



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS COATZACOALCOS

EXPERIENCIA EDUCATIVA:

**ADMINISTRACIÓN DE LAS MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

FACILITADOR:

MARÍA GUADALUPE AGUIRRE ALEMÁN

COATZACOALCOS, VER.

CONTENIDO TEÓRICO

GENERALIDADES DE LAS MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS..... 4

LA PEQUEÑA EMPRESA LATINOAMERICANA 6

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO EN MÉXICO 8

CONCEPTOS..... 10

PERFIL DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO 11

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PYME EN VERACRUZ 13

LA EMPRESA FAMILIAR..... 19

EL EMPRESARIO MEXICANO..... 22

APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES..... 28

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN. 30

 El proceso de planeación 34

 El proceso de dirección 38

 El control y la acción de controlar..... 39

LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO..... 41

EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA 42

DESARROLLO DE EJECUTIVOS PARA LAS PYMES..... 51

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (ORGANIZACIÓN)..... 55

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES 70

PERSPECTIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 72

LAS APORTACIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE 73

LA GLOBALIZACIÓN Y LA PYME 75

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES PARA LAS PYMES..... 80

GESTIÓN DE LAS PYMES 86

FACTORES DEL FRACASO DE LAS PYMES..... 90

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

FONDOS DE APOYOS FINANCIERO Y TÉCNICO PARA LAS PYMES 92

LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
..... 98

GENERALIDADES DE LAS MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Mercado H, S. (Septiembre 2006). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas: Generalidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Impresión en México-Tiros: 300 ejemplares: PAC S.A. de C.V. p.p.3-4

Concepto de Empresa

La palabra empresa proviene del vocablo “emprender”, es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.

Las empresas se definen como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

En una empresa deben tomarse en consideración:

- El titular que puede ser un individuo-persona física o una sociedad-persona moral.
- Los colocadores, es decir, el conjunto de quienes prestan sus servicios, como funcionarios o trabajadores (empleados y obreros), para la realización de la actividad que constituye su objeto.
- Los bienes y derechos destinados a su funcionamiento. Al conjunto de tales bienes se les da el nombre de negociación, aunque en otros se emplea la palabra empresa con referencia exclusiva a este elemento objetivo.

La empresa es una unidad integrada bajo la dirección de un empresario formada por los factores de producción: capital, trabajo y organización.

Antecedentes

<<http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/does/vari0s/MPYMEM.pdf>> [con acceso el 18-02-2010/hora 5:20]

En México ha sido difícil de ubicarlas correctamente a través del tiempo, puesto que las variables e indicadores que se han tomado en cuenta para clasificarlas han cambiado constantemente.

A pesar de ello, ha existido durante mucho tiempo el término denominado PYME, el cual ahora se ha actualizado por el de MIPYME que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo por medianas, a buena parte de organizaciones de tamaño corporativo. Si nos remontamos al nacimiento de éste núcleo de empresas, encontramos dos formas de surgimiento de los mismos.

Primeramente, se encuentran aquellas que se originan como empresas propiamente dichos, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial y el trabajo remunerado.

En cuanto a la evolución de las MIPYMES en México, estas han tenido tres etapas de evolución perfectamente definidas: la primera se refiere a que las MIPYMES en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones. Para el caso de las MIPYMES en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió en un contexto de economía cerrado y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización capacitación e información, principalmente.

Tales limitaciones impidieron que las MIPYMES alcanzaran la productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los años 70's, época de inestabilidad macroeconómica se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las MIPYMES. Por el contrario, en la tercera etapa, a partir de los cambios que se introducirían en los 90's, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las MIPYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

LA PEQUEÑA EMPRESA LATINOAMERICANA

Anzola R, S. (2002) *Administración de Pequeñas Empresas: La Empresa Latinoamericana*. Impresión en México: MC Graw Hill pp.5, 8-11.

La pequeña empresa es una importante fuente generadora de empleos, ayuda a evitar monopolios y fomenta la libre empresa; es fuente de industrias apropiadas para el mercado que abastece.

La pequeña empresa representa condiciones de ahorro y consumo de cada región; participa activamente en los procesos de integración para contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales de manera significativa.

La pequeña empresa representa ventajas en su flexibilidad, consistente en oportunidades de vender a diversos volúmenes, adaptando las condiciones de su producción; su resistencia a incrementos en costos y su adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas de administración. Llega a mercados donde nunca llegarían las grandes empresas; es una fuente de innovación menos riesgosa. Es un medio de empleo para personas incapacitadas físicamente, por edad o con dificultad para conseguir empleo.

