



COLEGIO PARTENON, S.C

INCORPORADO A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3283

LA CREACIÓN, FINANCIAMIENTO Y
PROMOCIÓN
DE LAS MYPES EN MEXICO

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
FLORES SALAZAR VERONICA

ASESOR:
LIC. EDUARDO ESTRADA MARTÍNEZ

MÉXICO, D.F

2007



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá

Quien lo ha dado todo por mi, por ser mi fiel amiga, consejera, quien ha luchado y sacrificado incansablemente por ofrecerme lo mejor, que por ti he llegado ser quien soy. Te amo mamá.

A mi esposo

Quien ha llegado a ser mi compañero, mi amigo, que me ha apoyado en todo momento sin dejarme flaquear ni un solo instante, quien me impulsa cada día a dar lo mejor de mi persona.

A mi profesor Eduardo Estrada

Por su paciencia, por el tiempo valiosísimo que me brindo, y por brindarme sus conocimientos, los cuales los recordare para toda la vida.

A mis profesores

Laura Palmer, David Monrroy, Víctor Leal, Lauro Tapia, Cristina Báez, Ernestina Zúñiga, Carlos García, Gerardo León por haberme brindado todos los conocimientos, por su paciencia y tolerancia.

A mis amigas

Ana Luisa Gómez Cruz, por ser mi incondicional en todo momento, a Ivett Arteaga Rodríguez por brindarme su tiempo durante este momento importante, a Noemí quien me ha brindado su confianza en poco tiempo y por ayudarme sin recibir nada a cambio.

ÍNDICE

Introducción.....	7-8
CAPITULO 1. NATURALEZA DE LAS EMPRESAS.....	9
1.1 Los Factores de la Producción.....	10
1.1.1 Tendencias Demográficas.....	11
1.2 Clases de Organizaciones mercantiles.....	11
1.2.1 Ventajas de la empresa individual.....	12
1.2.2 Desventajas de la empresa individual.....	13
1.3 Sociedades Civiles.....	14
1.3.1 Ventajas de las Sociedades Civiles.....	15
1.3.2 Desventajas de las Sociedades Civiles.....	15
1.4 Sociedades Anónimas.....	16
1.4.1 Constitución de una sociedad anónima.....	16
1.4.2 Estructura de una sociedad anónima.....	17
1.4.2.1 Ventajas de las sociedades anónimas.....	18
1.4.2.2 Desventajas de las Sociedades anónimas.....	18
1.4.3 Clases de sociedades anónimas.....	19
1.5 Formas especiales de organizaciones mercantiles.....	19
1.5.1 Empresas en Participación.....	20
1.6 Entorno Actual de la Empresa en México.....	21
1.7 Micro y Pequeña Empresa en México.....	22
CAPITULO 2. FUNCION DE LA	
ADMINISTRACION.....	23
2.1 Proceso Administrativo.....	23-24
2.2 La planeación de estrategias.....	25
2.3 Organización empresarial.....	26
2.4 Tipos de Organización.....	26
2.5 Influencia del elemento humano.....	27
2.6 Pirámide Administrativa.....	28
2.7 Estilos de liderazgo de los administradores.....	29
2.8 Otorgar facultades a los empleados.....	30
2.9 Cultura Corporativa.....	30
2.10 Controlar.....	31
2.10.1 Las Funciones del Administrador.....	32
2.10.2 Tomar Decisiones Administrativas.....	32
2.11 Habilidades del Administrador.....	33
2.11.1 Habilidades técnicas.....	33
2.11.2 Habilidades para las relaciones humanas.....	34
2.11.3 Habilidades conceptuales.....	34
2.11.4 Habilidades para la administración global.....	34

2.12 Dirigir.....	35
2.12.1 Estilos de Liderazgo.....	35
2.12.2 Aprovechar las tendencias de las organizaciones.....	35
2.12.3 Los administradores facultan a los empleados.....	36
2.12.4 Los administradores y la tecnología informática.....	36
2.12.5 Administración en los mercados globales.....	36
CAPITULO 3. FRANQUICIAS.....	37
3.1 Origen Histórico de las Franquicias.....	37
3.1.1 ¿Qué son las Franquicias?.....	38
3.2 Términos fundamentales.....	39
3.2.1 Importancia.....	40
3.2.2 Características de las franquicias.....	40
3.2.3 Características del franquiciador.....	41
3.3 Ventajas de las franquicias.....	42
3.4 Desventajas de las Franquicias.....	42
CAPITULO 4. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.....	44
4.1 Antecedentes.....	44
4.2 Clasificación.....	44
4.3 Origen del Capital.....	45
4.4 Magnitud de la Empresa.....	45
4.5 Criterio económico.....	45
4.6 Pequeños empresarios.....	46
4.6.1 ¿Pequeño empresario o dueño de una empresa pequeña?.....	46
4.6.2 Clases de pequeños empresarios.....	47
4.6.3 Características de los pequeños empresarios.....	47
4.6.4 Personalidad del pequeño empresario.....	48
4.7 Capacidad para administrar conocimientos técnicos.....	49
4.8 Pequeña empresa.....	49
4.8.1 ¿Qué es una empresa pequeña?.....	50
4.8.2 Ventajas de una empresa pequeña.....	51
4.8.3 Desventajas de una empresa pequeña.....	52
4.9 Organización financiera.....	52
4.9.1 Factores externos que influyen en el desarrollo de la micro y pequeña empresa.....	53
4.9.2 Mercado.....	54
4.9.3 Clientes.....	55
4.9.4 Competencia.....	56
4.9.5 Financiamiento.....	57

4.10 Como comprar una empresa pequeña.....	58
4.10.1 Riesgos de ser dueño de una empresa pequeña.....	59
4.10.2 Como administrar una empresa pequeña.....	60
4.10.3 Cuando recurrir a los asesores externos.....	60
4.10.4 Como contratar a los empleados y conservarlos.....	61
4.11. Aprovechar las tendencias de las organizaciones.....	61
4.12 Pequeñas empresas en el hogar.....	61
4.13 ¿Qué lleva a las mujeres iniciar sus propios negocios?.....	62
4.14 Crecimiento explosivo en internet.....	62
4.15 Los primeros pasos.....	62
4.15.1 Trabajar en una empresa pequeña.....	63
CAPITULO 5. PLAN DE NEGOCIOS.....	64
5.1 Esquema de un plan de negocios.....	65-66
CAPITULO 6 CASO PRACTICO	
EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.....	67
6.1 Introducción.....	67-68
6.2 Nuestra Historia.....	69
6.3 Misión.....	69
6.4 Visión.....	69
6.5 Nuestra Filosofía.....	70
6.6 Objetivos.....	70
6.7 Estrategias.....	71
6.8 Políticas.....	71
6.9 Directorio.....	71
6.9.1 Organigrama.....	72
6.10 El proceso de Mercadotecnia.....	72-73
6.10.1 Ciclo de vida del producto.....	72
6.10.2 Portafolio de productos.....	74
6.10.3 Encuesta para la investigación de mercado.....	75-77
6.10.4 Investigación de mercado.....	78-83
6.11 Publicidad y Propaganda.....	84
6.11.1 Folletos, modelos y diseños disponibles.....	84
6.12 Estudio técnico, Grado de incertidumbre, Entorno político, cultural y social de México.....	86
6.12.1 Arrebata Mercado Punto venta.....	86
6.12.2 Buscan empresas para apoyar.....	87
6.12.3 ¿Qué es lo que una empresa necesita para que deje de ser simplemente buena y se convierta en grande?.....	88-89
6.12.4 México y las metas de inflación.....	90-92

6.13 Recursos humanos.....	93-94
6.13.1 Contrato individual de trabajo.....	95-96
6.14 Sistema contable de la empresa.....	97
6.14.1 Catalogo de cuentas.....	97
6.14.2 Balance General.....	98
6.14.3 Estado de Resultados.....	98
6.15 Precio.....	100
6.16 Control de calidad.....	101
6.16.1 Benchmark.....	102
6.16.2 Pronostico de ventas.....	102
6.17 Cadena de valor.....	103
6.18 Producción.....	104
6.18.1 Proceso de fabricación.....	104
Conclusiones.....	105-106
Glosario.....	107-112
Bibliografía.....	113

PRÓLOGO

Hoy en un mundo competitivo como el actual, donde la globalización es importante, las empresas tienen que hacerle frente a este fenómeno; ya que es vital ir de la mano en la historia y todo lo que conlleva con ello en el entorno político, social y cultural. México ha sufrido varias transformaciones ya que todo el entorno político, social y cultural le ha llevado a actualizarse, en el pasado a mediados del siglo no existía la apertura que hoy existe y el papel que juega la mujer, ya que toda la problemática en el país ha llevado a que la mujer retome un papel muy importante en la actualidad dentro de ello, en la economía es muy importante su participación ya que en la actualidad las empresas en México su mano de obra, su espíritu emprendedor y sus aportaciones han llegado a ser trascendentales. Es importante que en México existan nuevas oportunidades para crear empresas para crear fuentes de empleo, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, donde el gobierno sea capaz de arriesgar y ofrecer un mejor futuro y rumbo del país.

INTRODUCCION

Cuando se firmó el acuerdo del Tratado de Libre Comercio (TLC) se constituyó un modelo de comercio, en vigor desde 1989, por el cual fueron eliminados o reducidos muchos de los aranceles existentes entre ambos países. Tras varios años del debate, el TLC fue aprobado en 1993 por las respectivas asambleas legislativas de Canadá, México y Estados Unidos. Exigía la inmediata supresión de los aranceles que gravaban la mitad de las mercancías exportadas en México. Otros aranceles irían desapareciendo progresivamente durante un periodo aproximado de 14 años.

Cabe mencionar esto ya que en México, temían perder su trabajo, a consecuencia del traslado de fábricas estadounidenses a México con mano de obra calificada, y en efecto el TLC supuso la caída de la Bolsa Mexicana de Valores tras la devaluación del peso, en diciembre del 94. Que demostró las debilidades estructurales y la incompleta modernización del sistema económico y político mexicano, además de la falta de consenso sobre el número de puestos de trabajo generados o destruidos con el TLC. Es importante mencionar estos antecedentes, ya que de esta fecha las MYPES mexicanas han creado y fomentado e impulsado la economía del país, por lo que de acuerdo a las estadísticas han generado el 80% de los empleos en México, todo esto derivado del talento 100% mexicano.

Las condiciones económicas, políticas y sociales han generado el interés por la creación de las micro empresas, pequeñas y medianas empresas en México mas de una década atrás, no solo han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se ha agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico (la globalización, el desempleo, la inflación, el desarrollo de nuevas tecnologías, impuestos excesivos). Además las recurrentes crisis económicas en todo el país han afectado el desarrollo y el desarrollo de estos estratos empresariales para su sólido crecimiento. El desarrollo, contenido e investigación de este trabajo para resaltar la importancia de las MYPES en México como generadoras de empleo (aunque precario) y el talento de las mujeres mexicanas, promotoras de avances en el entorno cuya potencialidad de convertirse en un elemento que impulse el desarrollo del país.

Las MYPES desde su origen y sus exitosas experiencias de los sistemas de producción basados en ellas y en su mano de obra 100% mexicana, muestran lo que se puede lograr con las MYPES en términos de crecimiento económico y redistribución del ingreso, capaces de generar productos competitivos de trabajo en grupo.

Una de las tareas primordiales de las MYPES es que sean reconocidas por el gobierno, por lo tanto que coadyuven a su crecimiento, para ofrecer empleos de largo plazo. Que el gobierno tenga una clara visión de lo importante que son las MYPES al consumo del 80% del PIB, así como contribuir al desarrollo económico del país.

El presente trabajo presenta una visión de antecedentes, características, consecuencias, elemento de las MYPES y un posible caso práctico para fomentar el desarrollo económico del país.

En este se propone algunas ideas aportaciones, para su funcionamiento. Para esto se busca identificar algunos espacios vacíos de la oferta y la demanda orientada a mujeres de 18 a 25 años o en nichos adecuadamente atendidos para este grupo de empresas del vestido, que es considerado dinámico poseedor del mayor potencial del desarrollo en producción y demanda de este mercado de mujeres, ofreciéndoles un producto elaborado con mano de obra calificada, calidad, diseño, capaz de satisfacer su necesidad de verse bien.

La mano de obra mexicana y talento es capaz de producir una prenda de vestir, para satisfacer el más exigente gusto así como garantiza el producto. Así como las pequeñas y medianas empresa de ofrecer un salario digno y justo a sus trabajadores.

Por otro lado el gobierno mexicano sea capaz de ofrecer el desarrollo y perpetuidad de las MYPES suprimiendo impuestos como aranceles y otras barreras en la mayoría de los productos fabricados y vendidos en México, así como la disminución de barreras para crear y fomentar la transformación de un pequeño "changarro" a una empresa sólida.

CAPITULO I. NATURALEZA DE LAS EMPRESAS

Una empresa es una organización que pretende obtener una utilidad ofreciendo los bienes y servicios que desean sus clientes. Las empresas satisfacen las necesidades de los clientes al proporcionar películas, médicos, automóviles e infinidad de bienes y servicios más. Los bienes son los productos tangibles que fabrican las empresas, por ejemplo: ropa. Los servicios son los productos intangibles que ofrecen las empresas y que no se pueden tocar ni guardar. Los médicos, los abogados, los restaurantes, los lavacoches y las líneas aéreas ofrecen servicios. Las empresas también brindan servicios a otras organizaciones, por ejemplo: hospitales, tiendas minoristas y gobierno, al proveerlos de maquinaria, bienes que revenderán, computadoras y miles de productos más. (1)

Las empresas producen bienes y servicios que sienten las bases de nuestro nivel de vida. El nivel de un país cualquiera se mide en razón de la producción de bienes y servicios que las personas pueden comprar con el dinero que tienen.

Las empresas son fundamentales para determinar la calidad de vida, pues ofrecen empleos, bienes y servicios a la sociedad. La calidad de vida es el nivel general de satisfacción, con base en aspectos como la expectativa de vida, el nivel de educación, la salud, la salubridad y el tiempo libre.

El mejoramiento de la calidad de vida tiene sus riesgos. El riesgo es la posibilidad de perder dinero y tiempo, o no ser capaz de cualquier forma, de alcanzar las metas de una organización.

El ingreso es la cantidad de dinero que capta una compañía por brindar servicios o vender servicios a los consumidores. Los costos son las salidas de dinero que debe hacer una compañía para cubrir alquiler, sueldos, compra de insumos, transportes y muchas cosas más, con el propósito de producir y vender bienes y servicios.

La utilidad es la cantidad de dinero que se resta después de pagar todos los gastos.

La organización no lucrativa. Es la organización que busca una meta distinta a la utilidad, que es la meta normal de una empresa.

(1) Gitman. Mc Daniel, El futuro de los Negocios, Edición del milenio, México 2011. p 2

1.1 Los factores de la producción

Los factores de la producción son los recursos que se usan para producir bienes y servicios. Cuando una compañía usa los factores de la producción con eficiencia puede obtener más productos con la misma cantidad de recursos. Existen cuatro factores de la producción los cuales son: recursos naturales, el trabajo, el capital y la iniciativa y el más importante es el **conocimiento**.⁽²⁾

A las mercancías, que son insumos útiles en su estado natural, se les conoce como recursos naturales.

A las aportaciones económicas de las personas que trabajan con su mente y cuerpo se les conoce como trabajo. Este insumo incluye los talentos de todo aquel, desde el cocinero de un restaurante hasta un físico nuclear, que desempeña diversas tareas para producir y vender bienes y servicios.

Las herramientas, la maquinaria, el equipo y los edificios usados para producir los bienes y servicios, y para llevarlos hasta el consumidor, reciben el nombre de capital, el término capital también se refiere al dinero para adquirir la maquinaria, las fabricas y demás instalaciones para producir y distribuir. Dado que el dinero por si solo no produce nada, no es un insumo que no produce nada, no es uno de los insumos básicos, sin embargo si es un medio para adquirirlos.

Los empresarios. Son personas que combinan recursos naturales, trabajo y capital para producir bienes y servicios con la intención de obtener una utilidad. Estas personas toman todas las decisiones que determina el curso de sus empresas: crean productos y esfuerzo, por necesidad son personas que corren riesgos⁽³⁾

El quinto factor es el conocimiento, es decir, la combinación de talentos y las habilidades de los trabajadores. Conforme el mundo va evolucionando, la naturaleza del mismo trabajo, las organizaciones y la administración cambia. Hoy en un mundo tan competitivo como el actual se le da mayor importancia al conocimiento y el aprendizaje.

Los estilos de vida en la actualidad han evolucionado porque los consumidores pueden elegir de entre una cantidad cada vez mayor de bienes y servicios y porque la mayoría tiene dinero para ejercer más opciones.

El fenómeno de las mujeres que trabajan ha tenido mayores repercusiones en los negocios que cualquier otro cambio social.

(2) Gitman Mc Daniel El Futuro de los negocios, Edición del Milenio, México 2001. P. 6

(3) Gitman. Mc Daniel El Futuro de los negocios, Edición del Milenio, México 2001. P. 9

A medida que los ingresos de las mujeres suben, también lo hacen su especialización, experiencia y autoridad.

1.1.1 Tendencias demográficas

Las tendencias demográficas; otro factor importante de los negocios que no se puede controlar, también son de suma importancia para los administradores.

La demografía es el estudio de las estadísticas vitales de las personas, ejemplo: su edad, raza y etnia, así como su ubicación.

La demografía es importante porque las personas son la base de cualquier mercado, también determina el tamaño y la composición de la población trabajadora.

1.2 CLASES DE ORGANIZACIONES MERCANTILES

Para escoger una organización mercantil debemos hacernos las siguientes preguntas básicas: ¿Quiero ser dueño exclusivo del negocio o deseo tener otros participantes? ¿Cuánto control quieren tener los dueños sobre las operaciones? ¿Quién será responsable de pagar las deudas y los impuestos de la empresa? ¿La empresa tiene la capacidad para atraer empleados? ¿Cuáles son los costos que entraña la estructura de propiedad elegida? ¿Qué tan fácil o difícil será conseguir financiamiento? ¿Qué impuestos se aplicaran al negocio? Las respuestas determinaran la estructura jurídica que elija. (4)

La mayoría de los negocios quedan dentro de algunas de las tres categorías fundamentales de propiedad: las empresas individuales, las sociedades civiles o las sociedades anónimas. Las empresas individuales son la forma de propiedad más popular, sin embargo, la mayoría de las empresas individuales y de las sociedades civiles nunca dejan de ser pequeñas, por lo cual las sociedades anónimas son las que generan mayores empleos, ventas y utilidades. Cada una de las formas de propiedad ofrece ventajas y desventajas

(4) Gitman. Mc Daniel, El futuro de los Negocios, Edición del Milenio, México 2001, P. 130

1.2.1 Ventajas de la empresa individual

- ✚ *Constituir las es fácil y barato.* Las empresas individuales tienen pocos requisitos jurídicos y no es muy caro constituir las. Una vez que el dueño ha conseguido los fondos necesarios para empezar, así como las licencias y los permisos locales, puede iniciar sus actividades.
- ✚ *Todas las utilidades son para el dueño.* El propietario de una empresa individual se queda con todas las utilidades que esta produce. Cuanto mejor opere la empresa, mejores serán las utilidades.
- ✚ *Control directo de la empresa.* Los dueños exitosos, aprovechan bien su independencia. Les gusta ser sus propios jefes y controlar todas sus decisiones de la empresa sin tener que consultar a nadie. Les resulta fácil responder enseguida a las condiciones cambiantes del negocio.
- ✚ *Están prácticamente exentas de reglamentos gubernamentales.* Si bien todas las empresas están sujetas a ciertos controles gubernamentales, las empresas individuales gozan de mayor libertad que otras formas de asociación.
- ✚ *No pagan impuestos especiales.* Las empresas individuales no están gravadas con impuestos especiales, como las sociedades o las franquicias. Sus utilidades son consideradas ingresos personales del dueño y se reportan como impuesto sobre la renta. Combinar los ingresos de la empresa y los personales puede significar una ventaja fiscal.
- ✚ *Facilidad para disolverlas.* Como no hay copropietarios ni socios, el dueño puede cerrar o vender el negocio en el momento que quiera. Las empresas individuales son la forma ideal para probar ideas para nuevos negocios.

1.2.2 Desventajas de la empresa individual

Además de la libertad para manejar su negocio como quieran, los dueños únicos afrontan algunas desventajas:

- ✚ *Responsabilidad ilimitada.* Ante la ley, el dueño exclusivo y la empresa son la misma persona. Por lo consiguiente el dueño es el responsable de todas las deudas de la empresa, aun cuando sumen más que el valor de la compañía. El dueño tal vez tenga que vender sus bienes personales, como auto, casa o inversiones, para pagar las obligaciones de la empresa.
- ✚ *Dificultad para reunir capital.* Los recursos financieros tal vez son más limitados para las empresas individuales. Los prestamistas comerciales consideran que la responsabilidad ilimitada del dueño es un riesgo muy alto. Los activos de la empresa no están protegidos contra demandas de acreedores personales. Los dueños deben usar fondos personales, tarjetas de crédito, una segunda hipoteca y/o vender acciones para financiar a la empresa. La imposibilidad de conseguir financiamiento adicional podrían verse truncados con los planes de expansión.
- ✚ *Experiencia administrativa ilimitada.* El éxito de la empresa individual depende totalmente de la capacidad y el talento del dueño, quien es el único responsable de todas las decisiones y debe ser "bueno para todo". No todos los dueños tienen la misma capacidad para todas las áreas.
- ✚ *Dificultad para encontrar empleados calificados.* Los dueños únicos tienen dificultades para encontrar y para retener a empleados de calidad. Los negocios pequeños no pueden ofrecer las mismas prestaciones y oportunidades de progreso que las compañías grandes.
- ✚ *Dedicación de tiempo personal.* Manejar una empresa individual requiere mucho tiempo y, con frecuencia, domina la vida del dueño.
El propietario debe estar dispuesto a sacrificarse, y generalmente, a trabajar 12 horas o más, seis o siete días a la semana.
- ✚ *Vida empresarial inestable.* EL término de una vida de una empresa individual es incierto. Si el dueño pierde interés, se retira o muere, el negocio dejara de existir, a no ser que el propietario encuentre un comprador.

El dueño adquiere todas las pérdidas. El dueño único es el responsable de todas las pérdidas

1.3 Sociedades civiles

Una sociedad civil es una asociación de dos o más individuos que convienen manejar juntos un negocio con fines de lucro, ejemplo: despachos de contadores, abogados, están constituidos como sociedad civil. (5)

Constituir una sociedad civil es muy fácil. Las partes convienen, de palabra o por escrito, compartir las pérdidas o utilidades de una empresa mancomunada. Los contratos de las sociedades de personas, que detallan por escrito los términos y las condiciones de la sociedad, pueden evitar conflictos entre los socios.

Estos contratos generalmente incluyen:

- ✚ El nombre y el objeto de la sociedad civil.
- ✚ Las aportaciones de cada socio (financieras, talento, equipo, etc.).
- ✚ Las responsabilidades y las obligaciones administrativas de ellos.
- ✚ Los arreglos para la remuneración (sueldos y reparto de utilidades).
- ✚ Disposiciones sobre la inclusión de nuevos socios y la venta de los intereses de la sociedad.
- ✚ Procedimientos para resolver conflictos, disolver la sociedad y repartir sus activos.

Hay dos clases de sociedades de personas: **las generales y las limitadas.**

Sociedad general. Todos los socios participan de la administración y las utilidades. Son copropietarios de los activos y cada uno puede actuar en nombre de la empresa. Cada socio tiene una responsabilidad ilimitada en todas las obligaciones financieras de la sociedad.

Sociedad limitada. Tiene dos clases de socios: uno o varios socios generales, que tienen una responsabilidad ilimitada y uno o varios socios limitados, cuya responsabilidad esta determinada por el monto de su inversión. A cambio de su responsabilidad limitada, los socios aceptan no participar de la administración diaria de la empresa. Ayudan a financiar la compañía, pero los socios generales conservan el control de las operaciones.

(5) Gitman. MC. Daniel, El Futuro de los Negocios, Edición del Milenio, México 2001.P.138

1.3.1 Ventajas de las sociedades civiles

- ✦ *Son fáciles de constituir.* Al igual que las empresas individuales, las sociedades de personas no son fáciles de constituir. Los socios convienen hacer negocios juntos y elaboran un contrato de sociedad.
- ✦ *Disponibilidad de capital.* Como dos o más personas aportan recursos financieros, las sociedades de personas pueden reunir más fácilmente fondos para gastos de operación y expansión de la empresa. La fuerza financiera combinada de los socios también aumenta la posibilidad de que la empresa consiga fuentes de fondos externas.
- ✦ *Diversidad de habilidades y experiencia.* Los socios comparten la responsabilidad de manejar y administrar el negocio. Las sociedades de personas ideales reúnen a personas con formaciones que se complementan, en lugar de personas que tienen experiencia similar. La combinación de las habilidades de los socios para establecer metas, dirigir el curso general de la empresa y resolver problemas aumenta las probabilidades de éxito en la sociedad. Encontrar al socio correcto requiere analizar las fuerzas y debilidades propias y estudiar lo que se espera de él.
- ✦ *Flexibilidad.* Los socios generales asumen un papel activo en la administración de su empresa y pueden responder en seguida a los cambios del contexto de los negocios.
- ✦ *No hay impuestos especiales.* Las sociedades de personas no pagan impuesto sobre la renta. Una sociedad civil debe presentar ante las autoridades tributarias una forma fiscal en la cual se consigna el monto de la utilidad y la forma en que se ha dividido entre los socios.
- ✦ *Están relativamente exentas de controles gubernamentales.* Salvo por las reglas para obtener las licencias y permisos, el gobierno tiene muy poco control sobre las actividades de las sociedades civiles.

1.3.2 Desventajas de las sociedades civiles

- ✦ *Responsabilidad ilimitada.* Todos los socios generales tienen una responsabilidad ilimitada sobre las deudas de la sociedad. De hecho, un socio cualquiera puede ser declarado el responsable de todas las deudas de la sociedad, independientemente de quien haya causado el daño. Como ocurre con la empresa individual, el fracaso del negocio puede desembocar en la pérdida de los activos personales de los socios generales. Para superar esta desventaja, es común que se permita la constitución de sociedades civiles con responsabilidad limitada. Estas sociedades limitan la responsabilidad individual de cada socio a los daños derivados de sus actos, pero no de los actos de los otros.

- ✦ *Posibles conflictos entre socios.* Los socios podrían tener ideas diferentes personales o empresariales, sobre cuestiones como cuando expandir el negocio y de que forma, que empleados contratar y como asignar las responsabilidades.
- ✦ *Reparto de utilidades.* Dividir las utilidades es relativamente fácil si todos los asociados aportan la misma cantidad, de tiempo, experiencia y capital. Pero si un asociado aporta más dinero y otro más tiempo, es más difícil encontrar la fórmula para repartir las utilidades en forma justa.
- ✦ *Dificultad para abandonar la sociedad o terminarla.* Es más fácil construir una sociedad civil que abandonarla. Suponga que un socio se quiere ir ¿Cuánto vale su parte? ¿Hay algún comprador que resulte aceptable en opinión de todos los demás socios? Si un socio que tiene más de 50% de la entidad se retira, muere o queda incapacitado, la sociedad se tendrá que volver a construir o terminar. Para evitar estos problemas, la mayoría de contratos de sociedades contienen disposiciones específicas para transferir los intereses de la sociedad y para contratos de compra-venta, de modo que los demás socios puedan adquirir las acciones del socio que muere.

1.4 SOCIEDADES ANONIMAS

Una sociedad anónima es una entidad jurídica, con existencia y vida propias, independiente de sus dueños. Dada esta separación, los dueños no tienen responsabilidad personal por las deudas de la sociedad. Una sociedad anónima esta sujeta a las leyes del lugar en el cual se constituye. El gobierno autoriza un acta que otorga a la sociedad anónima el derecho de realizar sus actividades y especifica su objeto social. Una sociedad anónima puede poseer bienes inmuebles, celebrar contratos, demandar y ser demandada y realizar actividades empresariales de acuerdo con los términos de su acta constitutiva. A diferencia de las empresas individuales y de las asociaciones civiles, las sociedades anónimas están sujetas al pago de impuestos. (6)

1.4.1 Constitución de una sociedad anónima

Constituir una sociedad anónima es más complicado que constituir una empresa individual; una sociedad civil. Los procedimientos de registro, los honorarios, las tarifas y las leyes que rigen a las sociedades anónimas varían de un país a otro.

No es necesario que una compañía se constituya en el lugar donde tiene su sede; puede comparar los reglamentos de varios estados o países antes de elegir uno.

6) Gitman. MC Daniel, El futuro de los negocios, Edición del Milenio, México 2001. P. 159

Para constituir una sociedad se deben seguir cinco pasos básicos:

1. Elegir el nombre de la sociedad.
2. Redactar el acta constitutiva y registrarla en el registro de sociedades mercantiles correspondiente.
3. Pagar los honorarios y tarifas requeridos.
4. Realizar una asamblea.
5. Adoptar reglas, elegir directores y aprobar resoluciones para iniciar actividades.

El gobierno autoriza el registro de la sociedad anónima con base a la información contenida en su acta constitutiva. Una vez que la sociedad anónima tiene su acta, realiza una asamblea para fijar sus estatutos, elegir a sus directores y aprobar las resoluciones para iniciar actividades. Los estatutos contienen las directrices jurídicas y administrativas requeridas para manejar la empresa.

1.4.2 Estructura de la sociedad anónima

Las sociedades anónimas tienen una estructura de organización basada en tres componentes: los accionistas, los directores y los ejecutivos.

Los accionistas son los dueños de una sociedad anónima, es decir, son las personas que poseen acciones de la sociedad y estas les otorgan ciertos derechos. Los accionistas reciben parte de las utilidades de la sociedad en forma de dividendos y pueden vender o transferir su parte de la sociedad (las acciones) en cualquier momento. Los accionistas acuden a las asambleas anuales, eligen al consejo de administración y votan sobre asuntos que afectan a la sociedad, con base en lo estipulado en el acta constitutiva y los estatutos. Los accionistas tienen un voto por cada una de las acciones que poseen.

Los accionistas eligen un consejo de administración que será el encargado de dirigir la sociedad. Los miembros del consejo manejan la administración general de la sociedad. Establecen las metas y políticas fundamentales, contratan a los ejecutivos y supervisan las actividades y las finanzas. Las empresas pequeñas quizá tengan apenas tres miembros en el consejo, mientras que las sociedades grandes generalmente tienen entre 15 y 25. Las sociedades grandes suelen incluir a ejecutivos de la empresa y directores externos (no empleados por la organización) elegidos por su experiencia personal y profesional como son independientes de la empresa, los directores externos pueden aportar una visión nueva para las actividades de la sociedad.

La alta dirección de una empresa esta formada por los ejecutivos, quienes son contratados por el consejo de administración; incluye al presidente, al director general ejecutivo, a los vicepresidentes, al tesorero y al secretario, quienes son los encargados de alcanzar las metas de la sociedad y de

cumplir con sus políticas. Los ejecutivos también pueden ser miembros del consejo de administración y accionistas.

1.4.2.1 Ventajas de las Sociedades anónimas.

Ciertas características permiten que las sociedades anónimas fusionen recursos humanos y financieros para convertirlos en empresas con un enorme potencial para crecer y obtener utilidades:

- ✦ **Responsabilidad limitada.** Esta es una de las ventajas fundamentales de las sociedades anónimas. Dado que una sociedad anónima es una entidad jurídica que existe independientemente de sus dueños, la responsabilidad de los accionistas por las deudas de la empresa esta limitada al monto de las acciones que cada uno posea. Si la sociedad quiebra, los acreedores solo pueden tomar los activos de la sociedad para resarcirse.
- ✦ **Facilidad para trasladar el dominio.** Los accionistas de sociedades anónimas públicas pueden vender sus acciones a un tercero en cualquier momento, sin afectar la situación legal de la sociedad.
- ✦ **Existencia ilimitada.** La existencia de una sociedad anónima no tiene limites, aun cuando el acta constitutiva de la sociedad especifique cierto número de años de existencia, también incluye reglas para su renovación. La sociedad es una entidad independiente de sus dueños; por ello a diferencia de la empresa individual o de la sociedad civil, la muerte o salida de uno de los dueños no afecta su existencia.
- ✦ **Deducciones fiscales.** Las sociedades anónimas pueden deducir ciertas cosas de sus impuestos, por ejemplo: por gastos de operación, que disminuyen la base gravable.
- ✦ **Capacidad para atraer financiamiento.** Las sociedades anónimas pueden reunir dinero mediante la emisión y venta de acciones. Dividir el dominio en unidades más pequeñas permite que más inversionistas puedan comprarlas, ya que estos pueden adquirir desde una acción hasta varios millares. El mayor tamaño y estabilidad de las sociedades anónimas también les ayuda a obtener créditos bancarios. Estos recursos financieros permiten a las sociedades invertir en instalaciones y en recursos humanos y crecer mucho más que las empresas individuales o las sociedades civiles.

1.4.2.2 Desventajas de las sociedades anónimas.

A pesar de que las sociedades anónimas ofrecen a las compañías muchas ventajas, también existen demasiadas desventajas.

- ✦ **Doble gravamen para las utilidades.** Las sociedades deben pagar impuestos federales y estatales sobre sus utilidades. Además, toda utilidad pagada a los accionistas en forma de dividendo también es gravada como ingreso personal.

✚ **Costo y complejidad de su constitución.** El costo puede sumar miles de pesos, entre el registro general, las cuotas de las licencias y los honorarios de abogados y contadores.

✚ **Más restricciones gubernamentales.** A diferencia de las empresas individuales y de las sociedades civiles, las sociedades anónimas están sujetas a muchos reglamentos y requisitos de información.

1.4.3 Clases de sociedades anónimas.

Tres clases de organizaciones mercantiles ofrecen responsabilidad limitada. La forma básica de organización es la sociedad anónima convencional. Los negocios pequeños también pueden tener responsabilidad limitada por medio de otras dos opciones: **la sociedad comandita por acciones y la sociedad por responsabilidad limitada.**

Las sociedades en comandita por acciones. La doble tributación de las utilidades anónimas es una gran desventaja para algunas compañías pequeñas. Para evitar este problema, las empresas que cumplen con ciertas limitaciones de tamaño y dominio se pueden constituir como sociedades en comandita por acciones. Esta clase de sociedad es una entidad híbrida, organizada como una sociedad anónima, con accionistas, directores y ejecutivos pero gravada como una sociedad civil. Los ingresos y las pérdidas fluyen a los accionistas y son gravados como ingresos personales.

Las sociedades de responsabilidad limitada. Una clase más reciente de entidad mercantil, la sociedad de responsabilidad limitada (SRI); también es una organización híbrida. Si bien las sociedades de responsabilidad limitada no son sociedades anónimas al igual que las sociedades por comandita simple resultan atractivas para los negocios pequeños.

Las sociedades de responsabilidad limitada son fáciles de constituir y no están sujetas a tantas restricciones. Las sociedades de responsabilidad limitada ofrecen la misma protección a la responsabilidad que las sociedades anónimas, pero ofrecen la opción de ser gravadas como asociación civil o como sociedad anónima.

1.5 FORMAS ESPECIALES DE ORGANIZACIONES MERCANTILES.

Las cooperativas generalmente están constituidas por personas que comparten intereses, como proveedores o clientes, a efecto de reducir costos y aumentar su potencial económico. Los miembros-dueños pagan una cantidad anual y comparten las utilidades. Las cooperativas se organizan para ofrecer prácticamente cualquier bien o servicio, ejemplo: servicios financieros, alimentos, servicios médicos, comercialización de productos agrícolas, así como servicios públicos y televisión por cable.

Una cooperativa es una entidad jurídica que tiene algunas características en común con la sociedad anónima, como la responsabilidad limitada, el plazo de vida ilimitado y el consejo de administración electo, así como el equipo de administradores. Las cooperativas reparten todas las utilidades entre los miembros, en proporción con sus respectivas aportaciones. (7)

Hay dos tipos de cooperativas:

Las cooperativas de producción, que son muy populares en la agricultura. Los productores individuales se unen para competir mejor contra los grandes productores. Las aportaciones de los miembros sufragan el desarrollo del mercado, la publicidad nacional y otras actividades mercantiles.

(7) Gitman MC. Daniel, El futuro de los Negocios, Edición del milenio, México 2001. P.165

Las cooperativas de consumo combinan el poder de compra de sus miembros. El hecho de comprar por volumen da por resultado precios más bajos.

Al formar cooperativas para obtener descuentos, los negocios pequeños pueden abatir costos, aumentar su eficiencia y competir con empresas más grandes.

1.5.1 Empresas en participación.

En una empresa en participación o conjunta, dos o mas compañías constituyen una alianza para realizar un proyecto específico, generalmente por un plazo determinado.

Al constituir empresas en participación, las compañías pueden tener mayor acceso a mercados, productos o tecnologías nuevos. Tanto las compañías grandes como las pequeñas se benefician al constituir empresas en participación.

(7) Gitman MC. Daniel, El futuro de los Negocios, Edición del milenio, México 2001. P.165

1.6 ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA EN MEXICO.

Antes de la Revolución Industrial, todos los negocios eran pequeños, sin embargo, desde la invención de la maquina de vapor, los grandes negocios han llegado a dominar muchas áreas de la industria y el comercio. En México la pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico del país, debido a que más del 95% de las empresas son pequeñas y medianas. (8)

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos de la nación, incluyendo actividades que no son comerciales, ofrecen un campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

México firmo el diecisiete de diciembre de 1992 un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y Estados Unidos de Norte América que entro en vigor el primero de enero de 1994.

El Tratado de Libre Comercio significa un reto para la empresa mexicana y más para la micro, pequeña y mediana, con el TLC las empresas se ven presionadas en producir artículos de calidad y por lo mismo buscan ser competitivas y aprovechar mejor sus recursos técnicos, humanos y financieros.

Aplicar nuevas técnicas con la mira de dirigir el cambio en la organización implica capacitarse y elegir a gente competente y motivada para formar parte del grupo; para algunas empresas será más difícil adaptarse al cambio ya sea por su estructura o por sus miembros, pero lo más importante es que el dueño o líder este convencido y antes de iniciar cualquier cambio deben planear estratégicamente su rumbo; para no arriesgarse a un cambio impredecible.

Antes de iniciar cualquier cambio, la pequeña y mediana empresa debe conocerse así misma, analizar su situación y evaluar sus puntos fuertes y débiles.

Nacional Financiera S.N.C. describe las principales características que definen la posición relativa de la Micro y Pequeña Empresa ante empresas de mayor tamaño y similar de otros países agrupándolos en fuerzas y debilidades.

(8). Fuente www.pyme.com.mx/creditospyme/antecedentes.htm

1.7 Micro y Pequeña empresa.

Fuerzas	Debilidades
Alta generación de empleo.	Formación deficiente de cuadros.
Facilitan la distribución del ingreso.	Directivos.
Elaboran productos especializados.	Rezago tecnológico.
Fácil adaptación a los cambios del mercado.	Difícil acceso al financiamiento.
Flexibilidad y capacidad para satisfacer la demanda de consumo de los grupos medios.	Débil poder de negociación ante proveedores de materias primas, capital, crédito.
Son proveedores importantes de la gran y mediana empresa.	Falta de información de procesos técnicos, de mercado y competencia.
Flexibilidad de manejo de costos ante cambios en escalas de producción.	Baja productividad y calidad de producto y servicio.
	Bajo nivel de agrupación
	Baja capitalización (en las empresas con menos de cinco trabajadores).

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) no ha sido tan benéfico para México como se vislumbra, se puede observar en el país una invasión de franquicias por lo regular estadounidenses, México se esta volviendo al estilo americano pero eso no es todo, lamentablemente muchas empresas ya han cerrado; el también conocido como TLC ha propiciado que la pequeña y mediana empresa perdiera mercado y que a su vez se enfrente a un mercado de exportación con grandes limitantes. Algunos industriales opinan que esto se debe a que la empresa mexicana no estaban preparadas para el TLC y ahora se ve obligada a prepararse para sobrevivir, hacen hincapié y que uno de los principales desaciertos del TLC fue negociar de acuerdo a los intereses de las grandes empresas y no de las pequeñas.

CAPITULO 2. FUNCION DE LA ADMINISTRACION.

Administrar es el proceso consistente en dirigir el desarrollo, la conservación, y la asignación de recursos con el propósito de alcanzar las metas de una empresa. Los administradores son los encargados de desarrollar y aplicar los procesos administrativos de una compañía. La administración tiene una naturaleza dinámica, evoluciona para satisfacer las necesidades y superar las limitaciones dentro y fuera de la empresa. En un mercado global, donde los cambios son cada vez más rápidos, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son fundamentales para la administración. Este proceso se fundamenta en cuatro campos funcionales: la planeación, la organización, el liderazgo y el control. (9)

La administración puede definirse como un proceso que:

- 1) Anticipa problemas y oportunidades y diseña planes para afrontarlos.
- 2) Coordina y asigna los recursos que se necesitan para aplicar los planes.
- 3) Guía al personal a lo largo de la aplicación de los planes.
- 4) Repasa los resultados y efectúa los cambios necesarios.

Esta última etapa proporciona la información que se usará para las actividades permanentes de planeación, con lo cual el ciclo vuelve a empezar.

El trabajo de los administradores se divide en cuatro actividades: planear, organizar, dirigir y controlar. Las cuatro funciones dependen unas de otras, los administradores suelen aplicarlas todas en el desempeño de su trabajo.

2.1 Proceso Administrativo.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

¿Que hacen los administradores y por que?

La buena administración requiere y lleva a lograr lo que da por resultado

(9) Harold Koontz, Administración una perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, México 2001.P33

Planear:

- Establecer objetivos y definir la misión.
- Estudiar alternativas.
- Determinar que recursos se necesitan diseñar estrategias para alcanzar los objetivos.

Dirigir:

- Motivar a los empleados par que alcancen las metas de la empresa.
- Comunicarse con los trabajadores.
- Resolver conflictos.
- Manejar los cambios.

Organizar:

- Diseñar puestos y especificar tareas.
- Crear la estructura de la organización
- Cubrir los puestos.
- Coordinar actividades laborales.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Asignar recursos.

Controlar:

- Medir el desempeño.
- Compara el desempeño con las normas.
- Tomar las medidas necesarias para mejorar el desempeño.

Los planes empiezan por anticipar los problemas y oportunidades que podría afrontar la organización.

Planear, es decidir que se debe hacer para alcanzar los objetivos de la empresa, identificar cuando, como y quien lo hará. La buena planeación requiere mucha información acerca de lo que ocurre afuera de la empresa, donde se encuentran los competidores, y dentro de ella.

Hay cuatro formas básicas de planeación: estrategia, táctica, operativa y contingente.

2.2 La planeación de estrategias.

Consiste en definir las metas generales de una empresa a largo plazo y en determinar que recursos se necesitan para alcanzarlas. La evaluación de los factores externos, como las condiciones económicas, tecnológicas y sociales, es fundamental para planear buenas estrategias. Los administradores de alto nivel hacen planes estratégicos, como definir la **misión** de la empresa a largo plazo y los niveles inferiores de la compañía los ponen en práctica.

Tipo de planeación	Plazo	Nivel administrativo	Cobertura	Propósito y meta	Alcance del contenido	Exactitud pronostico
Estratégica	1-5 años	Alta dirección (vicepresidentes, directores, jefes de división).	Ámbito externo y toda la empresa.	Establecer la misión y las metas a largo plazo.	Ampio y general.	Grado elevado de incertidumbre.
Táctica	Menos de 1 año	Gerencia Media.	Unidades estratégicas de negocios.	Establecer metas de mediano plazo para aplicación.	Más específico.	Grado moderado de certidumbre.
Operativa	Actuales	Gerencia de supervisión.	Divisiones por funciones y geográficas.	Instrumentar y activar objetivos específicos.	Específico y detallado.	Grado razonable de certidumbre.
Contingente	Cuando ocurre algún evento o lo exige la situación.	Alta dirección y gerencia media.	Ambito externo y toda la empresa.	Afrontar retos y oportunidades inesperadas.	Tanto general como detallado.	Grado razonable de certidumbre después de ocurrido el hecho o la situación.

El objetivo y la razón de ser una empresa se exponen formalmente en un documento conocido como enunciado de misión.

En todas las compañías, los planes y las metas, tanto de nivel táctico como operativo, deben respaldar claramente le enunciado de misión.

La planeación de tácticas empieza con la instrumentación de los planes estratégicos. Los planes tácticos se realizan en un plazo más corto que los estratégicos (menos de un año) y tienen objetivos más específicos para respaldar las metas estratégicas, que son más amplias.

Los planes tácticos empiezan por coordinar y asignar los recursos para las distintas partes de la empresa.

La planeación de operaciones determina las normas, los métodos, las políticas, los procedimientos y las funciones de las áreas específicas de la compañía. Las metas operativas son actuales, limitadas y enfocadas en los recursos. Están diseñadas para servir de guía y de control en la aplicación de los planes tácticos.

Los planes contingentes, son los planes que establecen cursos alternativos de acción para situaciones críticas o inusuales, normalmente definen la cadena de mando, los procedimientos de operación estándar y los canales de comunicación que usara la empresa durante la emergencia.

Otra función básica de los administradores es organizar, es decir, es coordinar y asignar los recursos de la empresa con el propósito de desarrollar sus planes. Organizar incluye elaborar una estructura para las personas, los puestos, los departamentos y las actividades de la empresa. Los administradores ordenan los elementos que forman la estructura de la empresa a efecto de mejorar al máximo el flujo de la información y la eficiencia de sus procesos laborales. Para conseguirlo se hace lo siguiente:

- ✚ Dividen tareas (División del trabajo).
- ✚ Agrupan los puestos y los empleados (División por departamentos).
- ✚ Asignan autoridad y obligaciones (delegar).

2.3 Organización Empresarial

Antecedentes

En 1916 y debido a Henry Farol (1841-1925) quien es considerado el verdadero padre de la Administración, y a otros autores; surgía en Francia, la llamada Teoría Clásica de la Administración; caracterizada por su énfasis en la estructura, es decir, la organización formal.

2.4 Tipos de organización.

Organización informal: Caracterizada por una actividad colectiva que no esta orientada específicamente hacia objetivos definidos de la empresa.

Organización formal: Es la que determina los estándares de interrelaciones entre los órganos, definidos por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización; medio del que sirve una organización cualquiera para conseguir con eficacia sus objetivos.

Organización lineal: Constituye la forma estructural más simple y más antigua.

En esta existe una jerarquizacion de la autoridad, en la cual los superiores son los obedecidos por sus respectivos subalternos.

Organización funcional: Es el tipo de estructura que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada área.

Organización lineal-staff: Resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, para tratar de incrementar las ventajas de ellas y reducir sus desventajas. Dentro de esta organización existen órganos de línea, esto es, órganos de ejecución; y de asesoría, es decir de apoyo y consultaría que mantiene relaciones entre si.

2.5 Influencia del elemento humano.

Entre las necesidades fundamentales de la organización, sobresale la del elemento humano, recurso que es indispensable e inestimable.

Ya que por medio del recurso humano se llegan a alcanzar los objetivos de la empresa tales como: productividad, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc. En pocas palabras si no fuera por ellos la empresa no podría subsistir y mientras la organización procure la satisfacción del empleado en el trabajo, esta percibirá un mejor y total rendimiento a favor de la empresa.

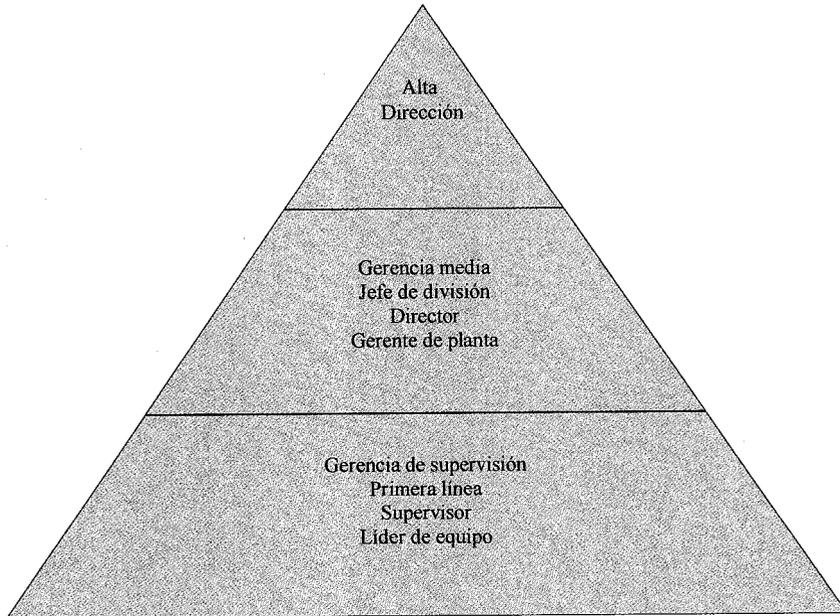
Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren puede ser:

- Obreros: Calificados y no calificados.
- Oficinistas: calificados o no calificados.
- Supervisores: vigilan el cumplimiento de las actividades.
- Técnicos efectúan nuevos diseños de productos, sistema administrativo.
- Ejecutivos: pone en ejecución las disposiciones de los directivos o dueños.
- Directores o dueños: fijan los objetivos, estrategia y políticas, etc.

Es importante que el dueño o el administrador de la empresa enfatizen los siguientes objetivos:

- Obtener la máxima capacidad de todo el personal.
- Obtener la plena cooperación al servicio de la empresa.
- Coordinar intereses de la empresa y los trabajadores.

2.6 PIRAMIDE ADMINISTRATIVA



La punta de la pirámide es donde se encuentra la alta dirección, es el pequeño grupo de personas que están a la cabeza de la empresa. Los administradores de la alta dirección elaboran los planes estratégicos, manejan asuntos de largo plazo, por ejemplo: en que industrias hay que competir, como aumentar la participación en un mercado y que hacer con las utilidades. Estos administradores diseñan, aprueban las políticas básicas de la empresa y representan ante otras. Así mismo definen los valores y la ética de la compañía, y determinan la conducta de los empleados.

El segundo y tercer estratos de la jerarquía son la gerencia media y la gerencia de supervisión. Los administradores de niveles son los encargados de iniciar la aplicación de los planes estratégicos. Ellos diseñan y ponen en práctica los planes tácticos en áreas específicas de la compañía, inician la asignación de recursos para cumplir con las metas de la empresa y vigilan a los administradores de supervisión de toda la empresa. Los supervisores, que forman el grupo de administradores más numeroso, se encuentran en la base de la pirámide administrativa. Estos administradores diseñan y ponen en práctica los planes operativos para las actividades diarias y permanentes de la empresa. Dedican gran parte de su tiempo a guiar y motivar a los empleados, quienes en última instancia, son los que producen los bienes y servicios.

2.7 Estilos de liderazgo de los administradores.

Estilo autocrático.	Estilo participativo (Democrático, actúa por Consulta y consenso).	Estilo de rienda suelta.
<ul style="list-style-type: none"> • El administrador toma la mayor parte de las decisiones y actúa en forma autoritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y alienta el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador entrega prácticamente toda la autoridad y el control al grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • El administrador suele no interesarse por la actitud de los subordinados ante sus decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador alienta la discusión de asuntos y alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del grupo se encargan de una tarea y tiene libertad para realizarla.
<ul style="list-style-type: none"> • Hace hincapié en que se realice la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador esta interesado en las ideas y las actitudes de los subordinados, 	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque funciona bien si el personal esta muy motivado y si tiene experiencia y estudios,
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque usado principalmente por algunos supervisores de líneas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador enseña a los subordinados y contribuye a coordinar sus esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este sistema se aplica en compañías de tecnología avanzada, laboratorios y universidades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Este enfoque se aplica en muchas empresas exitosas. 	<ul style="list-style-type: none"> •

Hay tres tipos de **liderazgo participativo**: democrático, por consenso y por consulta.

Los **líderes democráticos** solicitan aportaciones de todos los miembros del grupo y permiten que estos tomen las decisiones por votación.

Los **líderes por consenso** fomentan la discusión de los asuntos y después piden que todos los participantes se pongan de acuerdo para tomar las decisiones. Este es el sistema que generalmente usan los mediadores laborales.

Los **líderes por consulta** hablan con sus subordinados antes de tomar una decisión, pero se reservan el derecho de decir la última palabra. Esta técnica se ha empleado para aumentar enormemente la productividad de los obreros en las líneas de montaje. (10)

(10) Richey, W. Griffin, Negocios, Editorial Prentice Hall, 1997. P. 305

El tercer estilo de liderazgo es el extremo contrario del método autocrático: el liderazgo de rienda suelta. Los administradores que aplican este estilo delegan toda la autoridad y el control en manos de los subordinados. A los empleados se les asigna una tarea y se les da completa libertad para encontrar la mejor manera de realizarla. El administrador no interviene, a menos que se le solicite. Los subordinados tienen una libertad casi ilimitada, cuyas únicas restricciones son las políticas de la compañía.

2.8 Otorgar facultades a los empleados.

Los líderes participativos y de rienda suelta aplican una técnica conocida como otorgar facultades, consistente en compartir la toma de decisiones con los subordinados.

Facultar significa dar a los empleados más autonomía y discrecionalidad para que tomen sus propias decisiones, así como más control sobre los recursos que se requieren para poner en práctica dichas decisiones. Cuando el poder para decidir se comparte en todos los niveles de la empresa los empleados sienten que participan más.

2.9 Cultura corporativa.

El estilo de liderazgo de los administradores de una empresa se puede reflejar la filosofía básica de esta o sus valores. El conjunto de actitudes, valores y normas de conducta que distingue a una compañía de otra se llama **cultura corporativa**. La cultura de cada empresa evoluciona con el tiempo y se fundamenta en la historia acumulada de la compañía y la visión de sus fundadores. Así mismo, esta sujeta a la influencia del estilo de liderazgo dominante dentro de ella.

Si bien la cultura es intangible y sus reglas muchas veces no se expresan verbalmente, son de suma importancia para el éxito de la compañía. Los administradores deben tratar de influir en la cultura corporativa de modo que esta contribuya al éxito de la compañía.

2.10 CONTROLAR.

La cuarta función clave que desempeñan los administradores es el control. Controlar consiste en evaluar el avance de una empresa para la consecución de sus metas. Incluye supervisar la aplicación de un plan y corregir posibles desviaciones, el control se puede entender como un proceso cíclico de cinco etapas:

1. Establecer parámetros de desempeño (metas).
2. Medir el desempeño.
3. Comparar el desempeño real con los parámetros establecidos.
4. Tomar medidas correctivas de ser necesario.
5. Usar la información obtenida mediante este proceso para establecer parámetros futuros de desempeño.

Cada compañía fija parámetros para medir su desempeño. Estas metas se basan en los planes estratégicos, tácticos y operativos. Los mejores parámetros de desempeño definen un objetivo de conducta que se puede alcanzar en un tiempo específico. El desempeño real de la empresa, la división o el individuo se mide comparándolo con la diferencia significativa entre el desempeño deseado y el real. Si existe esta diferencia, se debe encontrar la razón y aplicar medidas correctivas.

La retroalimentación es fundamental para el control. La mayoría de las compañías disponen de un sistema de información que identifica las áreas donde no se están cumpliendo los parámetros del desempeño. El sistema de retroalimentación ayuda a los administradores a detectar los problemas antes de que se salgan de control. Si hay un problema, los administradores pueden aplicar medidas correctivas.

¿Por qué el control es una parte importante del trabajo del administrador?

- 1) Porque ayuda a los administradores a tener éxito en otras tres funciones: planear, organizar y dirigir.
- 2) Porque los sistemas de control encauzan la conducta de los empleados hacia la consecución de las metas de la empresa.
- 3) Porque los sistemas de control son un medio para coordinar las actividades de los empleados y para integrar los recursos de toda la estructura de la compañía.

2.10.1 LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

Los administradores realizan muchas funciones diferentes cuando asumen las obligaciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Una función esta compuesta por un conjunto de expectativas de comportamiento conductual, o un conjunto de actividades que se esperan de una persona. Las funciones de los administradores se dividen en tres categorías básicas: informar, relaciones interpersonales y decidir.

Cuando el administrador cumple la función de **informar**, se encarga de recabar y distribuir información, o hace el papel de vocero de la compañía. La función de **relaciones interpersonales** se basa en diversos intercambios con otras personas. Según la situación, el gerente tiene que actuar como modelo, líder de la compañía nexa. Cuando realiza la función de **decisión**, el administrador tiene que pensar como empresario, tomar decisiones acerca de la asignación de recursos, contribuir a resolver conflictos y negociar compromisos.

2.10.2 Tomar decisiones administrativas.

Al desempeñar funciones, asumir papeles o aplicar habilidades, el administrador toma decisiones. Tomar una decisión significa elegir entre varias alternativas. Las decisiones se toman cuando se ha identificado un problema o una oportunidad. Las decisiones que toman los administradores se clasifican en dos categorías básicas: las programadas y las no programadas. Las decisiones programadas se toman en situaciones rutinarias que se presentan con frecuencia en distintas áreas de la compañía.

Los problemas y las situaciones inusuales, imprevistas o poco frecuentes requieren que los administradores tomen decisiones no programadas. Como estas situaciones son únicas y complejas, el administrador rara vez puede basarse en alguna experiencia previa.

En sí las decisiones no programadas son respuestas a problemas y oportunidades inusuales, imprevistas o muy poco frecuentes, ante los cuales el administrador no tiene antecedentes que le sirvan de guía para tomar una decisión.

Los administradores normalmente siguen cinco pasos para tomar decisiones:

1. Reconocer o identificar un problema u oportunidad. Aún cuando es más común analizar un problema a partir de sus efectos negativos evidentes, los administradores que no aprovechan las nuevas oportunidades podrían perder su ventaja competitiva frente a otras empresas.
2. Reunir información para poder identificar soluciones o acciones alternativas.
3. Elegir una o varias alternativas después de evaluar las fortalezas y las debilidades de cada posibilidad.
4. Poner en práctica la alternativa elegida.
5. Reunir información para obtener retroalimentación acerca de la eficacia del plan elegido.

2.11 HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

Para que un administrador pueda planear, organizar, dirigir y controlar correctamente, debe poseer una amplia gama de habilidades. Una **habilidad** es la capacidad de hacer algo muy bien. Las habilidades del administrador se dividen en tres categorías básicas: las habilidades conceptuales, las de las relaciones humanas y las técnicas. El grado en que el administrador use cada tipo de habilidad dependerá del nivel de su puesto. Además, en un mercado sin frontera, es conveniente que los administradores desarrollen un conjunto especial de habilidades para abordar asuntos de la administración global.

2.11.1 Habilidades técnicas.

Los campos de conocimiento especializado y la experiencia del administrador, así como su capacidad para aplicar esos conocimientos constituyen las habilidades técnicas del administrador. Preparar el estado financiero, programar una computadora, diseñar un edificio de oficinas y analizar las investigaciones de mercado son ejemplos de habilidades técnicas. Estos tipos de habilidades son especialmente importantes para los administradores de supervisión, porque trabajan muy cerca de los empleados que producen los bienes y servicios de la empresa. Los gerentes de supervisión deben conocer bastante de los instrumentos, las técnicas y los métodos específicos para la producción y las operaciones en relación con su campo específico dentro de la empresa.

2.11.2 Habilidades para las relaciones humanas.

Son las habilidades para las relaciones interpersonales que los administradores usan para alcanzar las metas de la empresa mediante el uso de los recursos humanos. Este conjunto de habilidades incluye la capacidad para entender el comportamiento humano, para comunicarse bien con otros y para motivar a las personas para que alcancen sus objetivos. Generar retroalimentación positiva con los empleados, ser sensible ante sus necesidades y en demostrar voluntad para otorgarles facultades a los empleados son ejemplos de buenas habilidades para las relaciones humanas.

2.11.3 Habilidades conceptuales.

Las habilidades conceptuales incluyen la capacidad para la organización con un todo, para entender como dependen entre sí todas las partes de la organización y para evaluar la relación de esta y su contexto externo. Estas habilidades permiten que los administradores evalúen situaciones y preparen cursos de acción alternativos. Las habilidades conceptuales sólidas son especialmente necesarias para los administradores que están en la cima de la pirámide administrativa, donde se hacen los planes estratégicos.

2.11.4 Habilidades para la administración global.

Al avanzar la globalización de los mercados mundiales, ha surgido la necesidad de que los administradores posean habilidades para la administración global. Es decir, capacidades para operar en distintos entornos culturales. Como cada vez mas compañías deciden hacer negocios en otros países, los empleados con frecuencia tienen que aprender la geografía, el idioma y las costumbres sociales de otras culturas. Capacitar a los empleados para trabajar en el extranjero y pagar los costos de su reubicación es muy caro; por consiguiente, elegir a la persona correcta para cada trabajo es de gran importancia. Las personas que tienen una mentalidad abierta, son flexibles, están dispuestas a probar cosas nuevas y se sienten cómodas en un ambiente multicultural, son magnificas candidatas para ocupar puestos administrativos internacionales.

2.12 DIRIGIR.

Dirigir, la tercera función básica de los administradores consiste en actuar como líder y motivar a terceros con el objeto de alcanzar las metas de la empresa. Los Administradores son los encargados de dirigir a los empleados todos los días, a medida que estos ejecutan los planes de la compañía dentro de la estructura creada por la dirección. Las compañías necesitan líderes fuertes y eficaces en todos los niveles para poder alcanzar sus metas a fin de ser competitivas.

Para ser líderes eficaces, los administradores deben tener capacidad para influir en la conducta de terceros. La capacidad para influir en otros con el objeto de que se compartan de una manera determinada se llama poder.

- ✦ El poder legítimo se deriva del puesto que ocupa una persona dentro de la organización.
- ✦ El poder de recompensa emana del control que una persona ejerce sobre los premios.
- ✦ El poder de coacción proviene de la capacidad de una persona para amenazar en caso de que se obtengan resultados negativos.
- ✦ El poder de la experiencia se deriva de los amplios conocimientos de una persona en uno o varios campos.
- ✦ El poder de referencia proviene del carisma de un individuo y del respeto y la admiración que despierta en otros.

2.12.1 Estilos de liderazgo.

Las personas que ocupan puestos de dirección suelen ser bastantes consientes en la forma que tratan de influir en la conducta de terceros; es decir, cada persona tiende a reaccionar ante las personas y las situaciones de una forma determinada. Este patrón de conducta se llama estilo de liderazgo.

Los líderes autocráticos dirigen y permiten muy pocas aportaciones a sus subordinados. Prefieren tomar decisiones y resolver problemas por su cuenta, esperan que los subordinados apliquen las soluciones con la base, instrucciones muy específicas y detalladas. En este tipo de liderazgo, la información normalmente es unilateral, fluye del gerente al subordinado.

2.12.2 Aprovechar las tendencias de las organizaciones.

Tres tendencias importantes de la administración actual son: aumentar las facultades de los empleados, mayor uso de la tecnología informática y la creciente necesidad de desarrollar habilidades administrativas globales.

2.12.3 Los administradores facultan a los empleados.

La mayor participación de los empleados se deriva de que las empresas se han dado cuenta de que las personas, en todos los niveles; poseen conocimientos, habilidades y capacidades singulares que resultan sumamente valiosas. Al otorgar facultades, los administradores comparten información y responsabilidad con empleados de todos los niveles de la empresa. La facultación, que implica delegar autoridad para tomar decisiones, también deja en manos de los empleados el control de los recursos que se requieren para poner en práctica dichas decisiones. Facultar a los empleados refuerza su dedicación, porque les da un sentimiento de pertenencia y posesión de la empresa y la sensación de que son más competentes.

Para que la facultación funcione los administradores deben de dejar que los empleados conozcan toda la información, los resultados que la empresa espera obtener, los límites de las conductas permitidas y proporcionarles los recursos que necesitan para poner en práctica sus decisiones.

El liderazgo de las bases consiste en hallar la manera de facultar a las personas que están en las líneas de producción, retarlas, proporcionarles los recursos que necesitan y después exigirles que se hagan responsables de ellos.

2.12.4 Los administradores y la tecnología informática.

La segunda tendencia que ha tenido grandes repercusiones para los administradores es el auge de la tecnología de la información. Cada vez hay más empresas que venden tecnología y cada vez son más las que buscan tecnologías de vanguardia para fabricar y comercializar sus productos y servicios.

2.12.5 Administración en los mercados globales.

Las fronteras geográficas ya no litan los negocios. Para alcanzar su máximo potencial, muchas compañías deben incursionar en los mercados internacionales para aumentar las ventas de sus productos y servicios. La administración global puede significar volar miles de millas a la semana para estar al tanto de lo que ocurre en las unidades de negocios repartidas por todo el mundo. Si bien la nueva tecnología de la información hace que la comunicación resulte más fácil que nunca antes, no siempre puede suplir el contacto cara a cara. Garantizar que los empleados en localidades muy distantes sigan sintiéndose parte del equipo de la empresa puede ser sumamente difícil. Los administradores globales muchas veces se tienen que adaptar a una cultura nueva, aprender otro idioma, administrar una fuerza de trabajo muy variada y operar dentro de un sistema económico extraño.

CAPITULO 3. FRANQUICIAS

3.1. Origen Histórico de las Franquicias

Si se considera a la Franquicia como una relación comercial básica o elemental en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo para la explotación de un nombre o insignia, se encontraría su origen más remoto en épocas medievales en las que la iglesia Católica otorgaba "franquicias" a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual forma Castellanos (2000) hace referencia a que en el siglo XVIII los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas. (11)

Ya en épocas más recientes las franquicias, como hoy se conocen, tuvieron sus orígenes a mediados del siglo pasado, cuando algunas empresas norteamericanas agobiadas por los altos costos laborales, decidieron implementar este sistema de concesión, sustituyendo la tradicional remuneración salarial a sus vendedores, por el cobro de un porcentaje sobre el volumen de ventas que ellos hiciesen de los productos, bajo los signos distintivos de la empresa y en condiciones de exclusividad en zonas prefijadas de común acuerdo de éstos y aquéllas de acuerdo con Luque 2000. Ello le permitió a los primeros franquiciados, abrir establecimientos de comercio con niveles de riesgo menores a los que tendrían de organizar sus propios negocios, al contar con el prestigio y el conocimiento probado de las compañías franquiciantes según comentarios de Rey (2000). Para estas últimas, el mecanismo permitió la ampliación de la clientela, del darse a conocer, y por supuesto, la obtención de regalías con ocasión de la labor desplegada por los franquiciados.

Las franquicias dejaron de ser experimentos exitosos para convertirse en una necesidad de los comerciantes, al término de la Primera Guerra Mundial. En países como Estados Unidos creció alarmantemente la demanda de bienes y servicios. Especialmente por el incremento en la población norteamericana. De esta manera, las empresas que querían ampliar sus mercados empezaron a otorgar franquicias a lo largo del territorio, pudiendo para ello contar con el concurso de un sin número de comerciantes con poca experiencia empresarial. Con el paso del tiempo, fueron consolidándose las empresas ya existentes y creándose otras, empleando este valiosísimo instrumento negocial.

La realidad, es que las franquicias no surgieron como consecuencia del ingenio de una invención o como el resultado de una tormenta de ideas, sino por necesidad de resolver el problema que representaba la eficiente distribución de un producto o servicio. Sin embargo, los tiempos han cambiado la fisonomía. De hecho, no solo la fisonomía sino su razón de ser.

(11) Gitman, Mc Daniel El Futuro de los negocios, Edición del Milenio, México 2001. P 410

La globalización puede definirse de muchas maneras, dependiendo de que nivel se desee analizar; puede hablarse de la globalización del mundo entero, de un país, de una industria específica, de una empresa, hasta un modelo económico y político.

La globalización es un proceso económico, político y social que si bien es cierto no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

En su definición mas amplia, el termino engloba un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional que a su vez produjo como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de la producción nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo sin una localización geográfica definida, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

3.1.1 ¿Qué son las franquicias?

Las franquicias son un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona natural o jurídica concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. Este proceso también incluye la transmisión de los conocimientos técnicos necesarios que permitan comercializar, de forma uniforme, determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos probados en diferentes mercados.

FRANQUICIAS.

Existen franquicias de todos los tamaños, desde las 23,000 franquicias de McDonalds en más de 100 países hasta conceptos novedosos que aún se están cocinando.

Las franquicias representan un segmento de la economía que esta creciendo a mayor velocidad y que ofrece una alternativa para poseer un negocio sin tener que partir de cero. Las franquicias son una forma de organización mercantil que implica un arreglo comercial entre un franquiciante, la compañía que aporte el concepto de un producto y el franquiciatario, la persona física o moral que vende los bienes o servicios en cierta zona geográfica.

Con una franquicia, el dueño de un negocio compra un paquete: un producto comprobado, métodos de operación comprobados y capacitación para administrar el negocio.

El contrato de franquicia estipula que el franquiciatario puede usar el nombre comercial del franquiciante, así como su marca registrada y su logotipo. También fija las reglas para administrar la franquicia, los servicios que proporcionara el franquiciante y las condiciones financieras. El franquiciatario acepta mantener cierto nivel de inventarios, seguir las reglas de operación del franquiciante, participar en las promociones del franquiciante y mantener una relación con él. El franquiciatario generalmente autoriza usar el nombre y la imagen de una compañía, aporta planos de construcción y ayuda a encontrar un lugar para establecer el negocio; guía, capacita, brinda ayuda administrativa, procedimientos administrativos y contables, capacita a los empleados, ofrece suministros a precios de mayoreo y brinda ayuda financiera.

3.2 Términos fundamentales.

Franquiciante o Franquiciador: es el titular de una marca o propiedad industrial, así como del conocimiento particular ("know how") que tiene que ver con la fabricación, distribución, comercialización y prestación de ciertos servicios y productos. (12)

Franquiciado: persona a la cual le es concedido por un tiempo determinado el uso de una marca comercial debidamente registrada, así como el "Know how" para comercializar determinados bienes y servicios.

Fee inicial o Franchasing Fee: es el costo que un franquiciado cancela al franquiciante por utilizar una marca debidamente registrada. No incluye ni el costo del local ni de los equipos o mobiliario de trabajo.

Royalties o regalías: tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. Generalmente representa un porcentaje que se calcula en base al total de ingresos por local franquiciado depende de la política de la empresa, puede ser entre 1 y 20%, algunas marcas lo exoneran.

Fondo de publicidad: tasa mensual que cobran algunas franquicias para destinarlo a un fondo único de mercado y promoción de la marca y sus productos. Se reparte entre todos los franquiciados. Usualmente es menos del 3% de las ventas.

Franquicia chatarra: es aquella franquicia que entra en un mercado sin poseer los conocimientos técnicos ni el apoyo suficiente para garantizar el éxito de sus franquiciados, los cuales, en la mayoría de los casos, terminan perdiendo su inversión.

(12) Gitman Mc Daniel, El Futuro de los negocios, Edición del Milenio, México 2001 P.143-145

3.2.1 Importancia

Durante los últimos años, en países como Venezuela o México se ha pretendido erróneamente adaptar sistemas y contratos de franquicia a partir de esquemas tradicionales de licencias o marcas. Por ser la licencia o concesión de marcas o nombres comerciales utilizados con frecuencia, principalmente en las áreas de servicio y, especialmente, en el ámbito de restaurantes, ha sido común observar que el desarrollo de nuevas franquicias se ha llevado a cabo alrededor de la marca y no, conjuntamente, de la marca y la tecnología.

Los empresarios otorgan una franquicia de sus marcas o nombre comercial como elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender, pero no limitarse, a las experiencias, conocimientos, formulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas, y alineamiento operativos del franquiciante.

La marca es tan solo uno de los elementos que harán, o no, exitoso el negocio otorgado. La tecnología en su conjunto y la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus franquiciatarios constituye, el elemento más importante para el éxito del negocio.

Confundir a la licencia de marcas con la franquicia sería como sustraer a esta última los conocimientos y el know-how que son indispensables para la operación de un negocio.

3.2.2 Características de las franquicias.

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.

- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

3.2.3 Características del franquiciador:

1. Franquicia de producción: es aquella donde el Franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.
2. Franquicia de distribución: el franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas.
3. Franquicia de servicios: es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad.
4. Franquicia industrial: el franquiciador quien debe ser titular de la propiedad industrial cede a su franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.
5. Franquicia master: es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un master franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para los que desarrolle en el país destino. El master franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.
6. Franquicia corner: es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

3.3 Ventajas de las franquicias

Las franquicias ofrecen algunas ventajas muy claras:

- ✦ **Mayor capacidad para que el franquiciante se expanda.** Como los franquiciatarios financian sus propias unidades, los franquiciantes pueden crecer sin hacer una inversión cuantiosa. Si bien los franquiciantes ceden parte de las utilidades a los franquiciatarios, también reciben ingresos permanentemente en forma de pagos de regalías.
- ✦ **Nombre, producto y concepto de operaciones conocidos.** El franquiciatario recibe un negocio reconocido y aceptado, con antecedentes comprobados, así como procedimientos para las operaciones, bienes y servicios estándar y publicidad nacional. Los consumidores saben que pueden confiar en productos de franquicias ejemplo: pizza hot, Holiday Inn. Lo que disminuye el riesgo para el franquiciatario y aumenta sus posibilidades de éxito.
- ✦ **Capacitación y ayuda administrativas.** El franquiciante ofrece al franquiciatario un programa de capacitación estructurado, que incluye un curso intensivo sobre como arrancar y operar el negocio. Los programas permanentes para administradores y empleados son una ventaja adicional. Así mismo, los demás franquiciatarios ofrecen apoyo y comparten ideas.
- ✦ **Ayuda financiera.** Estar ligado a una compañía de fama nacional o internacional puede contribuir a que el franquiciatario obtenga fondos de un prestamista. Además, el franquiciante normalmente brinda al franquiciatario consejos sobre administración financiera, referencias para prestamistas y ayuda para hacer solicitudes de crédito. Muchos franquiciantes también ofrecen planes de pagos, crédito a corto plazo para comprar suministros de la compañía franquiciante y prestamos para comprar bienes raíces y equipo.

3.4 Desventajas de las franquicias.

- ✦ **Perdida de control.** El franquiciante tiene que ceder parte del control de las operaciones y tiene menos control de las operaciones y tiene menos control sobre sus franquiciatarios que sobre los empleados de la compañía.
- ✦ **Costos de las franquicias.** Las franquicias son un negocio costoso. Estos costos varían según el tipo de negocio y pueden incluir instalaciones y equipos caros. La franquicia también paga cuotas o regalías (generalmente un porcentaje de las ventas). Las tarifas de publicidad local o nacional y los honorarios de asesores administrativos pueden aumentar los costos para el franquiciatario.

- ✦ *Libertad de operaciones restringidas.* El franquiciatario acepta las reglas de operación y el diseño de instalaciones del franquiciante, así como sus normas de inventarios y suministros. Algunos franquiciantes requieren que los franquiciatarios solo les compren a ellos o a proveedores autorizados. El franquiciante puede restringir el territorio o la ubicación del franquiciatario y ellos puede limitar el crecimiento. De no cumplirse las políticas del franquiciante se puede perder la franquicia.

CAPITULO 4. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

4.1 ANTECEDENTES.

En los albores de la humanidad el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y posteriormente urgen las primeras empresas en su forma rudimentaria.

En la actualidad la empresa mexicana esta compuesta en su mayoría por micros y pequeñas empresas que conforman más del 95% del total de la industria, esto demuestra la importancia que reviste este tipo de empresas, que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenación de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere. (13)

4.2 CLASIFICACION.

El avance social, cultural, tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

Algunos criterios de clasificación de empresa son:

- Actividad o giro.
- Origen del capital.
- Magnitud de la Empresa.
- Criterio Económico.
- Constitución Legal.
- Categorías de Liles.

Actividad o Giro

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

1. Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.
2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.
3. Servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios esta la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras.

(13) Fuente: www.secretariadeeconomia.gob.mx

4.3 Origen del Capital.

Depende del origen de la aportación del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

- 1.- Publicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- 2.- Privadas. Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

4.4 Magnitud de la empresa.

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

- 1.-Financiero: En base en el monto de su capital.
- 2.-Personal: El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir la micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Se considera pequeña empresa la que emplea menos de 50 personas y mediana la que cuenta entre 50 y 250 empleados.

3.- Producción: El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general la producción es artesanal y si en ocasiones esta mecanizada requiere aun de mucha mano de obra. La empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

4.- Ventas: Define el tamaño de la empresa con relación a la cobertura de mercado y monto de ventas.

4.5 Criterio Económico.

Las empresas pueden ser de acuerdo económico:

- Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- Necesarias: Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

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

-Semi-básicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

-Secundarias: Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

4.6 PEQUEÑOS EMPRESARIOS.

El espíritu emprendedor crece entre personas de todo tipo de antecedentes y de cualquier edad.

La aportación de las pequeñas empresas a la economía global es de gran importancia, pues son las principales innovadoras de tecnología y constantemente desarrollan bienes y servicios nuevos.

La economía global de nuestros días premia a las compañías innovadoras y flexibles que responden rápidamente a los cambios. Estas compañías son iniciadas por pequeños empresarios, por personas que tienen visión, ahínco y creatividad, que están dispuestos a correr el riesgo de iniciar y dirigir un negocio para obtener una utilidad.

4.6.1 ¿Pequeño empresario o dueño de una pequeña empresa?

El término pequeño empresario, en su sentido más amplio, se refiere a la mayoría de las personas que tienen un negocio. Sin embargo, existe una diferencia entre ser un pequeño empresario y dirigir una pequeña empresa. Ser pequeño empresario implica correr un riesgo, ya sea para crear un negocio o para cambiar a fondo el alcance y el curso de una empresa existente. Los pequeños empresarios son, normalmente, personas innovadoras que inician compañías para materializar sus ideas sobre un producto o servicio. Son visionarios que detectan tendencias.

Si bien los pequeños empresarios pueden ser pequeños propietarios, no todos los pequeños propietarios son pequeños empresarios. Estos son directores o personas que tienen los conocimientos técnicos, que iniciaron un negocio o adquirieron uno existente y que decidieron seguir siendo pequeños. No obstante, es menos probable que los pequeños empresarios acepten el statu *quo* y en cambio adoptan una visión de más largo plazo que la del dueño de un negocio pequeño.

4.6.2 Clases de pequeños empresarios.

Los pequeños empresarios se dividen en varias categorías: los pequeños empresarios clásicos, los multiempresarios y los intraempresarios.

Pequeños empresarios clásicos. Los pequeños empresarios clásicos son personas que corren riesgos y que inician sus compañías con base en ideas innovadoras. Algunos pequeños empresarios clásicos son microempresarios que inician siendo pequeños y piensan quedarse así. Con frecuencia inician sus negocios por mera satisfacción personal y estilo de vida.

Los pequeños empresarios con pretensiones de crecer quieren que sus negocios se conviertan en grandes compañías. La mayoría de las compañías de tecnología avanzada están formadas por pequeños empresarios que buscan crecer.

Multiempresarios. Los multiempresarios son pequeños empresarios que inician varias compañías.

Intraempresarios. Algunos pequeños empresarios no son dueños de su compañía, sino que aplican su creatividad, visión y disposición a correr riesgos dentro de una compañía grande. Estos empleados llamados intraempresarios gozan de libertad para desarrollar sus ideas y para desarrollar productos, mientras que sus empleadores les proporcionan sueldos fijos y respaldo financiero. Los intraempresarios gozan de un grado importante de autonomía para dirigir sus propias mini compañías dentro de una empresa mayor. Comparten diversos rasgos de personalidad con los pequeños empresarios clásicos, pero corren menos riesgos personales.

¿Por que hacerse pequeño empresario?

“La primera vez uno se lanza, corre el riesgo y presiona, y si no triunfa, entonces la siguiente vez corre un riesgo mayor, presiona un poco mas”.

4.6.3 Características de los pequeños empresarios triunfadores.

¿Tiene usted lo que se requiere para ser pequeño empresario?

Para ser pequeño empresario se requiere ahínco especial, perseverancia, pasión y espíritu de aventura y además de capacidad administrativa y técnica. El solo hecho de tener una magnífica idea no basta. Un pequeño empresario también debe tener capacidad para desarrollar y dirigir la compañía que pone en práctica la idea. Además los pequeños empresarios son la compañía: no pueden dejar los problemas en la oficina cuando suelen trabajar bastantes horas y tomar pocas vacaciones una vez que tienen su compañía.

4.6.4 Personalidad del pequeño empresario.

- ✚ Son ambiciosos. Sienten una gran necesidad de obtener logros y son competitivos.
- ✚ Son independientes. Son personas que empiezan solas y prefieren dirigir que seguir. También son individualistas.
- ✚ Tienen confianza en si mismos. Entienden los retos que implica iniciar un negocio, pero tienen la decisión y fe en su capacidad para resolver problemas. Los pequeños empresarios hacen caso de sus corazonadas y las siguen.
- ✚ Corren riesgos. Si bien los pequeños empresarios no son contrarios al riesgo los más exitosos prefieren situaciones con un grado moderado de riesgo, en las que tiene la posibilidad de controlar el resultado, y no las empresas sumamente arriesgadas que dependen de la suerte.
- ✚ Son visionarios. Los pequeños empresarios creen que pueden fabricar el futuro, su capacidad para percibir tendencias y actuar al respecto distingue a los pequeños empresarios de los dueños y directores de empresas pequeñas.
- ✚ Son creativos. A efecto de competir con empresas más grandes, los pequeños empresarios deben ser creativos al diseñar productos, estrategias de mercadotecnia y soluciones para problemas administrativos.
- ✚ Tienen mucha energía. Iniciar un negocio absorbe muchas horas. Algunos pequeños empresarios inician sus compañías cuando aun son empleados de tiempo completo.
- ✚ Son apasionados. Los pequeños empresarios están enamorados de su trabajo.
- ✚ Son dedicados. Hacen sacrificios personales para poder alcanzar sus metas. Como están tan dedicados a sus compañías, los pequeños empresarios son persistentes cuando se trata de encontrar soluciones para los problemas.

4.7 Capacidad para administrar y conocimientos técnicos.

Una persona podría tener las características de un pequeño empresario, pero carecer de las habilidades empresariales para dirigir una empresa con éxito.

Los pequeños empresarios requieren de capacidad administrativa para organizar una compañía, elaborar estrategias de operaciones, conseguir financiamiento y administrar las actividades diarias. La buena habilidad para comunicarse y relacionarse con otras personas también es esencial para tratar con empleados, clientes y otros hombres y mujeres de negocios, como bancos, contadores y abogados.

4.8 Pequeña empresa.

Algunos de los factores que explican el aumento en la cantidad de pequeñas empresas:

- ✚ Independencia y mejor estilo de vida. Las compañías grandes hoy no ofrecen seguridad laboral ni tantas oportunidades para hacer una carrera rápida. Los empleados que están a mitad de sus carreras abandonan el mundo de las grandes corporaciones en busca de nuevas oportunidades.
- ✚ Satisfacción personal derivada del trabajo. Muchos pequeños propietarios mencionan que este es uno de los grandes motivos para iniciar sus propias compañías. Están enamorados de lo que hacen.
- ✚ Mejor vía al éxito. Las pequeñas empresas ofrecen a sus dueños la posibilidad de obtener utilidades. Además de ser dueño de un negocio ofrece mayor posibilidad de progresar a mujeres y minorías.
- ✚ Tecnología que cambia rápidamente. Los avances de la tecnología de cómputo y de las telecomunicaciones, así como un notable decremento del costo de esta tecnología han permitido a las personas y a las compañías pequeñas competir en industrias donde antes les estaba vedado. La llegada del internet es la responsable de la formación de muchas empresas pequeñas.
- ✚ Subcontratación. Como consecuencia de los recortes de personal, es frecuente que las compañías contraten otras empresas para realizar tareas que antes hacía por si misma. Esta subcontratación crea oportunidades para compañías más pequeñas, pues muchas ofrecen bienes y servicios especializados.
- ✚ Grandes reestructuraciones y adelgazamiento de las compañías. Esto obliga a muchos empleados a buscar otros empleos o carreras.

4.8.1 ¿Qué es una empresa pequeña?

- ✚ Es administrada en forma independiente.
- ✚ Es propiedad de una persona o de un grupo pequeño de inversionistas.
- ✚ Tiene sede local (aún cuando el mercado que cubra puede ser muy amplio).
- ✚ No es una compañía dominante (por tanto, tiene poca influencia en su industria).

Las empresas pequeñas incluyen las siguientes características:

- **Servicios.** Los negocios de servicios son la categoría más popular de empresas pequeñas, porque son fáciles y baratas de iniciar. Con frecuencia son muy pequeñas, muy pocas compañías de servicios tiene cobertura nacional,
- **Comercios mayoristas y minoristas.** Los minoristas venden sus bienes y servicios directamente al usuario final. Los mayoristas ligan a los fabricantes con los compradores minoristas o industriales, estos ensamblan, almacenan y distribuyen bienes que van desde maquinaria pesada hasta productos agrícolas.
- **Las manufacturas.** Esta categoría esta dominada por las compañías grandes, pero hay muchas empresas pequeñas que producen bienes. Los talleres mecánicos, las imprentas, los fabricantes de ropa, embotelladoras de bebidas, fabricantes de equipo electrónico y de muebles suelen ser fabricantes pequeños.
- **La construcción.** Entre estas se encuentran constructoras independientes de naves industriales y viviendas y miles de contratistas de oficios como plomería, electricidad, y pintura.
- **La agricultura.** Las empresas pequeñas dominan la industria agrícola, incluidas la silvicultura y pesca.

4.8.2 Ventajas de una empresa pequeña

Las empresas pequeñas tienen ventajas directamente relacionadas con su tamaño:

- Mayor flexibilidad. Como la mayoría de las empresas, la pequeña es operada por sus propios dueños, puede reaccionar con mayor rapidez a las tendencias cambiantes del mercado. Puede desarrollar ideas de productos y oportunidades de mercado sin pasar por un largo proceso de autorización.
- Operación más eficiente. Las empresas pequeñas son menos complejas que las organizaciones grandes. Tienen menos empleados haciendo cosas que no están relacionadas directamente con la producción o venta del producto de la compañía (por ejemplo: servicios contables o de abogados).
- Mayor capacidad para atender mercados especializados. Las empresas pequeñas sobresalen cuando se trata de atender mercados especializados. Las empresas grandes tienden a enfocarse en bienes y servicios que tienen demanda establecida y alto potencial de ventas. Muchos productos no existirían si no fuera por la capacidad de las empresas pequeñas para sustituirlos a costos competitivos.
- Servicio más personal. Otra ventaja de las empresas pequeñas es su capacidad para poner un toque personal. En negocios como restaurantes de especialidades, gimnasios, tiendas de ropa y agencias de viaje, los clientes conceden mucho valor a la atención personal. Por medio de esta relación directa con los clientes, el dueño-administrador también obtiene información sobre que tan bien satisface su empresa las necesidades de los clientes.

4.8.3 Desventajas de una pequeña empresa.

Las empresas pequeñas también afrontan varias desventajas:

- Habilidades administrativas limitadas. Los pequeños propietarios podrían carecer de la gran variedad de habilidades que requieren para responder rápidamente a los cambios. Con frecuencia carecen de conocimientos en campos como las finanzas, la mercadotecnia, los impuestos y el derecho mercantil. Tal vez tengan experiencia en un campo de los negocios, pero no en la clase específica de negocio que decidieron iniciar. Otros tienen las habilidades técnicas pero no la capacidad administrativa.
- Dificultad para conseguir fondos. Otro gran problema para las empresas pequeñas deben competir con otras más grandes y mejor establecidas para obtener la misma cantidad de fondos de inversión. Podría ser difícil para ellas conseguir recursos, porque es evidente que los negocios nuevos implican más riesgo que los establecidos. Además, las tasas de intereses que cobran los bancos y los inversionistas privados suelen ser más altas para las empresas pequeñas que para las grandes.
- Onerosos reglamentos gubernamentales. Los nuevos reglamentos federales, estatales y locales dan por resultado una mayor cantidad de requisitos por las pequeñas empresas deben cumplir.
- Dedicación exagerada de los dueños. Iniciar y dirigir una empresa pequeña demanda una enorme dedicación del dueño.

4.9 Organización financiera.

Aunada a la demanda de recursos humanos, existe la necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

La función básica de la organización financiera, es la de estructurar el manejo del capital necesario en la empresa al ganar y mantener el capital necesario para crear un producto o servicio, y distribuirlo si se pretende que la empresa subsista.

El primer propósito de toda organización es obtener utilidades. Al perseguir este objetivo, los administradores deben implantar controles que ayuden a los dueños o administradores a mantener los costos dentro de los límites. Dentro de los controles financieros, están los presupuestos que son instrumentos importantes para controlar los costos.

4.9.1 Factores externos que influyen en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

Insumos.

Actualmente las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son mas exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega, ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes mas grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los micros y pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que lo van a vender. (14)

Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente; lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez mas estrictas, si como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación, la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total de la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, Ya que para poder presentar y vender mejor un producto se debe considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

14) Fuente: www.pyme.com.mx/creditos_pyme/antecedentes.htm

4.9.2 Mercado.

Por otra parte los micro productores y las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los mas necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado, ya que compiten contra las grandes corporaciones; si las pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobrevivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca a boca.

En la imagen de las micro y pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del porque soy diferente junto con lo que producen las grandes corporaciones. El talento del empresario consiste en identificar cual o cuales son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas, ya que esas son las que le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, muchas veces es la presentación o la funcionalidad.

La cuestión de cuanto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia de talento, que de dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen, esto tiene que ver con la segmentación de mercados; esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.

Existen casos de micro productores y pequeños empresarios que están consientes que esta es una inversión que no les va a descapitalizar en primer lugar, y segundo; que les va a dar muy buenos resultados en termino de ventas y, por lo tanto; de ganancias. Invertir en diseño es muy rentable; lo importante no es pensar en si es caro el tener un nuevo envase o una imagen, sino, en si dicha inversión va a ser redituable.

Se puede tratar de establecer una imagen de productos que no tienen muchos componentes para ser exitosos por el producto mismo pero, tarde o temprano el consumidor reflexionará y el producto saldrá del mercado.

4.9.3 Clientes.

Las micro y pequeñas empresas son participes de una competencia por obtener el mayor numero de clientes o usuarios, y el conocer sus preferencias de su segmento de mercado les permite definir quienes son sus clientes, en donde están, como los contactan y que esperan de ellos o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez mas urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver como están posicionados en el mercado, como percibe el consumidor sus marcas y que tan bien o mal evalúan el servicio.

Una micro y pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podría recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y le proporciona después de su interpretación, información clara y útil siendo la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un diagnostico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios, estudiar como los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho mas fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores, y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la compañía.

Los micros y pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso interno de la empresa, los micros y pequeños empresarios deben de promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de interés, considerar que es mucho más rentable vender mas a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

4.9.4 Competencia.

Actualmente, México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad; por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a dudas la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

De esta forma ni la globalidad, ni el país lo permite "trabajar cual por su lado", hoy se requiere asociarse para trabajar en conjunto, es necesario comprar, diseñar, recibir crédito y otorgar garantía en común.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que empresas de otros países se vuelvan competitivas son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y/o comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el "como hacer las cosas", a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la opera, el desarrollo y la innovación de la misma, que deberá actualizarse constantemente para conservar la eficiencia en los procesos productivos, calidad de los productos de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la micro y pequeña empresa.

Durante la "época de oro" de la red, mediados de 1999 y finales del 2001, se oyó mucho respecto a la relevancia que tendría internet en el desarrollo de las micros y pequeñas empresas. Se consideraba que era una situación de ganar-ganar entre ambos, en el sentido que internet era el medio ideal para que las micros y pequeñas empresas, que generalmente cuentan con recursos ilimitados, pudieran acceder a un universo de consumidores, ahora es una opción real para vender más.

El promocionarse en la red o tener un portal tiene muchas ventajas: permite que los negocios tengan un trato directo con los clientes, no solo de México sino de cualquier parte del mundo, además puede acelerar el desarrollo de productos, acabar con los planes ineficientes dentro de la cadena productiva y capitalizar los procesos de investigación y desarrollo.

La red logra establecer conexiones rápidas y personalizadas, es decir, el portal puede contener toda la información de la compañía, servicios, productos, contacto y tener valores agregados como consejos especializados bajo solicitud, recomendaciones, noticias o ligas a otros sitios de interés, la empresa puede incluso realizar ventas a través de su sitio en Internet, lo que repercute directamente en la disminución de costos, es decir; se pueden eliminar gastos de escaparates, renta de un espacio físico, pago de luz, agua, etc.

4.9.5 Financiamiento.

"En México solo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial.

Entre los factores que mas dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras".

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

“La carencia de créditos genera un círculo vicioso que es necesario superar de raíz mediante la eliminación de las principales barreras que impiden a las micro y pequeñas empresas alcanzar el financiamiento.

Las dos vías para financiar un negocio son el endeudamiento, es decir, fondos que se toman a crédito y que se deben rembolsar con los intereses correspondientes en un plazo establecido, y el capital contable, es decir, fondos reunidos mediante la emisión y venta de acciones de un negocio. Las personas que aportan fondos para el capital contable reciben parte de las utilidades. Los prestamistas suelen limitar el financiamiento por medio del endeudamiento a una cantidad máxima de entre un tercio y una cuarta parte del total que necesita una compañía.

Dos fuentes de financiamiento de capital contable para las compañías que facilitan capital de riesgo. Los inversionistas ángeles son inversionistas individuales o grupo de inversionistas experimentados que aportan fondos para negocios que empiezan. Por lo general, los ángeles se involucran con las compañías en su primera etapa. El **capital de riesgo** es un financiamiento que se obtiene de compañías de inversión que se especializan en financiar compañías pequeñas de gran crecimiento y que a cambio de su dinero obtiene un interés accionario y voz en la administración. Estas normalmente invierten en una etapa más avanzada que los inversionistas ángeles.

4.10 Como comprar una empresa pequeña.

Otro camino para ser dueño de una empresa pequeña es comprarla. Si bien este método entraña menos riesgos, no deja de requerir un análisis cuidadoso y profundo. Se deben contestar varias preguntas: ¿Por qué vende el dueño? ¿Se quiere retirar o pasar a otro reto, o el negocio tiene problemas? ¿El negocio esta produciendo utilidades? De lo contrario, ¿es posible corregir los problemas? ¿Qué planes tiene el dueño después de vender la compañía? Dependiendo de la clase de negocio, los clientes podrían ser más fieles al dueño que al producto o servicio y podrían abandonar la empresa si el dueño actual decide establecer un negocio similar. Para protegerse contra esta situación, algunos contratos de venta incluyen una cláusula de no-competencia.

Muchos de los pasos que se requieren para iniciar un negocio a partir de cero se aplican a la adquisición de una compañía existente y se debe elaborar un plan de negocios que analice a fondo todos los aspectos de la empresa. Contestar todas las preguntas y determinar si el negocio es bueno o no.

4.10.1 Riesgos de ser dueño de una empresa pequeña.

Dirigir nuestro propio negocio podría no ser tan fácil como parece. A pesar de las muchas ventajas de ser su propio jefe, los riesgos también son grandes.

Los negocios cierran por muchas causas. Estas son las más comunes:

- Factores económicos: disminución de las actividades y tasa de interés muy altas.
- Causas financieras: Insuficiencia de capital, balances de caja muy bajos y gastos muy altos.
- Falta de experiencia: falta de conocimientos del negocio, así como de experiencia administrativa y especialización técnica.

Muchas veces el problema de fondo de las empresas es una planeación inadecuada. Un análisis de viabilidad a conciencia, desde la evaluación del mercado hasta el plan financiero, es fundamental para el éxito del negocio. Sin embargo con el mejor de los planes, las condiciones de los negocios cambian y se presentan situaciones inesperadas. Un pequeño empresario podría iniciar una compañía basándose en un estupendo producto nuevo y encontrar al poco tiempo que una empresa grande con más recursos para la comercialización y la distribución introduce un artículo similar.

La tensión que produce administrar un negocio puede tener un precio muy alto, pues el negocio puede consumir su vida entera. Los dueños tal vez se encuentren hasta el tope de trabajo y no seamos capaces de manejar las presiones derivadas de la operación del negocio, desde trabajar muchas horas hasta ser encargados de tomar decisiones.

4.10.2 Como administrar una empresa pequeña.

La tarea fundamental del dueño de una empresa pequeña es realizar un plan para todas las áreas del negocio, desde personal hasta producción y mantenimiento. El dueño de una empresa pequeña debe estar preparado para resolver problemas a medida que estos surgen y para moverse rápidamente cuando cambian las condiciones del mercado. Contratar, capacitar y administrar a los empleados es otra responsabilidad fundamental. Esta claro que dirigir una empresa pequeña es todo un reto.

A medida que la compañía crezca habrá otros que tomen muchas de las decisiones diarias, mientras el dueño se concentra a los empleados y en hacer planes para asegurar el éxito de la empresa a largo plazo. El dueño siempre debe de vigilar el desempeño de la empresa, evaluar sus políticas a la luz de las condiciones cambiantes y elaborar políticas nuevas conforme sea necesario. También se debe aportar constantemente ideas para que el negocio siga creciendo. El tipo de empleados que se requieren también podría cambiar a medida que la empresa crezca.

4.10.3 Cuando recurrir a los asesores externos.

Una forma de aligerar la carga administrativa de una empresa es contratar asesores externos. Casi todas las empresas pequeñas necesitan los servicios de un buen contador público, que ayude a llevar la contabilidad, a planear el pago de impuestos y a tomar decisiones. Un contador que trabaje estrechamente con el dueño y que ayude a que el negocio crezca es un activo muy valioso. Un abogado, que conoce el derecho mercantil aplicado a las empresas pequeñas, puede aportar asesoría jurídica y elaborar documentos esenciales. Los asesores de otros campos, como mercadotecnia, prestaciones para empleados y seguros, se pueden contratar conforme se necesite. Los directores externos con experiencia en empresas son otra vía para que las compañías obtengan asesoría. Recursos como estos facilitan el trabajo al dueño de la empresa para que se pueda concentrar en la planeación y las operaciones diarias.

Algunas tareas del negocio pueden *subcontratarse* o asignarse a especialistas en cada campo. Emplease es un sistema de recursos humanos basado en Internet que maneja información sobre prestaciones para compañías pequeñas y medianas. En un sitio de Internet de acceso restringido, los empleados de una compañía pueden revisar, intercambiar o actualizar información sobre prestaciones para saber como las están usando los empleados. El servicio cuesta menos que adquirir un programa de cómputo especial, que resultaría demasiado caro para la mayoría de las empresas pequeñas.

4.10.4 Como contratar empleados y conservarlos.

Atraer a buenos empleados puede resultar difícil para la empresa pequeña, que podría no tener capacidad para igualar los sueldos, las prestaciones y las perspectivas de desarrollo profesional que ofrecen las empresas grandes. El problema se complica con las circunstancias políticas y económicas del país, las tasas de desempleo del 50%, además de conseguir trabajadores calificados.

Las compañías pequeñas tienen que ser creativas para encontrar empleados y para convencer a solicitantes de que entren a la empresa. Una vez que han contratado a los empleados, los pequeños propietarios deben hacerles sentir satisfechos para conservarlos. Condiciones laborables agradables, horarios flexibles, programas de prestaciones, la posibilidad de contribuir en la forma de toma de decisiones, el reparto de utilidades son algunas formas para lograrlo.

4.11 Aprovechar las tendencias de las organizaciones.

Las tendencias sociales, políticas, económicas, combinadas con los retos que implica trabajar en un clima empresarial de cambios rápidos y dominados por la tecnología han cambiado las actividades empresariales. Casi dos tercios de los negocios nuevos se inician en el hogar. Están surgiendo nuevas variantes de propiedad de empresas y cada vez mas personas jóvenes se hacen pequeños empresarios, en lugar de seguir caminos tradicionales de la carrera. La cantidad de mujeres y minorías que son dueñas de empresas sigue en aumento. Internet esta creando muchas oportunidades para nuevas clases de empresas pequeñas.

4.12 Pequeñas empresas en el hogar.

Tener un negocio en casa ya no es un estigma. De hecho muchos pequeños empresarios que trabajan en casa, ya no podría pagar oficinas externas, deciden quedarse en su hogar.

Tendencias de la propiedad.

Hoy día, muchos jóvenes están optando por hacerse pequeños empresarios como primera carrera. En el caso de las mujeres y las minorías, las actividades empresariales y la posesión de una empresa pequeña son un camino para obtener la independencia económica, la realización personal y profesional.

Los pequeños empresarios son cada vez más jóvenes. Otro factor fundamental el Internet, que facilita que las personas que saben de tecnología y que tienen alrededor de 20 años inicien su propio negocio.

El número de mujeres que emprende negocios duplica el promedio nacional, lo que las convierte en uno de los segmentos más dinámicos de la pequeña empresas.

4.13 ¿Qué lleva a las mujeres a iniciar sus propios negocios?

Falta de empleo, oportunidades para ascender, la desigualdad en el trabajo, entorno laboral desagradable, (techote vidrio).

Los negocios propiedad de mujeres hacen una aportación significativa al mundo de los negocios. Somos partidarias de innovaciones laborales como los horarios flexibles, la autonomía de los empleados y un entorno laboral; así mismo, es más probable que se comprometan con métodos empresariales que tengan responsabilidad social.

La aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC o NAFTA, por sus siglas en inglés) ha abierto las puertas a los pequeños empresarios hispanos. Sus habilidades bilingües y su conocimiento de las dos culturas les ayudan a establecer relaciones comerciales sólidas con México.

4.14 Crecimiento explosivo de Internet.

Los adelantos tecnológicos facilitan más que nunca iniciar compañías y ganar clientes legales. En lugar de invertir grandes sumas de dinero en rentas y elegantes tiendas, los pequeños empresarios pueden empezar sus negocios en la red mundial de información y competir con compañías establecidas desde hace mucho.

4.15 Los primeros pasos.

- Organizar lluvias de ideas con familiares y amigos, sin establecer límite alguno, y después analizar las mejores con mayor detenimiento, aun cuando al principio puedan parecer imposibles.
- Buscar productos que no satisfagan las necesidades, y encontrar la manera de cambiarlos y mejorarlos.
- Concentrarnos en intereses y aficiones.
- Usar nuestras habilidades de otra manera, ejemplo: conocimiento de costura, existen personas que no recurren a una compostura o hechura de algo en especial.

- Ser observador. Buscar cualquier cosa que capte nuestro interés donde quiere que estemos, preguntarnos ¿Qué tiene de especial? ¿Existe un nicho de mercado que podamos satisfacer?
- Prestar atención a las modas y tendencias recientes.
- Navegar por la red, especialmente en las secciones de novedades.

4.15.1 TRABAJAR EN UNA EMPRESA PEQUEÑA.

Trabajar en una compañía pequeña puede ser una experiencia magnífica. Muchas personas disfrutan de las estructuras menos rígidas y el ambiente relajado que con frecuencia caracterizan a las empresas pequeñas. Varios años de experiencia en una compañía pueden ser una buena piedra de toque para llegar a crear su propia compañía. Otros beneficios son:

- ⚡ *Obligaciones laborales más variadas.* Las compañías pequeñas tal vez no tengan descripciones formales de los puestos, lo que nos brindará la posibilidad de aprender una mayor variedad de habilidades que usará más adelante.
- ⚡ *Menor burocracia.* Las pequeñas compañías normalmente están sujetas a menos reglas y procedimientos formales. Esto produce un ambiente laboral más relajado.
- ⚡ *Es más probable que sus ideas cuenten.* Usted tendrá más acceso a la dirección y podrá exponer sus ideas.
- ⚡ *Mayor sentido de contribución con la empresa.* Nosotros podremos ver como contribuye nuestro trabajo al éxito de la empresa.

CAPITULO 5. PLAN DE NEGOCIOS.

Cuando se haya definido el concepto básico del producto., se deberá elaborar un plan para crear el negocio. La plantación es uno de los pasos más importantes al iniciar un negocio y contribuye a reducir los riesgos. Un buen plan puede ser decisivo para determinar si la empresa triunfa o fracasa.

Una de las mejores formas de prepararse es redactar un plan de negocios formal, que describa con detalle la idea de la empresa y como se realizara. Un plan general y bien elaborado ayuda a los dueños a adoptar una postura objetiva y crítica ante su empresa y a fijar las metas que les servirán para administrarla y vigilar su crecimiento y desempeños.

Los elementos fundamentales de un plan de negocios son una descripción general de la compañía, las calificaciones del o los dueños, una descripción del producto o servicio, un análisis del mercado (demanda, clientes, competencia) y un plan financiero. Se debe centrar en las singularidades del negocio y explicar por que los clientes se sentirán atraídos hacia el.

Preparar un buen plan de negocios puede tomar meses. Muchos hombres y mujeres de negocios, en su afán por empezar a trabajar, descuidan los planes. De inmediato quedan atrapados en las operaciones diarias y les queda poco tiempo para hacer planes. Redactar el plan obliga a analizar su concepto cuidadosamente y a tomar decisiones de mercadotecnia, producción, personal y financiamiento. Una empresa que como idea inicial parece sólida podría no lucir tan bien después de un análisis más minucioso. El plan de negocios también sirve para orientar las primeras actividades del negocio.

En si el plan de negocios es, **Una descripción forma, por escrito que explica con detalle la idea para un negocio nuevo y como se realizara, incluye una descripción general de la compañía, las calificaciones del o los dueños, una descripción del producto o servicio, un análisis del mercado y un plan financiero.**(15)

(15) Gitman.Mc Daniel. El futuro de los Negocios. Edición del Milenio, México 2001. P.171

5.1 ESQUEMA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Portada: Contiene los nombres, las direcciones y los números telefónicos de la empresa y de sus dueños y personal administrativo, la fecha de elaboración, el número de copias y el nombre de la persona del contacto.

Contenido: Contiene el índice de las secciones fundamentales del plan de negocios.

Resumen ejecutivo: Es un panorama general, de tres paginas, del plan entero del negocio. Se escribe una vez que se han terminado las otras secciones, destaca sus puntos mas importantes, y en un caso ideal, produce tanta emoción que hace que el lector continúe leyendo.

Visión y enunciado de la misión: Describe en forma concisa, la estrategia y la filosofía de la empresa para conseguir que su misión se haga realidad.

Resumen de la empresa: Define la clase de la compañía de que se trata por ejemplo: textil, minorista o de servicios, presenta información sobre los antecedentes de la compañía si ya existe, y describe la forma propuesta para constituirla (empresa individual, sociedad de personas o sociedad anónima). Esta sección debe ceñirse al siguiente orden: el nombre y la ubicación de la compañía, sus objetivos, la naturaleza del negocio y su principal producto o servicio, su condición actual (nueva adquirida o expansión) y su historia (en su caso) y forma jurídica de constitución.

Plan del producto y/o servicio: Describe el producto y/ o servicio, señala sus características y explica porque las personas la comparan. Esta sección debe incluir las siguientes descripciones: el producto y/o servicio, las características de este que ofrecen una ventaja competitiva, la protección jurídica existente-patente, derechos patrimoniales, marcas registradas- y los peligros de la obsolescencia, técnica o de estilo.

Plan de administración: Identifica a los actores clave- inversionistas activos, equipo de administradores y directivos- y menciona la experiencia y las atribuciones de cada uno. Esta sección debe incluir las siguientes descripciones: el equipo de administradores, inversionistas externos y/o directores y sus calificaciones, los asesores externos y sus calificaciones, y los planes para reclutar y capacitar a los empleados.

Plan de operaciones: Explica el tipo de sistema textil o de operaciones que se usara, describe las instalaciones, el trabajo, las materias primas y los requisitos para procesar el producto. Esta sección debe incluir las siguientes descripciones: los métodos de fabricación u operaciones, las instalaciones de las operaciones (ubicación, espacio equipo), los métodos de control de calidad, los procedimientos para controlar inventarios y operaciones, las fuentes de suministro y los procedimientos para las adquisiciones

Plan financiero: Especifica las necesidades financieras y las fuentes de financiamiento consideradas; presenta proyecciones de ingresos, costos y utilidades. Esta sección debe incluir las siguientes descripciones: los estados financieros históricos correspondientes a los tres o cinco años anteriores o los que estuvieran disponibles; los estados financieros pro forma correspondientes a tres o cinco años, incluidos los estados de pérdidas y ganancias, los balances generales, los estado de caja y los presupuestos de caja (mensuales para el primer año y trimestrales para el segundo año), los análisis del punto de equilibrio para las utilidades y los movimientos de caja y las fuentes de financiamiento proyectadas.

Apéndice de documentos de sustento: Consta de los materiales que sustentan el plan. Esta sección debe incluir las siguientes descripciones: las biografías de los miembros del equipo de administradores y todos los demás datos importantes que sustenten la información contenida en el plan de la empresa, así como el código de ética de esta.

El uso mas común de los planes de negocio es convencer a los prestamistas y a los inversionistas de que financien la empresa. La información detallada del plan de la empresa les ayuda a decidir si invertirán o no. Aun cuando la redacción del plan de la empresa haya tomado varios meses, este debe captar el interés del posible inversionista en unos cuantos minutos. Por consiguiente, el plan básico del negocio debe estar redactado pensando en un lector específico, al elaborarlo hay que tener en mente el tipo de inversionista que proyectamos abordar y las metas de inversión.

El plan de la empresa no se debe guardar después de que se haya obtenido el financiamiento y la compañía este operando. Los pequeños empresarios que piensan que el plan de la empresa solo sirve para conseguir dinero cometen un grave error. Los dueños deben revisar el plan con regularidad, mensual, trimestral o anualmente, según la velocidad con la que cambie su industria.

Al repasar el plan podremos identificar las fuerzas y debilidades de las estrategias de Mercadotecnia y administración y también le permitirá analizar las oportunidades para expandirse, a la luz de las tendencias actuales y de la misión original.

CAPITULO 6. CASO PRÁCTICO EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.



6.1 Introducción.

El vestido ha acompañado al hombre desde tiempos remotos, no allí la industria de su fabricación, probablemente surgió de la mano de la moda. Para entender la diferencia entre ambas, debemos comenzar por señalar que el vestido es toda aquella prenda que sirve para cubrir el cuerpo; en tanto, la industria del vestido se refiere a la actividad para fabricar prendas de vestir. Aun no se sabe como surgieron las primeras vestimentas ni por que. Se cree que su objetivo inicial era para proteger al cuerpo de las inclemencias del tiempo. De hecho, las tendencias muestran que la vestimenta variaba de acuerdo con el clima de la región en la que se usaba. Así, en las zonas calidas era común la ropa ligera en colores claros; en tanto que en los lugares fríos se utilizan las prendas gruesas, que llegan a cubrir la totalidad del cuerpo.

Las primeras prendas eran muy sencillas, pero esto paso con el paso del tiempo, pues la ropa se empezó a usar para enfatizar los rangos sociales y dejo de ser una necesidad, para convertirse en un símbolo de estatus. Tras algunos años surgieron los primeros productores, costureras y sastres, quienes se dedicaron a elaborar uno a uno los trajes exclusivos para la nobleza. Por su parte, las clases populares vestían de forma uniforme y poco variable, debido al elevado costo que tenían las telas (también realizadas de forma manual), por ello puede decirse que la moda solo era representativa para las altas esferas. (16)

Esa tendencia se conservo durante siglos. La moda de ese tiempo no era como la actual, ya que no cambiaba tanto o por lo menos, no lo hacia de forma radical: basta decir que algunos trajes podrían estar vigentes durante toda la vida del dueño, porque el costo de cada prenda resultaba tan elevado que se prefería remodelarla, conservarla o reutilizarla por varias generaciones. Aun así la demanda de vestido superaba la oferta, por tanto los productores se unieron en gremios y formaron pequeños talleres. En estos lugares se trato de elevar la producción, sin embargo, resultado muy difícil por el trabajo que exigía cada prenda, por ello, hasta aquí la fabricación de ropa no podía ser considerada una industria.

El surgimiento de la industria del vestido como tal, esta íntimamente ligado con la evolución de la industria textil. Como se ha mencionado antiguamente las telas se hacían en talleres artesanales y de ahí pasaban a manos de los profesionales de la costura. Esta situación cambio en el siglo XVIII, con la invención de la maquina de vapor, misma que se aplico rápidamente para optimizar la fabricación de telas y su transporte; el resultado: se abarataron sus costos. A partir de entonces, la modernización no se freno.

(16) Fuente: www.camaranacionaldelaindustriadelvestido.com.mx

Pronto surgió la maquina de coser, la cual acelero por completo el trabajo de la confección; así mismo se fabricaron los primeros colorantes sintéticos, que también contribuyeron a la industria.

En los años siguientes, considerables mejoras técnicas se agregaron a este sector. En ese sentido, probablemente, uno de los avances más importantes del siglo XX en las industrias del vestido, se dio con el desarrollo de las industrias química y petroquímica, pues con ellos surgieron las fibras sintéticas, como materia prima para la manufactura de prendas. Para estas fechas el sector ya fabrica rápidamente prendas en serie, en varias tallas o estándares, además; contaba con mayor diversidad de telas y ofrecía precios mucho más bajos. A raíz de estos acontecimientos las clases altas, que por siglos habían dictado las tendencias en lo que la moda se refiere, empezaron a modificar su forma de vestir cada vez con más frecuencia, para evitar que las nuevas clases sociales, que ahora tenían acceso a la ropa de moda, pudieran vestir igual que ellas.(17)

Moda y Alta Costura.

La moda es prácticamente una industria por sí misma, pues se encarga de generar un mercado cambiante en las industrias del vestido, accesorios y calzado. En su concepto original, la moda era una forma de vestir o actuar que resultaba popular en determinado momento sin embargo hoy en día es todo un estilo de vida.

Antiguamente la moda era instituida por reyes y nobles, pero en la actualidad son las firmas de alta costura así como las personas publicas (actores, artistas, políticos, etc.) quienes marcan las pautas a seguir, es destacar que ahora la juventud es el principal cliente.

Pero ¿Cómo surge la moda? Los diseñadores se basan en cinco elementos básicos para crear un estilo: Color, forma, caída, textura y equilibrio de la línea (rasgos de la prenda que tiene la finalidad de embellecer la silueta). Este trabajo se realiza, principalmente para dos temporadas al año: primavera-verano y otoño-invierno. Cada colección tiene tendencias diferentes, acordes al clima de la época, por ello decimos que la moda es cíclica y pasajera.

Pese a lo mencionado, las mujeres también juegan un papel muy importante, México tiene mujeres muy capaces de emprender una empresa, por lo cual mas adelante se expone un caso practico en el cual se explica detalladamente la forma de operar la fabricación o hechura de una prenda de vestir (blusas de mujer), la cual es capaz de satisfacer el gusto de cualquier mujer de 18 a 25 años ofreciendo calidad, moda, diseño y precios accesibles.

También contribuyendo con el desarrollo del país con fuentes de empleo, competir con un producto de calidad y 100% hecho por manos mexicanas.

(17) Fuente: www.camaraacionaldelaindustriadelvestido.com.mx

6.2 Nuestra historia

El 17 de febrero de 2004, nació la empresa del Arte de Buen vestir, S.A. DE C.V, teniendo como marca registrada la elaboración, distribución y venta de prendas de vestir (blusas para dama).

Esta es una empresa mexicana orientada a la satisfacción de nuestras clientas (damas), enfocándose en el sector de producción y comercialización de prendas de vestir, la cual fue creada para satisfacer la imagen de las mujeres innovando con excelentes diseños con excelente calidad.

Esta catalogada como pequeña empresa la cual esta formada por dos accionistas y 10 empleados, ubicada en Congreso de la unión No. 42. Colonia Santa Anita, C.P. 08300, Delegación Iztacalco, México, DF.

La organización fue creada por Verónica Flores Salazar y Ana Luisa Gómez Cruz, empresa dispuesta a apoyar al desarrollo empresarial del país, creando fuentes de trabajo y primordialmente a satisfacer el gusto y satisfacción de las damas proporcionándoles un producto con los mejores diseños y confecciones de alta calidad.

Es una empresa joven, iniciada con poco capital pero comprometida con México, que busca su desarrollo y colocación en el mercado.

6.3 MISIÓN.

- ↓ Satisfacer las necesidades de nuestras clientas con las mejores normas de calidad, con un producto con excelente diseño y un precio adecuado.
- ↓ Estar permanentemente dispuesto a dar a cada uno de los integrantes de la organización a participar activamente con la empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- ↓ Responder de manera oportuna a las exigencias de nuestras clientas.
- ↓ Valorar a las personas que colaboran con nosotros, además de que sean participes de la excelencia y se pongan la camiseta los empleados que en esta trabajen.

6.4 Visión.

- ↓ Ser una empresa líder en el mercado.
- ↓ Ser una empresa reconocida a nivel nacional.
- ↓ Lograr no solo una empresa sino un consorcio.
- ↓ Crear la competencia de blusas para dama con marcas nacionales.
- ↓ Ofrecer fuentes de trabajo por tiempo indeterminado.

- ✚ Que nuestras clientas queden satisfechas con el uso y diseño de nuestras prendas.
- ✚ Lograr un posicionamiento.

6.5 Nuestra Filosofía.

Es esencialmente una institución que ofrece un producto: existe para satisfacer el gusto de nuestras clientas. Sirve a las mujeres proporcionándoles un producto, esa es una función básica, o que la sociedad espera de ella. Pero la empresa también existe para servir a los hombres que trabajan en ella, es decir para los que trabajen en ella tengan la oportunidad de ganarse la vida y los que inviertan en esta, para que reciban un rendimiento razonable por su inversión.

Con esta visión nuestra empresa tiene no solo los alcances prácticos sino morales e implica la necesidad de proporcionar un servicio verdadero y satisfactorio.

La columna vertebral de la empresa no esta en su organización, ni en un sistema, ni en su tecnología. La base y sustento de la empresa es una filosofía.

Al estar constituida la empresa por hombres y para servir a los hombres, no hay duda de que la empresa debe tener un profundo sentido humano.

El concepto de sentido humano construye un elemento fundamental de la empresa El Arte Del Buen Vestir y sus actividades. En nuestra misión se concreta todo este concepto decimos que queremos ser una autentica empresa.

“ALTAMENTE COMPETITIVA Y PLENAMENTE HUMANA”

6.6 Objetivos.

- ✚ Ofrecer y satisfacer permanentemente un producto (blusas para dama) atractivas, con los más actuales diseños y excelentes normas de calidad.
- ✚ Orientar nuestra atención de servicio de los clientes.
- ✚ Mantener a la empresa en un alto nivel de solvencia, que garantice el cumplimiento de nuestros compromisos.
- ✚ Ser una empresa competitiva e innovadora.
- ✚ Obtener un número de clientas considerado, a los que se tratara de satisfacer su gusto en el diseño, calidad y precio de las prendas de vestir.

6.7 Estrategias.

- ↓ Tener una buena solvencia de capital.
- ↓ Personal capacitado.
- ↓ Buscar los mejores diseños en el producto (blusas para dama), así como crecer y mejorar en los diseños de prendas de vestir.
- ↓ Ser una empresa competitiva y con una imagen corporativa.
- ↓ Realizar campañas de publicidad y promoción.
- ↓ Ampliar la empresa, buscando nuevas redes de distribución.

Para alcanzar los fines propuestos, asumimos que debe contar con una estructura previamente diseñada para dividir, organizar, coordinar las actividades de los individuos, que lo integran para este diseño consideramos cuatro factores:

- División del trabajo.
- Departa mentalización.
- Jerarquía.
- Coordinación.

6.8 Políticas.

- ↓ Todas las operaciones se realicen con apego a la empresa.
- ↓ Todas las funciones de la empresa sean con apego a la ley.
- ↓ Tener control de calidad en la materia prima.
- ↓ El personal deberá tener conocimiento en el manejo de las telas, así como de la elaboración de las blusas.
- ↓ Las áreas funcionales deberán cumplir objetivos pactados.

6.9 DIRECTORIO:

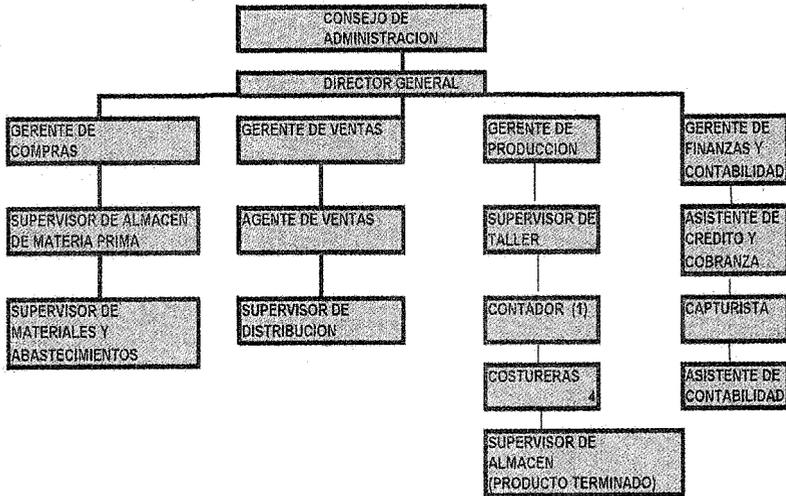
GERENTE GENERAL:
VERONICA FLORES SALZAR.

GERENTE DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:
L.C.P ANA LUISA GOMEZ CRUZ.

GERENCIA DE MERCADOTECNIA:
L.A.E ENRIQUE RUIZ SALAZAR.

GERENTE DE PRODUCCION Y VENTAS
L.A.E ELIZABETH ALVAREZ BETANCOURT

6.9.1 Organigrama.



6.10 El proceso de Mercadotecnia.

Esta será una estrategia detallada y enfocada a dirigir la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos de nuestras consumidoras.

6.10.1 Ciclo de vida del Producto.

- ✦ Nuestro producto es originado en una empresa nueva, pero que busca desarrollarse y satisfacer las exigencias de nuestras clientas.
- ✦ La vida de nuestro producto la tenemos programada y diseñada con visión holística de la siguiente forma, claro es solo un pronóstico de venta.
 1. Introducción. Buscaremos darnos a conocer por folletos, que se encuentren cerca de las oficinas de la Delegación Coyoacan. Los distribuidores los buscaremos principalmente en tiendas de ropa cercanas al centro comercial, como Líneas ubicada dentro y tiendas de acceso popular y así sucesivamente, ofreciéndoles precios bajos, calidad y cambio de una prenda de vestir en el caso de no ser vendida en el tiempo de la temporada.

2. Crecimiento. Esta etapa la descubriremos en el momento en que se empiecen a incrementar nuestras ventas, buscaremos mejorar el producto, seguiremos promocionándolo y buscando que nuestros distribuidores nos apoyen en calidad, descuentos.
3. Madurez. En esta parte la empresa empieza a ver sus utilidades, seguiremos buscando el precio bajo, mejorando la pieza de vestir, empezaremos a invertir en la creación de mas de 50 diseños de blusas, dependiendo de la temporada, buscaremos ofrecerle a nuestras clientas una innovación en el diseño, precio y calidad en las prendas de vestir.
4. Declinación. La empresa empezara a dar cuenta, cuando las ventas se declinen, y el producto nos empieza a dar perdidas y ganancias, y las tiendas donde ubiquemos su venta ofertan hasta un 50% de descuento.
5. Muerte. Cuando nuestro producto quede obsoleto por la llegada de la nueva temporada y entonces es momento de diseñar nuevos modelos de acuerdo con la temporada en que nos encontremos.

Será una empresa dedicada a diseñar, producir y vender prendas de vestir con los mejores diseños, excelente calidad y al mejor precio, primordialmente para mujeres jóvenes de 18 a 25 años, que es el mejor mercado para consumir este tipo de producto.

- ✚ Producto tangible. Son blusas de diferentes materiales: algodón, poliéster, seda, satín, etc.
- ✚ Producto ampliado. Es un diseño que puede coordinar con diferentes prendas de vestir, ejemplo: pantalón, falda y sacos.
- ✚ Producto genérico. Se realizaran diferentes modelos de prendas las cuales, van desde lo formal hasta lo informal de las tendencias de moda.

6.10.2 Portafolio de productos.

<p>Estrella Blusa sport de algodón</p>	<p>Niño problema Blusa de acrílàn</p>
<p>Vaca Blusa de poliéster</p>	<p>Perro Blusa de satín</p>

Esta se explica de la siguiente forma:

Producto estrella: La blusa sport, es el producto que mas se vende, ya que es cómoda y para cualquier ocasión, en los pronósticos de venta es la que mas se vendería y generaría mayores utilidades. Además que tendría las siguientes características:

- Grandes participaciones en el mercado y altas tasas de rendimiento.
- Requiere de mucho efectivo para mantener su competitividad.
- Reinvertir utilidades para acaparar los nuevos consumidores.
- Líder del mercado.
- Novedades, moda.
- Estrategias agresivas:

Integración: Adelante, Atrás, horizontal.

Intensivas: Penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto.

Producto perro: correspondería a la blusa de satín, ya que es un textil que selectas clientes lo utilizan, ya que tiene un inconveniente: que su costo de fabricación es elevado, en especial ya que es un material que se arruga demasiado, y solamente se utiliza en la temporada de otoño invierno y requiere un cuidado especial, por lo tanto es mas caro. Y tiene las siguientes características:

- Mercado maduro y genera pocas utilidades o pérdidas.
- Bajo posicionamiento en el mercado.
- Bajo o nulo potencial de crecimiento.
- No invertir mucho en esta categoría.
- Maximizar ganancias reduciendo gastos.
- Posible eliminación.
- Estrategias Defensivas (desprendimiento o liquidación).

Producto vaca: Corresponde a la blusa de poliéster, ya que es de muy bajo costo de fabricación, por lo consiguiente es muy económico y fácil de consumir. Por lo consiguiente tiene las siguientes características:

- Genera más efectivo del que necesita para mantener su participación del mercado.
- Realizan negocios en industrias maduras.
- Posición sólida en el mercado.
- Alta lealtad de marca de sus clientes.
- Costos de mercadotecnia bajos.
- "Ordeñar" el exceso de efectivo para las otras categorías que así lo requieran.
- Estrategias: Diversificación y Desarrollo del producto.

Producto Niño problema: La blusa de acrílon ya que es muy delicado en el cuidado y su costo es elevado y solamente un grupo selecto de mujeres lo utiliza. Muestra las siguientes características:

- Crecimiento rápido pero márgenes de utilidad bajos.
- Requieren de mucho efectivo.
- No han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido.
- Determinar su rentabilidad. Riesgo
- Productos nuevos en el mercado.
- Factor clave diferenciación.
- Estrategias Intensivas:(penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto).

6.10.3 Encuesta para la Investigación de Mercado.

Buenos días (tardes), represento a El Arte del Buen vestir, S.A., estamos realizando un estudio sobre prendas de vestir (blusas), y para ello quisiéramos platicar con usted.

Dirección: Delegación Coyoacan
Mujeres de 18 a 22 años

P.1. De las blusas ¿que color le agrada mas?

Mostrar tarjeta No. 1

Negra	Roja	Rosa	Azul
1	2	3	4

P.2 ¿Qué marca de ropa conoces acerca de la moda de blusas? Aunque no las utilices.

Lineas	Zara	Mango	Bershka	Otros
--------	------	-------	---------	-------

P.3. Además de las marcas que menciono, ¿Cuales son las que aparecen en esta tarjeta con usted, aunque no acostumbre a comprarlas?

Samba	Lucky Lady	Dockers	Maringo	Otros:
-------	------------	---------	---------	--------

P.4. ¿Cuál de estas marcas cree que tengan mas calidad en las blusas?

Zara	Lob	Julio	Otros:
------	-----	-------	--------

P.5. ¿Has comprado blusas de satín aunque sea alguna vez?

Si. (continué)	No (pase a la pregunta 9)
----------------	---------------------------

P.6. ¿Cuando fue la ultima vez que compraste una blusa?

Hace 4 días	Hace 1 semana	Hace 2 semanas	Hace 1 mes
-------------	---------------	----------------	------------

P.7. ¿Con que frecuencia compras ropa (blusas)?.

Cada dos meses	Cada tercer día	1 vez ala semana	1 vez al mes
----------------	-----------------	------------------	--------------

p.8. ¿Qué marca de ropa acostumbra a comprar con mas frecuencia?

De marca ¿Cuál?	Sin marca	Ambas	Otro:
-----------------	-----------	-------	-------

P.9 Estamos interesados en su opinión. Por favor indíquenos que aspectos encuentra en la calidad de las blusas hechas en México?

Solo favorables	Solo desfavorables	Ambos	No opino
-----------------	--------------------	-------	----------

P.10 De acuerdo a las siguientes características marque con una x el grado de importancia para usted, la calidad y diseño de una prenda (blusas).

	Menos importante	Importante	Mas importante
Que no se descosa			
Que no se deslave			
Que el diseño sea actual y moderno			
Que sea de algodón			
Que sea de poliéster			
Que sea económico			

P.11 ¿En donde le gustaría que se vendiera esta prenda de vestir (blusa para dama)?

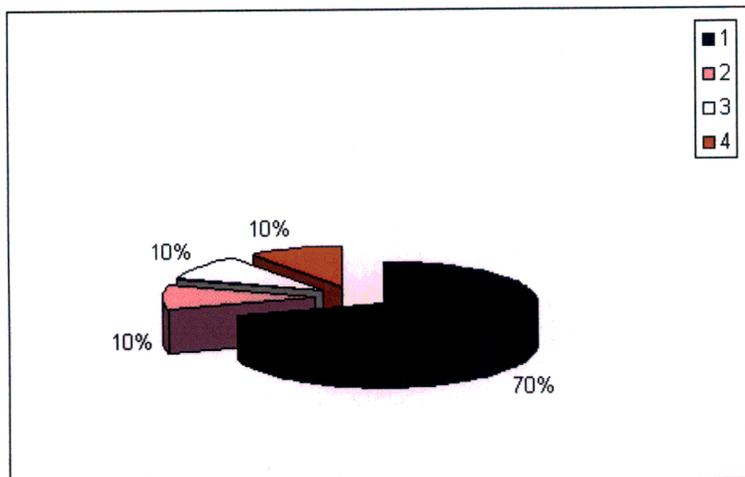
Tiendas departamentales	Plazas vestido	del	Tiendas de autoservicio	de	Otra:
-------------------------	----------------	-----	-------------------------	----	-------

Gracias por su cooperación.

6.10.4 Investigación de mercado

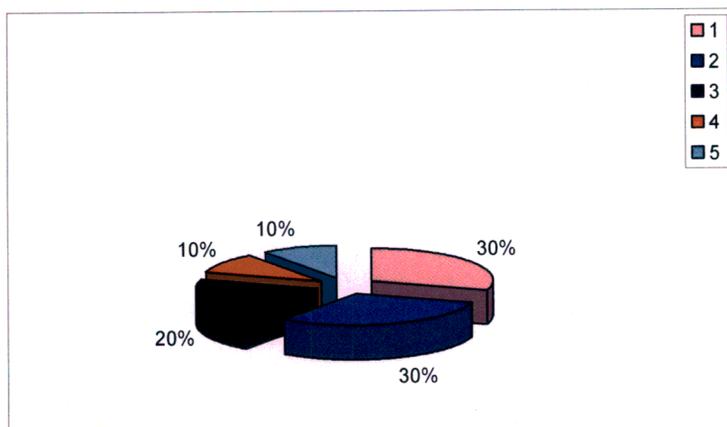
1.-¿DE LAS BLUSAS QUE COLOR TE AGRADA MAS?

Negro. Rosa, blanco, rojo.

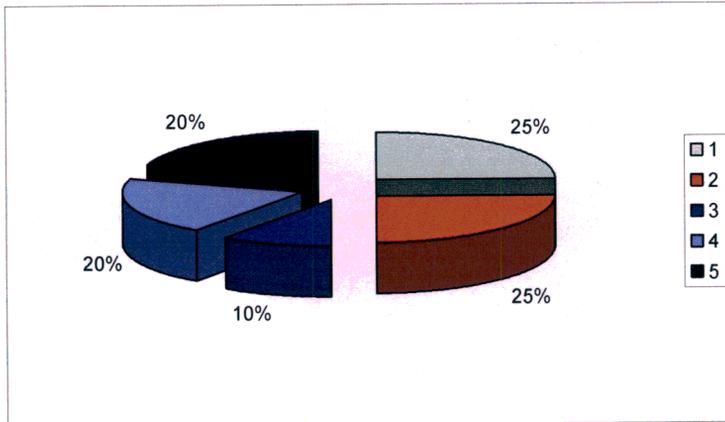


2.- ¿Qué marca de ropa conoces acerca de la industria de blusas, aunque no las utilices?

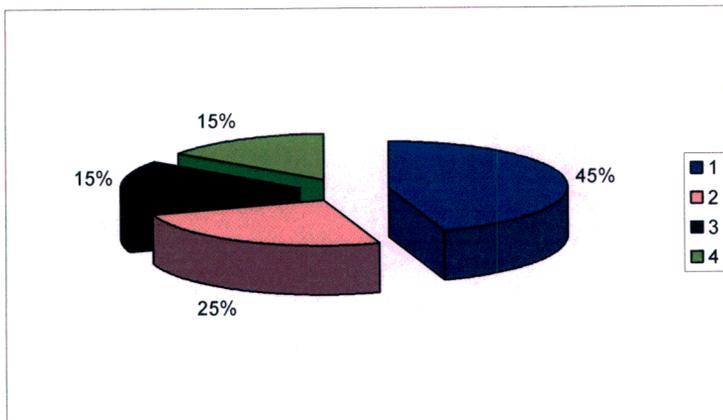
Lineas, Zara, Bershka, Mango, otros



**3.-Además de las marcas que menciona, ¿Cuáles de las que aparecen en esta tarjeta conoce usted, aunque no las acostumbre?
Samba, Lucky lady, Dockers, Maringo, ivonne.**

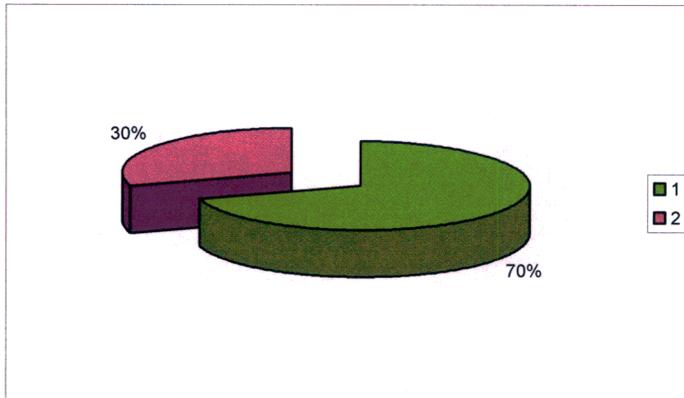


**4.- ¿cual de estas marcas cree que tengan mejor calidad en la elaboración de blusas?
Zara, Lineas, Maringo, otros**



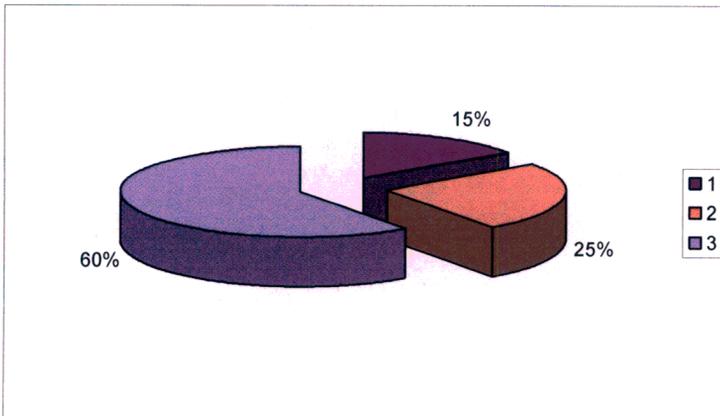
5.- ¿Has comprado blusas de satín aunque sea alguna vez?

Si, No.

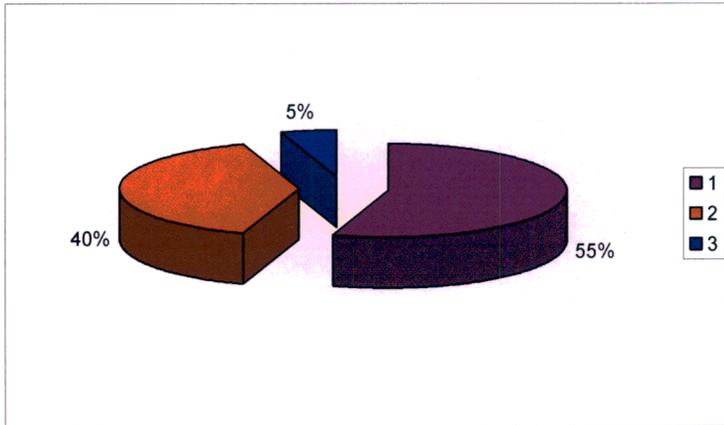


6.- ¿Cuándo fue la ultima vez que compro una blusa?

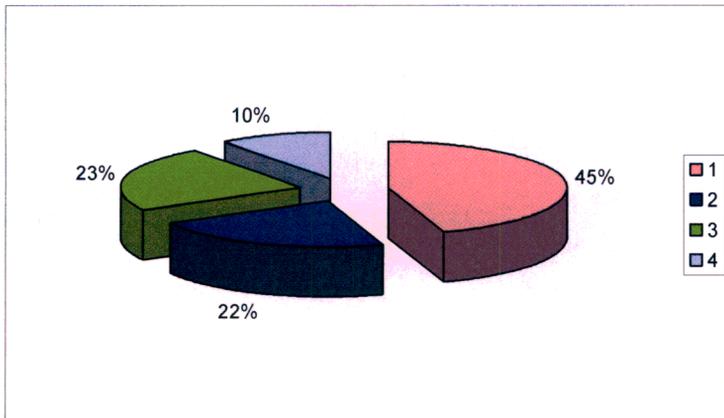
1 semana, 2 semanas, 1 mes.



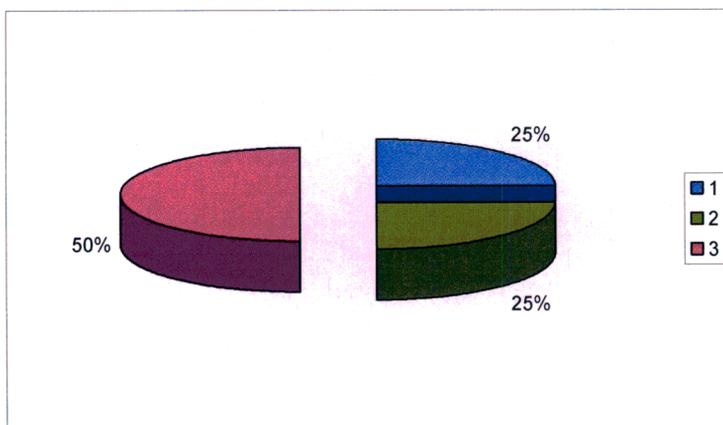
7.- ¿Con que frecuencia compras ropa (blusas)?
1 vez al mes, cada 2 meses, 1 vez ala semana.



8.- ¿Qué marca de ropa acostumbra a comprar con mas frecuencia?
Líneas, Zara, mango, Maringo.



9.- Estamos interesados en su opinión. Por favor indiquenos que aspectos encuentra en la calidad de las blusas hechas en México? Buena calidad, Mala calidad, Ambas.

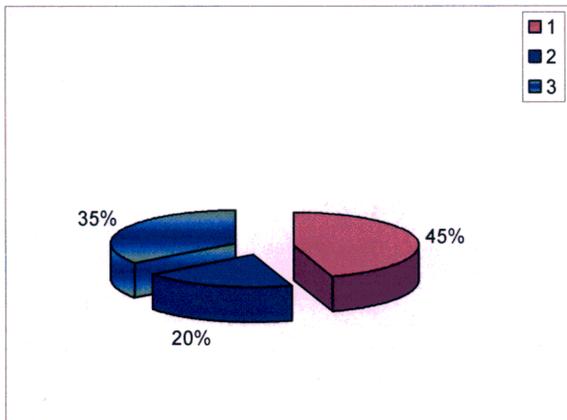


10.- De acuerdo a las siguientes características marque con una x el grado de importancia que tiene para usted, la calidad y el diseño de una prenda (blusas).

	No importante	Importante	Muy importante
Que no se descosa	0%	0%	100%
Que no se deslave	0%	20%	80%
Que el diseño sea actual y moderno	0%	5%	95%
Que sea de marca	55%	10%	35%
Que sea económica	5%	35%	60%

11.- ¿En donde le gustaría que se vendiera esta prenda de vestir (blusas para dama)?

Tiendas departamentales, tiendas de autoservicio, sucursal propia.



Tipo de proyecto que utilizaríamos.

Tipo de proyecto	(X)	Penetración de mercados
	()	Diversificación de mercados
	()	Diversificación de productos
	()	Consolidación de mercados a través de consejerías
	()	Formación de empresas integradoras de exportación
	()	Desarrollo de proveedores
	()	Inversión para la exportación

6.11 Publicidad y propaganda (Promoción)

Esta es la etiqueta que llevarán las blusas, la cual en la industria textil se le llama de composición, Ya sea al interior o exterior de la prenda, o bien en el extremo superior de la espalda de la prenda.

EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.
REALIZADAS CON LOS MEJORES DISEÑOS, TELAS NACIONALES CON LA MÁS ALTA CALIDAD.
Fabricada En :
Congreso de la Unión No. 542, Delegación Iztacalco
C.P. 08300 Tel. 55.38.64.97 Fax 55.30.33.10 México,
DF. REG. 01258589

HECHO EN MEXICO POR EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.
INSTRUCCIONES DE CUIDADO:
LAVAR EN LAVADORA CON AGUA
FRIA POR SEPARADO.
USAR JABON O DETERGENTE SUAVE.
NO USAR CLORO, NO EXPIMIR.
SECAR EXTENDIDO A LA SOMBRA.
PLANCHAR A TEMPERATURA TIBIA.
NO PLANCHAR CON VAPOR.

6.11.1 Folletos, modelos y diseños disponibles.



EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V



EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA

Utilizar todos los medios de comunicación para lograr sus ventas y motivar la elección y consumo de las prendas a través de los diseños.

6.12 Estudio técnico, grado de incertidumbre, entorno político, cultural y social.

Recopilación de información respecto al entorno social, político, cultural y económico del país para el funcionamiento de la empresa EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.

6.12.1 ARREBATA MERCADO PUNTO DE VENTA

¿Qué es Punto de Venta POP?

Agrupar las acciones o elementos que se utilizan para hacer mercadotecnia de una marca en el lugar donde se comercializa al menudeo el producto, puede ser en Internet, en tiendas de autoservicio, farmacias, changarros, discotecas, restaurantes, excepto medios masivos de comunicación como la radio y la televisión.

El consumidor mexicano decide más del 75% por ciento de sus compras en los puntos de venta. Por ello, de acuerdo con especialistas en el sector de la mercadotecnia, la inversión de las empresas en la promoción de sus productos, a través del sistema punto de venta (POP, por sus siglas en inglés) crece a un ritmo del 30% por ciento anual. (18)

El POP se ha convertido en un lugar estratégico, creativo y de logística, útil para promover las ventas de un producto o servicio en el área donde el consumidor toma la última decisión para adquirir un artículo.

“ Un consumidor acude a un supermercado cuando ya tiene claro que es lo que va comprar, lleva pensado solo el 25% de lo que va comprar y el otro 75% lo decide al momento, por impulso o sustitución de producto”, exco Marco Antonio González, presidente del POPAI.

Este sistema es una tendencia mundial que ha cobrado auge en EU, las empresas invertirán este año mas de 17 mil millones de dólares.

La inversión tal que hacen las compañías en México para publicarse en medios masivos como el caso del radio, televisión y prensa equivale casi todo lo que se invierte en el POP en Estados Unidos.

Actualmente las compañías mexicanas invierten entre 8 y 10% de su presupuesto de Mercadotecnia al punto de venta, algunas como Sabritas, Gamesa y Bimbo destina entre 8 y 20%.

(18) Fuente: www.periodicoreforma.com.mx

La estrategia en el POP contribuye a construir la recordación de la marca y además refuerza el posicionamiento del producto o servicio, ayuda a que el consumidor identifique sus beneficios y mantiene el interés del consumidor por asistir a tiendas que no sean aburridas o pasivas.

Un ejemplo del POP fue el lanzamiento del café capuchino Nescafé de Nestle, se hizo un exhibidor en escala del avance original del producto con promotora directa y el resultado fue todo un éxito, comento el también director de Active Point.

Herramienta clave.

De acuerdo con expertos mercadólogos hace 10 años habían muy pocas empresas que hacían punto de venta. Hoy más del 40% se utiliza esta herramienta como clave en sus estrategias de mercado.

“En la última década las campañas promocionales en el País se han convertido en una verdadera herramienta del marketing, las empresas invierten entre el 45 o 50 por ciento de sus presupuestos de publicidad en promociones en el punto de venta” aseguró el presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Promociones.

6.12.2 Buscan empresas para apoyar

Como alternativa al crédito, surge el programa para inyectar capital a negocios nuevos.

Los ingresos nuevos y los proyectos para abrir nuevos negocios podrán tener ahora respaldo con inyecciones directas de capital, en vez de esperar un financiamiento o un crédito bancario a través de un programa denominado inversionistas ángeles.

Organismos del sector público han diseñado el programa, mediante el cual se busca impulsar nuevas empresas, con la particularidad de que los apoyos son vía capital y no con préstamos.

“Si a una empresa de reciente creación le metes crédito tiene una carga adicional. Eso provoca que muchas empresas nuevas fracasen, lo que requieren es de capital y no de crédito” informo Federico Patiño, director de banca de inversión de Nacional Financiera (Nafin).⁽¹⁹⁾

(19) Periódico Empresas y Empresarios, 22 de Mayo de 2006. Año 1 Pág.4

El programa opera como una sección de "aviso oportuno" que anuncia proyectos donde participen inversionistas, emprendedores, el gobierno y empresarios con experiencia. Además de los recursos de potenciales inversionistas, para reforzar el programa el gobierno ha creado dos fondos de capital de riesgo con 210 millones de pesos, con fondos de Nafin, la SECRETARIA DE ECONOMIA y el CONACYT,

"Los fondos son para acompañar al inversionista ángel. Por cada peso que aporten nosotros aportamos uno, aunque puede darse el caso que no se requiere de los recursos que están en los fondos".

Los inversionistas ángeles son 2 mil 400; 2 mil de ellos son empresarios reconocidos e invitados por 400 miembros de los consejos consultivos que tiene Nafin en la Republica y en California, y de los cuales el 90% son propietarios o directores generales de sus negocios.

6.12.3 ¿Qué es lo que una empresa deje de ser simplemente buena y se convierta en grande?

¿Es usted un Erizo o un zorro?

Hay una frase del poeta griego Arquiloco que hizo celebre el pensador Isalah Berlín: "El zorro conoce una gran cosa".

Ese principio es algo crucial en la mayoría de las empresas que pasaron de ser meramente buenas a ser grandes.

Diversos lectores nos han pedido que profundicemos en la investigación de Jim Collins acerca de los rasgos comunes de 11 empresas que tuvieron en diversas etapas desempeños sobresalientes.⁽²⁰⁾

Collins es terminante: en un grado o en otro "estas empresas se convirtieron en erizos".

Las comparaciones lograron encontrar la intersección de tres círculos a saber:

1. Aquello en lo que la empresa pueda ser la mejor del mundo. Se aplica también para las personas.
2. El principio de rentabilidad, que a través de una medición de ganancia o flujo de recursos por alguna unidad de medida, permite discernir cual es el motor económico de la empresa.
3. La actividad que permite disparar la pasión de los integrantes de la empresa.

(20) Fuente: www.mundoejecutivo.com

Imagine cada uno de estos atributos como un círculo que se intercepta. El área específica de la intersección de los tres círculos es su erizo.

Para hacer una analogía a nivel personal, Imagine que usted es una de las personas mas calificadas del mundo para trabajar en el desarrollo de variedades de algodón genéticamente modificado: que además obtiene muy buenos ingresos al realizar esa actividad y adicionalmente que disfruta realizándola al punto que le apasiona. Ya encontró su erizo.

Hay actividades en que las empresas y las personas pueden ser muy buenos, pero no son rentables y no se disfrutan. Hay otras que son altamente rentables pero que no son rentables.

La clave para poder pasar de buenos a grandes es encontrar algo que implique la intersección de los tres planes anteriores, algo en lo que uno es muy bueno, que es muy redituable.

Esta empresa financiera encontró que podía ser jugador de grandes ligas en los mercados financieros pero que además podía desarrollar una capacidad única en el manejo de riesgos en el terreno hipotecario.

Movió sus mediciones de ganancia por préstamos hipotecarios a una medición de la ganancia por nivel de riesgo. Sus directivos, veían a la empresa como un negocio de manejo de riesgo, lo que resultaba mucho mas apasionante y divertido y no solo como un negocio de venta de hipotecas.

El resultado de esta intersección es de que 1984 a 2000 el valor del mercado de la empresa creció 64 veces, cada seis veces más que el promedio de las acciones en la bolsa.

Hay otra cualidad esencial que debe destacarse: la cultura de la disciplina.

Cuando se piensa en una empresa disciplinada se piensa en una organización que tiene un complejo sistema de controles y es exactamente al revés.

El crecimiento de las burocracias y con ello de las organizaciones verticales con muchos niveles de mando, deriva de la carencia de disciplina.

En las empresas con densa democracia, las energías tienen que dirigirse a alimentar el enorme apetito de informes, memorandos, reportes, etc. Además los ejecutivos están permanentemente en juntas protocolarias e inútiles.

No. La empresa que tiene instalada una cultura de disciplina es la mas libre pues hay un alto sentido de la responsabilidad y una gran claridad de propósitos.

La disciplina es mucho más que escritorios ordenados y empleados puntuales. Implica además disciplina de pensamiento.

Si la gente que forma la empresa es la incorrecta, en lugar de crear los sistemas de capataces elegantes, lo que se requiere hacer es bajar del tren a quienes no deben estar en la organización y subir a quienes si deben estarlo.

Por cierto que la ironía nada tiene que ver con la disciplina y frecuentemente la ahuyenta.

Collins encontró que las empresas disciplinadas en algún momento definieron igualmente una lista de cosas que tenían que dejar de hacerse.

¿Se pueden extrapolar estos principios al gobierno? Desde luego que si.

Así como hay empresas que hayan diversificado desordenadamente su actividad y hayan logrado desempeños sobresalientes tampoco ha sucedido lo mismo en los gobiernos que no se han concentrado.

Uno de los problemas del gobierno de Fox es que resulto Zorro y no erizo. Fungió un gobierno que se lanzo hacer muchas cosas y no hacer una gran cosa.

Fox era erizo como candidato. Se propuso una sola gran cosa: ganar la elección.

¿Podría este gobierno convertirse alguna vez en un gobierno grande?

6.12.4 México y las metas de inflación.

A lo largo de los últimos años el Banco de México fue adoptando en forma gradual un modelo denominado de Metas de Inflación (MI), para el diseño y la aplicación de su política monetaria.

La institución anuncio formalmente la implantación de dicho enfoque en 2001. Al presente, los componentes principales del régimen MI ya están razonablemente en su lugar.⁽²¹⁾

1. La ley le asigna carácter prioritario a la estabilidad de precios como finalidad del B de M.
2. El B de M dispone de total autonomía en él uno de los instrumentos de política a su disposición.
3. Existe a meta numérica explícita para la inflación.

(21) Fuente: www.undoejecutivo.com.mx

4. La institución cuenta con capacidad técnica para elaborar pronósticos confiables referentes a la inflación.
5. EL B de M comunica en forma sistemática y oportuna su diagnóstico de la situación, sus intenciones y la naturaleza de sus movimientos.
6. El fisco no depende del impuesto inflacionario como fórmula de financiamiento.

Un elemento clave del sistema de MI es, precisamente, el establecimiento oficial de metas concretas y verificables para la variación de un índice específico de precios, durante un periodo determinado. Como consecuencia de ella el banco Central suma la responsabilidad de alcanzar la meta planeada, con el propósito de reforzar su credibilidad.

Al mismo tiempo la autoridad se reserva la libertad de utilizar discrecionalmente en dicha tarea los instrumentos a su disposición explicando en cada caso su percepción sobre el estado de cosas y las tendencias, la relación entre sus políticas y los resultados esperados, y las limitaciones con las que opera. Todo ello con la intención de mejorar la transparencia de su actuación frente al público, y aumentar la eficacia de sus acciones.

Las previsiones sobre la inflación juegan un papel central en este modelo, por la sencilla razón de que un cambio efectuado hoy en la política monetaria ejerce un efecto en significativo sobre la inflación solo hasta varios trimestres mas adelante. El define el llamado espacio incierto de control de las autoridades monetarias.

Desde luego el B de M ya planteaba metas para la inflación anual al mes de diciembre, aun antes de poner en práctica integralmente el modelo de MI. Al respecto, un examen superficial de la historia de las "metas de inflación" en México, de 1995 a 2003, permite distinguir algunas características significativas del proceso de estabilización.

1. De 1995 a 1998 la meta anual se estableció recurrentemente por debajo de la referente al periodo previo (de forma tal que la reducción de la tasa parecía un fin en si mismo), durante dicho lapso los resultados siempre quedaron cortos de las intenciones originales.
2. Para 1999 la meta se planteo ligeramente por arriba de la previa, pero lo conseguido fue por primera vez favorable.
3. Para los dos años siguientes la meta retorno su tendencia descendente, y los resultados correspondientes fueron positivos
4. Finalmente para los años 2002 y 2003 se eligieron metas también a la baja (4.5 por ciento y 3 por ciento), pero los logros quedaron un tanto por debajo de los propósitos.

Aunque las metas puntuales no se cumplieron en seis de los nueve años revisados, lo más importante es que la inflación se redujo en forma muy notable, llegando a los niveles más bajos de las últimas décadas.

Como es sabido, desde el final del 2003 a los primeros meses del presente año ha ocurrido un cierto repunte de la inflación. Dicho fenómeno ha estado aritméticamente asociado con choques negativos de diversa índole, como el alza imprevista de algunos precios y tarifas de bienes y servicios públicos, y el incremento anormal de ciertos precios de productos agropecuarios. Sin embargo, existen razones de peso para considerar que retrata de un problema transitorio. Las cifras correspondientes a la primera quincena de abril apoyan esta concepción.

Como quiera, quizá resulta oportuno reiterar las siguientes consideraciones.

1. La meta oficial del B de M para la inflación general (INPC) es 3 por ciento a través del tiempo.
2. Dicha meta se acompaña de un intervalo de variabilidad (+/-1 por ciento). Cuya función es atender la alta probabilidad de que eventos fuera del control del B de M provoque desviaciones temporales de la inflación en relación con el objetivo.
3. La política monetaria ha estado, y estará abocada a la consecución de la meta citada, procurando con ello que la inflación retome cuanto antes, sostenidamente, una dirección descendente.

En conclusión; parece adecuado concluir que el régimen de MI ha probado ser un esquema de política monetaria relativamente exitoso para controlar la inflación en México.

6.13 RECURSOS HUMANOS

El Arte del Buen Vestir, consiente de la responsabilidad que tiene con sus accionistas, empleados, comunidad y sociedad en general, esta comprometida a mantener un crecimiento sano y sostenido, ofreciendo al mercado productos de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y consumidores finales.

Si te interesa integrarte en alguna de nuestras áreas, llena el formulario o bien mandar tu curriculum vitae a:

www.elartedelbuenvestir.com.mx

EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía reciente



A la empresa	Fecha	Puesto solicitado	Salario mensual deseado
--------------	-------	-------------------	-------------------------

Datos Personales

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	Edad
Domicilio		Colonia	Código Postal
			Teléfono
			Sexo: M F
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	
Vive con	En familia	Parientes	Estatu
Padres		Solo	Propio
Personas que dependan de usted		Estado civil	
Hijos		Soltero	
Conyugue		Casado	
Padres		Otro (especificar)	
Otros			

DOCUMENTACION

Registro Federal de Contribuyentes	Afiliación del Seguro Social	Cartilla de afiliación	
		Pasaporte No.	
Tiene licencia de Manejo	Alcance No.	Cura	
No	Si (clase y número)	Siendo Extranjero	
		¿qué documento te	
		permite trabajar en el país	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual?	¿Padece alguna enfermedad crónica?
	no
	si explique
¿Practica usted algún deporte?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?	

DATOS FAMILIARES

	vive	finado	Domicilio	Ocupación
Nombre				
Padre				
Madre				
Esposa (a)				
Nombre y edades de los hijos				
				Título recibido

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Domicilio	de	Fechas	Años
			a	
Primaria				
Secundaria o Prevocacional				
Preparatoria o vocacional				
Profesional				

6.13.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.

TIEMPO INDEFINIDO.

Contrato Individual de trabajo que celebran por una parte el Arte del Buen Vestir, S.A. DE C.V, con domicilio en Congreso de la Unión No.42 Delegación Iztacalco, CP 08300 como patrón representado por Verónica Flores Salazar y por la otra parte _____ como trabajador, cuyas generales son:

Edad: _____

Sexo: _____

Estado Civil: _____

Instrucción: _____

Domicilio: _____

Nacionalidad: _____

Las partes celebran el presente contrato al tenor de las siguientes:

CLAUSULAS:

Primera. El trabajador se obliga a prestar al patrón o a sus representantes, sus servicios como empleado de confianza para desarrollar los servicios que a continuación se indican: _____ en cualquiera de los puestos que a continuación se mencionan: _____ obligándose el trabajador en todo tiempo a desempeñar los servicios que se consignan en este contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en el domicilio principal del patrón o en cualquiera de las sucursales que tiene o que pudiera establecer, en cualquier parte de la Republica.

Segunda. Las partes conviene en que la relación de trabajo objeto de este contrato es por: _____

Tercera. El trabajador declara bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad, experiencia y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo señalado, en la cláusula primera, con la calidad que requiere el patrón.

Cuarta. La duración de la jornada semanal de trabajo, será hasta de 48 horas, que el patrón podrá distribuir de acuerdo con lo que establece el artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, para que el trabajador pueda disponer del reposo del sábado en la tarde o cualquier otra modalidad equivalente.



Quinta. Las partes convienen en que el trabajador recibirá por los servicios prestados en virtud de este contrato, la cantidad de \$ _____ (_____) como salario _____ suma en la cual se incluye el sueldo del séptimo día y días de descanso obligatorios, cuyo pago le será hecho por semanas o quincenas vencidas, el último día laborable del periodo correspondiente, en el local del patrón y dentro de las horas de trabajo.

Sexta. El trabajador expresa su conformidad y autoriza a el patrón para que deduzca de su salario, los impuestos que sean a su cargo, las cuotas obreras del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como cualquier otra cantidad a cuyo pago pudiera estar obligado el trabajador, y en especial aquellos a que se refieren los artículos 97 y 110 de la Ley Federal del Trabajo.

Séptima. El trabajador disfrutara de un día de descanso por cada seis de trabajo y en forma expresa, el trabajador conviene en laborar los días domingo en que el patrón necesite de sus servicios y, el día de descanso, será fijado de común acuerdo entre las partes.

Octava. El trabajador se obliga a otorgar recibo a favor del patrón, por la totalidad de salarios ordinarios o extraordinarios devengados a que tuviere derecho hasta la fecha del mismo, conviniéndose en que su firma, implicara un finiquito total de obligaciones del patrón.

Novena. En caso de que el trabajador tenga que laborar mayor tiempo del que fija la jornada legal, recabara del patrón por escrito, la orden para trabajar horas extras, sin cuyo requisito, no deberá prestar sus servicios en jornada extraordinaria.

Décima. El trabajador disfrutara de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior al que señala el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo.

Décima primera. El trabajador se obliga a sujetarse y cumplir con los planes y programas de capacitación y adiestramiento que el patrón establezca en el centro o centros de trabajo establecidos o que establezca y preste sus servicios al trabajador.

Décimo segunda. El presente contrato se rescindirá o terminara por incumplimiento de las cláusulas del mismo o por los casos establecidos por la Ley Federal de Trabajo.(22)

Décimo tercera. Debidamente enteradas las partes del contenido alcance de las estipulaciones contenidas en las cláusulas de este contrato, la firma de común acuerdo en México Distrito Federal a los _____ días del mes del 200__ quedándose cada parte con un ejemplar del mismo.

“El patrón”

“El trabajador”

(22) Ley Federal del Trabajo, Octava edición. Editorial Porrúa P38.

6.14 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

El progreso industrial que se ha experimentado en todo el mundo, hizo que se fuera perfeccionando hasta nuestros días la contabilidad, por lo que se refiere inicialmente a los costos de producción y mas adelante a los costos de administración y de distribución, incluyendo en algunos casos la afectación de costos financieros que en muchas empresas adquieren características de supervivencia, debido a la falta de liquidez.(23)

6.14.1 CATALOGO DE CUENTAS

1000 ACTIVO

1001 Activo circulante

- 1002 Caja
- 1003 Bancos
- 1004 Clientes
- 1005 Inventarios
- 1006 Almacén
- 1007 Deudores Diversos

2000 Activos Fijos

- 2001 Edificio
- 2002 Equipo de oficina
- 2003 (Depreciación de equipo de oficina)
- 2004 Maquinaria
- 2006 (Depreciación de Maquinaria)
- 2007 Patentes y marcas
- 2008 Terreno

3000 ACTIVO DIFERIDO

- 3001 Gastos de instalación
- 3002 Papelería
- 3003 Publicidad y propaganda
- 3004 Prima de seguros

4000 PASIVO A CORTO PLAZO

- 4001 Impuestos por pagar
- 4002 Intereses por pagar
- 4003 Acreedores Diversos
- 4004 Créditos a corto plazo
- 4005 Créditos a largo plazo

(23) Cárdenas Nápoles Raúl, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Tercera edición, 1999 P.21

La creación, financiamiento y promoción de las MYPES en México

5000 CAPITAL SOCIAL

- 5001 Capital Contable
- 5002 Capital aportado por los servicios
- 5003 Capital social
- 5004 Reserva legal (5%)
- 5005 Utilidad antes de impuestos
- 5006 Utilidad después de impuestos

6000 Gastos

- 6001 Gastos fijos
- 6002 Gastos de operación (intereses bancarios o comisiones)
- 6003 Gastos de mantenimiento (mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria)
- 6004 Gastos de administración
- 6005 Gastos de venta

6.14.2 Balance General

EL ARTE DEL BUEN VESTIR, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL

DEL _____ AL DE _____ 200

ACTIVO

Activo circulante	
caja	
bancos clientes	\$
Almacén	\$
Deudores Diversos	\$
	\$
Activo fijo	
Mobiliario y equipo de oficina	\$
Depreciación de mobiliarios	\$
y equipo	\$
Equipo de oficina	\$
Equipo de computo	\$
Depreciación de equipo de	
computo	\$
computo	\$
Maquinaria	\$
Patentes y Marca	\$
Terreno	\$
Edificio	\$
Amortización del edificio	\$
	<u>\$</u>
	\$

PASIVO A CORTO PLAZO

Impuestos por pagar	\$
Proveedores	\$
Acreedores Diversos	\$
Créditos a corto plazo	\$
Capital Contable	
Capital contable	\$
Capital aportado	\$
por los socios	
Capital Social	
Reserva legal	\$
Utilidad antes de impuestos	\$
Utilidad después de impuestos	\$
Total de pasivo y capital contable	

La creación, financiamiento y promoción de las MYPES en México

Activo Diferido	\$
Gastos de Instalación	\$
Papelería	\$
Publicidad y Propaganda	\$
Prima de Seguros	\$
TOTAL DEL ACTIVO	_____

6.14.3 Estado de Resultados.

	Del	al	de <u>200</u> .
Ventas Brutas		\$	
(-) devolución s/ ventas		\$	
(-) descuento s/ ventas		\$	
Ventas Netas			\$ _____
COSTO DE VENTAS			
Inventario Inicial		\$	
Compras brutas		\$	
Devolución s/ compra		\$	
Descuento s/compras		\$	
Fletes s/ compra		\$	
COMPRAS NETAS			
Inventario final		\$	
COSTO DE VENTAS			\$ _____
Utilidad Bruta			
Gastos de operación		\$	
Gastos de administración		\$	
Gastos de venta		\$	
Gastos de mantenimiento		\$	
Total de Gastos			(\$ _____)
Utilidad antes de impuestos		\$	
Utilidad después de impuestos		\$	
UTILIDAD O PERDIDA NETA			\$ _____

6.15 PRECIO.

Para fijar el precio, ya que es algo de lo más engorroso, existen diferentes formas, pero en el caso de las blusas; como son diferentes modelos únicamente por el material de su costo final a las consumidoras.

Para obtener información más exacta acerca del precio se utiliza como estrategia la prueba de error; que será dar un precio a la prenda notar las ventas, después se hará una oferta y se bajara en lo previo por un tiempo, ahí observaremos si las ventas aumentan en gran cantidad y sabremos si vale la pena bajar el precio, aunque se reduzca el margen de ganancia, pero al final la utilidad total será mayor. (24)

Para ello tomaremos los tres puntos importantes:

- ↓ Costo variable.
- ↓ Costo fijo.
- ↓ Ventas.

Para determinar el precio, la cantidad debida de producción, así como los costos fijos y variables me base en la formula del punto de equilibrio.

$$C = CF + CV(Q)$$

$$V = P(Q)$$

$$C = V$$

$$CF + CV(Q) = P(Q)$$

Determinando estas formulas se puede realizar el punto de equilibrio, es decir el nivel optimo donde el costo es igual a las ventas.

(24) Sapag Chain Nacir, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera edición 1999. P.21

6.16 Control de Calidad.

Requisitos de Normas de ISO 9000 para certificar nuestro producto (blusas para dama).⁽²⁵⁾

(Responsabilidad de la dirección gerencia.

1. Sistema de calidad.
2. Revisión de contratos.
3. Control de diseño.
4. Control de la documentación y los datos.
5. Adquisiciones.
6. Control de los productos proporcionados por clientes.
7. Detección y seguimiento de productos.
8. Control de procesos.
9. Control de los equipos de inspección, medición y comprobación.
10. Estatus de inspección y comprobación.
11. Control de los productos no conformes.
12. Intervenciones de corrección y preventivas.
13. Manipulación, almacenamiento, empaque, conservación y suministro.
14. Control de los registros de calidad.
15. Auditorías internas de calidad.
16. Formación.
17. Servicios post venta.
18. Técnicas estadísticas.

(25) Fuente: www.camaranacionaldelaindustriadelvestido.com.mx

6.16.1 BENCHMARK

CONTROL DE CALIDAD DE LOS INSUMOS

MB= 9 A= \$ 200
 B= 7 B = \$ 90
 S0 5 C = \$ 400
 M= 3

Blusas para dama	Peso	A		B		C	
Algodón	20	9	180	5	100	7	140
Poliéster	10	5	50	9	90	3	30
Seda	10	7	70	7	70	5	50
Satín	5	7	35	5	25	3	15
Color	15	9	135	9	135	9	135
Diseño	40	9	360	9	360	9	360
			830		780		730

$A = 830 / 200 = 4.15$

$B = 780 / 90 = 8.66$

$C = 730 / 400 = 1.82$

Nota: El producto más rentable son las blusas de poliéster.

6.16.2 PRONOSTICO DE VENTAS.

Las blusas son diseños exclusivos suponiendo que desde el mes de Marzo hasta el mes de Agosto tuviese las siguientes ventas. Circular las ventas del mes de Octubre utilizando el método lineal.

Meses	Ventas
X	Y
1	40
2	35
3	41
4	37
5	43
6	38

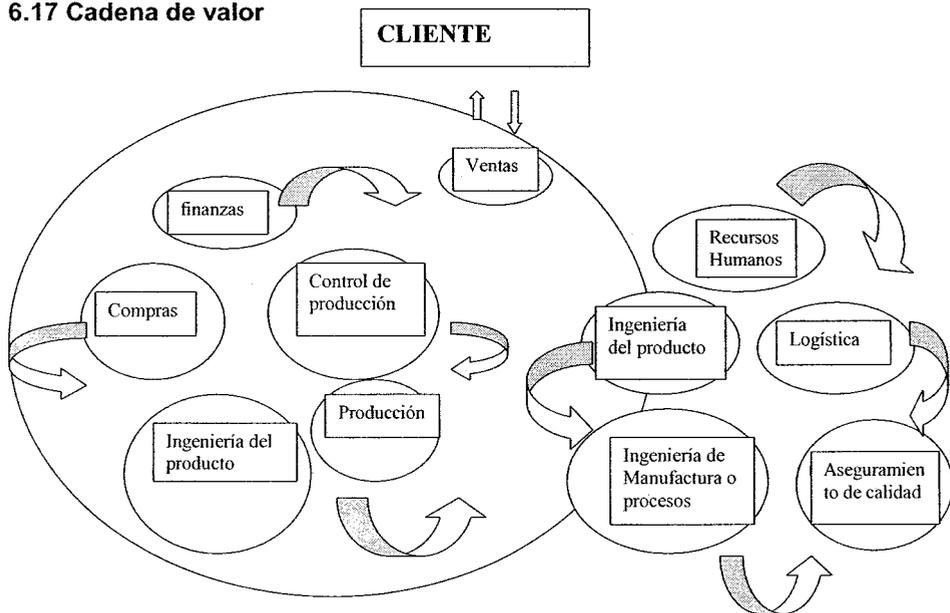
X	Y	XY	X(2)
1	40	40	1
2	35	70	4
3	41	123	9
4	37	148	16
5	43	215	25
6/6	38/6	228	36

824

91

$x = 2.37$
 $y = 2.75$

6.17 Cadena de valor



Empaque

Caja de cartón, envuelta en celofán.

Embalaje.

Caja de cartón corrugada sellada con cinta adhesiva y fleje de plástico con sellos metálicos:

Dimensiones:

Largo 80 cm.

Ancho 55 cm.

Alto 43 cm.

Políticas de empaque y etiquetado del producto, en este caso prendas de vestir (blusas).⁽²⁶⁾

- ↓ Leyendas del país y de la empresa.
- ↓ Composición porcentual de materia prima e insumos.
- ↓ Instrucciones de lavado.
- ↓ Diseño del empaque.
- ↓ Instrucciones de cuidado de la prenda.

(26) Fuente: www.camaranacionaldelaindustriadelvestido.com.mx

6.18 Producción.

Programa de producción (27)

- ↓ Acondicionamiento de la empresa
- ↓ Contacto con proveedores nacionales
- ↓ Seleccionar las redes de distribución
- ↓ Compra de maquinaria especializada
- ↓ Adquisición de materia prima
- ↓ Capacitación del personal
- ↓ Inicio de las actividades operativas

6.18.1 Proceso de Fabricación.

- 1) Taller de corte. Cuando ya se tienen las planillas de la prenda que se va a elaborar, se prosigue al corte de las telas. Este paso suele realizarlo en forma manual pero el corte se guía por brazos mecánicos.
- 2) Taller de confección. En esta área se unen las piezas de tela previamente cortadas, para formar la prenda. En esto se suelen emplear varias máquinas, una para cada tipo de unión. Sin embargo cuando no se cuenta con la maquinaria, las costureras se encargan de llevar acabo esta actividad.
- 3) Taller de planchado. Una vez terminada de cocer, la prenda llega a este departamento, en el cual se le plancha con agua destilada, para que tome la forma apropiada y se le realizan los acabados.

Estos tres talleres corresponden exclusivamente al área de producción, no obstante la manufactura de una prenda conlleva mucho mas trabajo. Así en principio debe haber un grupo de diseñadores que se encargan de proyectar lo que se va a maquilar. Ellos integran el departamento creativo o estudio, y son quienes fijan los patrones que se emplearan para crear las plantillas base. Asimismo cuando culmina el planchado, viene el etiquetado, el empaclado y el transporte, secciones que también son indispensables en la empresa.

(27) SapagChain Nacir, Editorial Mc Graw Hill, Tercera edicion, 2003. P.134

CONCLUSIONES.

En este trabajo se analizaron algunas cuestiones acerca de la situación que guardan las micros, medianas y pequeñas empresas (MYPES) en México, y sus posibilidades de interactuar en los procesos globalizadores de la economía del México de hoy.

Las MYPES independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas, clases sociales, desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario. Desde entonces, las empresas, han observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aun observamos en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes, los pequeños agricultores, productores o artesanos), así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia.

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo a los que simplemente están subdesarrollados, encontramos un gran paralelismo histórico en la composición de sus estructuras económico productivas; hoy existen los macro o grandes empresarios, pero también los medianos, pequeños y micro empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida que la necesidad, la ciencia, tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales de distinta manera, transformándolas progresiva o sistemáticamente.

Nos damos cuenta que hoy, como antes, las micro, medianas y pequeñas empresas (MYPES), se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas o indirectas, en medio, por lo general, de precarios equilibrios entre ellas. Sin embargo, hoy las MYPES presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo, o en su defecto, a establecer una interdependencia que puede llegar a ser benéfica, dependiendo del marco jurídico que las regule.

En el caso que presente, las micro, medianas y pequeñas empresas (MYPES), es justo reconocerlo, que pese a su problemática, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, ya que en el existen 2,889,196 de microempresas, 101,003 pequeñas y 27,319 medianas empresas, en comparación con las 19,996 grandes empresas registradas en los censos económicos. En estos, se destaca que las microempresas generan empleos para 6,347,278 personas, las empresas pequeñas 2,058,867 y las medianas empresas 2,317,328 empleos, contra los 4,318,374 que generan las grandes empresas, es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo, sin considerar otras fuentes de empleo.

Sin embargo, los micros, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido a que pertenecen por lo general lo que a continuación se menciona:

- 1.- Planeación estratégica: La alta dirección debe tener una visión de conjunto de los resultados que espera de su organización, así cuanto mas largo e irreversible sea el efecto de un plan más estratégico será. La planeación estratégica consta de cinco etapas: analizar el presente, elegir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas y controlar el plan a seguir.
- 2.- Alianzas: Para enfrentar a una economía internacional, es necesario que los pequeños empresarios se integren en uniones, ya sea para comprar, adquirir créditos o para comercializar sus mismos productos; aprovechando las oportunidades de alianzas estratégicas y de inversiones.
- 3.- Capacitación: Una educación continua desarrolla el potencial y eleva el nivel de competencia de los empleados; tener gente capaz y entusiasta es la mejor inversión a largo plazo que puede hacer la empresa y uno de sus retos a parte de saber elegir a la mejor gente es saber conservarla dentro de la organización.
- 4.- Apoyos: Es necesario que el empresario conozca los esquemas financieros que le ofrecen las distintas instituciones como: Nafinsa S.N.C., Uniones de Crédito, Arrendadoras, Bancos, Entidad de fomento, factoraje.
- 5.- Modernización: Con ayuda de la tecnología industrial y la informática, el empresario puede simplificar y optimizar sus procesos productivos, administrativos y de comercialización.
- 6.- Creatividad: Ante la obligación de ofrecer una mayor calidad al cliente y al mismo tiempo maximizar recursos bajo el menor costo y tiempo; se necesita un proceso de innovación y creatividad permanente.

En la última década se puede observar un reconocimiento creciente al papel que desempeñan las Medianas y Pequeñas Empresas (MYPES) en la creación de empleo y en la promoción del crecimiento y del desarrollo. De estadísticas recientes de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico se desprende que los nuevos empleos se generan en su mayoría en las pequeñas y medianas empresas

GLOSARIO

Acción. Una participación de propiedad en una corporación.

Aceptación bancaria. Promesa bancaria emitida a un comprador de pagar a una empresa designada una cantidad especificada en una fecha futura.

Activo. Cualquier recurso económico que se esperan beneficie a una compañía o a un individuo que lo posee.

Activo fijo. Activo con uso o valor a largo plazo, como son terrenos, edificios y equipo.

Activo intangible. Activo no físico, como es una patente o marca registrada, que tiene un valor económico en la forma de beneficios esperados.

Activo rápido. Efectivo mas activos un paso atrás del efectivo (valores comerciables, y cuentas por cobrar).

Activos circulantes. Activo que puede ser o será convertido en efectivo en el transcurso del año siguiente.

Acuerdo General de aranceles y Comercio (GATT). Acuerdo comercial internacional para estimular la reducción o eliminación multilateral de las barreras al comercio.

Adaptación del producto. Producto modificado para tener un mayor producto en mercados extranjeros.

Adecuación persona-puesto. Proceso de adecuar a la persona correcta en el puesto correcto.

Administración científica. Teoría de la administración que utiliza el análisis científico de los puestos individuales para mejorar la productividad y la eficiencia.

Administración de flujo de efectivo. Administración de los flujos de efectivo de entrada y de salida para asegurar fondos adecuados para las adquisiciones y el uso productivo de los fondos excesivos.

Administración de Calidad Total (TQM, por sus siglas en ingles o aseguramiento de la calidad) La suma de todas las actividades incluidas para obtener productos de calidad en el mercado.

Administración de materiales. Planeación, organización y control de flujo de materiales, desde el diseño hasta la distribución de artículos terminados.

Administración de operaciones o producción. Dirección y control sistemático de los procesos que transforman los recursos en productos terminados.

Administración de riesgos. Proceso de conservar el poder de ingresos y los activos de la compañía mediante la reducción de la amenaza de pérdidas debidas a acontecimientos incontrolables.

Administración por objetivos. Conjunto de procedimientos que involucran tanto a los gerentes como a los subordinados para fijar las metas y evaluar el progreso.

Balances. Estado financiero que detalla los activos pasivos y capital contable de una empresa.

Capital de trabajo. La diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes de una empresa.

Demanda. Voluntad y capacidad de los compradores para adquirir un bien o servicio.

Dumping. Practica de vender un artículo en el extranjero por un precio menor al precio comparable que se cobra en casa.

Factoraje. Practica de hacerse de fondos mediante la venta de las cuentas por cobrar de una empresa a otra empresa.

Globalización. Proceso por el cual la economía mundial se esta convirtiendo en único sistema interdependiente.

Inflación. Periodo de aumentos en precios y salarios ampliamente extendidos a través de un sistema económico.

Inventarios. Bienes materiales en poder de una compañía pero que serán vendidos ese año.

Ley de la demanda. Principio que dice que los compradores adquirirían más de un producto a medida que baje su precio, y menos a medida que aumente.

Ley de la oferta. Principio que dice que los productores ofrecerán (abastecerán) más de un producto para su venta a medida que suba su precio, y menos conforme este baje.

Línea de productos. Grupo de productos similares dirigidos a un grupo similar de compradores que los usaran de manera similar.

Líquides. Facilidad con la que un activo puede ser convertido en efectivo

Lista de materiales. Método de control de producción que especifica los ingredientes necesarios (materias primas y componentes) de un producto, el orden en que se deben combinar, y que cantidad se necesita de cada uno para elaborar un lote.

Manejo de materiales. Operación de almacenes que incluye la transportación, disposición y retiro ordenado de los bienes en inventario.

Mano de obra (o recursos humanos). Las capacidades físicas y mentales de las personas que contribuyen a la producción económica.

Marca bajo licencia. Un producto con nombre de marca cuyo nombre el vendedor ha adquirido el derecho de una organización o individuo.

Marca de practicas lideres (benchmarking). Proceso mediante el cual una compañía implementa las mejores practicas de otras compañías para mejorar sus propios productos.

Marca registrada. Derecho legal exclusivo para utilizar un nombre o símbolo de marca.

Margen de utilidad neta(o rendimiento sobre ventas). Razón de rentabilidad que indica el porcentaje de los ingresos; que es la utilidad de una compañía.

Medios de producción. Recursos utilizados en la producción de bienes y servicios recursos naturales, mano de obra, capital y hombres emprendedores.

Medios publicitarios. Variedad de dispositivos de comunicación para transmitir el mensaje de un vendedor a los clientes publicitarios.

Mejora continua. El compromiso continuo de una compañía para mejorar productos y procesos, paso a paso, en la búsqueda de una satisfacción cada vez mayor a los clientes.

Mercado. Mecanismo de intercambio entre compradores y vendedores de un bien o servicio específico.

Mercadotecnia. El proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

Meta. Objetivo que un negocio desea y planea lograr.

Metas de corto plazo. Metas fijadas para realizarse en un periodo máximo, generalmente menos de un año.

Metas de largo plazo. Metas fijadas para realizarse en periodos largos de tiempo, usualmente cinco años o más.

Metas de mediano plazo. Metas fijadas para realizarse en un periodo de uno a cinco años.

Metas estratégicas. Metas de largo plazo que se derivan directamente de la declaración de misión de una compañía.

Organigrama. Diagrama que representa la estructura de una empresa y muestra a los empleados el lugar que ocupan en sus operaciones.

Participación en el mercado. Total de las ventas de mercado para una compañía o producto específicos, expresado en porcentaje.

Pasivo. Deuda pendiente de una compañía con una organización o individuo externos.

Pasivos a largo plazo. Deuda que no deberá ser pagada dentro del año en curso.

Pasivos circulantes. Deudas que deberán ser pagadas dentro de un año.

Patente. Derecho legal exclusivo para usar y conceder licencias sobre algún producto o sustancia fabricada, proceso de fabricación, o diseño de algún objeto.

Pequeña empresa. Negocio independiente administrado por el dueño, que no domina su mercado.

Perspectiva global. Enfoque de una compañía para dirigir su mercadotecnia hacia mercados mundiales más que hacia mercados locales o regionales.

Plan de mercadotecnia. Estrategia detallada y enfocada a dirigir la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.

Plan financiero. Las estrategias de una empresa para alcanzar una posición financiera futura.

Planeación. Proceso administrativo para determinar lo que necesita hacer una organización y la mejor manera de lograrlo.

Planeación de contingencias. Identificación de los aspectos de un negocio o de su ambiente que pudieran demandar cambios en la estrategia.

Planes de operación. Planes que fijan objetivos de corto plazo para el desempeño diario, semanal o mensual.

Política de crédito. Reglas que gobiernan la extensión de crédito de una empresa a sus clientes.

Política monetaria. Políticas mediante las cuales la Reserva Federal administra la provisión de dinero del país y las tasas de interés.

Políticas Fiscales. Políticas económicas gubernamentales enfocadas a la forma en que el gobierno reúne y gasta sus ingresos.

Posicionamiento. Proceso de establecer una imagen de producto identificable en las mentes de los consumidores.

Precio. Proceso para determinar lo que una compañía recibirá a cambio de sus productos.

Precio de penetración. Fijar un precio inicial bajo para establecer un nuevo producto en el mercado.

Presupuesto. Estado detallado de ingresos y gastos estimados para un periodo de tiempo en el futuro.

Producto. Bienes, servicios o ideas que se comercializan para satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor.

Producto genérico. Producto sin nombre de bajo precio, identificado solo por la categoría del contenido del paquete.

Producto Interno Bruto. (PIB). El valor de todos los bienes y servicios producidos por la economía de una nación, excluidas las utilidades e ingresos provenientes del exterior.

Producto Nacional Bruto (PNB). Valor total de todos los bienes y servicios producidos por un sistema económico en un periodo de un año.

Promoción. Aspecto de la mezcla de mercadotecnia relacionado con las técnicas más efectivas para vender un producto.

Promoción de ventas. Actividad promocional de corta duración diseñada para estimular las compras por parte de los consumidores o la cooperación de los distribuidores y agencia de ventas.

Pronóstico. Faceta de un programa de producción a largo plazo que predice la demanda futura.

Propaganda. Herramienta promocional es la que la información acerca de una compañía o un producto es transmitida por medios masivos generales.

Propiedad. Cualquier cosa de valor sobre la que una persona o negocio tiene derecho único de propiedad.

Propiedad de la calidad. Principio de la administración de la calidad total que sostiene que la calidad pertenece a cada persona que la crea al desempeñar su trabajo.

Propiedad intelectual. Propiedad creada por medio de las actividades creativas de una persona.

Punto de equilibrio. Cantidad de un producto que debe venderse antes de que el vendedor cubra sus costos variables y fijos, y obtenga una utilidad.

Quiebra. Permiso concedido por los tribunales a individuos u organizaciones para no pagar parte o la totalidad de sus deudas.

Reingeniería. Proceso de mejora de la calidad que incluye el volver a pensar desde el punto de partida el enfoque de productividad y calidad de una organización.

Revolución industrial. Gran cambio a mediados del siglo XVIII en la producción, caracterizado por un cambio hacia el sistema de fábrica, producción masiva y especialización de la mano de obra.

Riesgo. Incertidumbre acerca de acontecimientos futuros.

Salario. Compensación en forma de dinero pagado por el tiempo trabajado.

Segmentación del mercado. Proceso de dividir un mercado en categorías en tipos de clientes.

Servicios. Productos intangibles tales como tiempo, experiencia o alguna actividad que puede ser adquirida.

Sistema contable. Medios organizados mediante los cuales la información financiera es identificada, medida, registrada y retenida para su uso en estados contables e informes gerenciales.

Sistema de producción justo a tiempo. Método de producción que reúne todos los materiales y piezas necesarias en cada etapa de producción en el preciso momento en que se necesitan.

Sueldo. Compensaciones forma de dinero pagado por cumplir con las responsabilidades de un puesto.

Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA). Acuerdo para eliminar gradualmente las tarifas y otras barreras comerciales entre Estado Unidos, Canadá y México.

Bibliografía.

Autor: Cárdenas Nápoles Raúl

Título: Contabilidad de Costos 1

Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1994.

Autor: Gispert Carlos

Título: Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa, Organización, Administración y Gestión.

Editorial: Océano / Centrum.

Autor: Harold Koontz

Heinz Wehrich

Título: Administración, Una perspectiva global.

Editorial: McGraw Hill

Autor: Larry J. Gitman

Título: El futuro de los Negocios

Editorial: Thomson Learning

Edición del Milenio

Autor: Ricky W. Griffin.

Ronald J. Ebert

Título: Negocios

Editorial: Prentice Hall

A utor: Sapag Chain Nassir

Título: Preparación y evaluación de proyectos

Editorial: Mc Graw Hill, cuarta edición, 2003

Paginas de internet:

www.secretariadeeconomia.gob.com.mx

www.pyme.com.mx/creditospyme/antecedentes.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/pymehtm.

www.stanfordfondos.com

www.mundoejecutivo.com.mx

www.empresasyempresarios.com.mx

www.reforma.com.mx

www.eleconomista.com.mx