A pesar de su importancia, la pequeña empresa enfrenta en el aislamiento sus problemas y soluciones objetivas, sin contar con la capacidad adecuada para aprovechar las oportunidades que se le presentan.

La pequeña empresa latinoamericana (PELA) cuenta con diversos factores que las distinguen. Es importante que el pequeño empresario conozca y entienda dichos factores para comprender su comportamiento, y a partir de ahí, generar sus soluciones.

Giro de la empresa pequeña

En Latinoamérica, la pequeña empresa comercial se dedica principalmente a la venta al detalle, pues aproximadamente 90% está en esta función aludiendo que, aunque es uno de los sectores más competitivos y que deja menos margen de utilidad, a este tipo de negocio se hace relativamente fácil y el riesgo que presentan sus operaciones lo consideran menor.

Es importante hacer notar que las empresas tanto medianas como grandes absorben una proporción muy alta de la actividad productiva al igual que la comercialización al mayoreo, pues optan ellas mismas por tener sus propias distribuciones. Dentro de las empresas de

proporciones más o menos similares que se dedican a esta actividad (una misma) sobresalen en el área comercial o industrial: muebles, alimentos, vestidos, bebidas embotelladas. En los servicios, sobresalen los talleres de servicios tradicionales como: carpintería, mecánica, peluquería costura.

Constitución legal de la pequeña empresa

La constitución legal que más se encuentra entre las pequeñas empresas es la sociedad anónima (81%), aunque ésta sólo sea por requisito legal y su función no se cumpla por completo, pues sigue predominando el control y posesión en todas las actividades de la empresa por parte del dueño de la misma, sin tener trascendencia los accionistas, quienes generalmente son sus familiares. En cuanto a la ubicación de los PELA, más de 80% se encuentran en donde fueron fundados y en escasas ocasiones cuentan con una sucursal, lo cual se da sólo si la pequeña empresa ya tiene antigüedad y solvencia para expandir sus productos a mercados regionales y nacionales.

Características de la PELA

- Empresas típicamente familiares con capital aportado principalmente por el dueño.
- Siempre funciona como hombre orquesta tiene todo el poder y la responsabilidad, y quienes ocupan los principales puestos son los miembros de la familia;
- Crece principalmente por las aportaciones del dueño o familiares;
- No es sujeto de crédito ni de instituciones públicos ni privados;
- Carece de una administración profesional;
- Su ubicación se mantiene por muchos años sin cambio;
- Su mercado es típicamente local;
- El número de empleados no pasa de 45 y predomina el personal no calificado;
- Si hay crecimiento de la empresa.

Origen de la PELA

El origen o propiedad de una PELA ocurre por la necesidad de las personas de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económicamente. Esta necesidad de libertad se encontró en la mayoría de los casos revisados sobre ser empleado, donde se obtuvieron algunas ventajas y desventajas.

Una vez que se decide formar una empresa propia, se considera una serie de factores, legales, económicos, de estructura familiar para los puestos, de recursos humanos, pero todos vistos de manera general y sin datos objetivos.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO EN MÉXICO

<<http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/>> [con acceso 18-02-10/hora: 5:31]

La clasificación publicada en el Diario Oficial de Federación del 30 de Julio de 2009, establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual a menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las Micro, hasta 250 para las medianas.

ESTRATIFICACIÓN

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máximo Combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$100.01 hasta \$250	95
Medianas	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) * 10% + (Ventas Anuales) * 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de Julio de 2009.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS-PERÍODO 2009

- Empresas exportadoras pequeñas industriales: aquellas que tengan entre 11 y 50 trabajadores y cuyo rango de monto ventas anuales no rebáse los 100 millones de pesos, teniendo como tope máximo combinado 95.
- Empresas exportadoras medianas industriales: aquellas que tengan entre 51 y 250 trabajadores y cuyo rango de monto de ventas anuales no rebase los 250 mdp.
- Empresas exportadoras grandes industriales: aquellas que tengan de 251 trabajadores en adelante y cuyo rango de monto de ventas se encuentre por encima de 250 mdp.
- Empresas agropecuarias: organizaciones exportadoras de productos del sector primario (productos agrícolas, ganaderos, silvícolas pesqueros, etc.)
- Empresas IMMEX: aquellas que cuenten con registros en IMMEX o excepción de las empresas de servicios, que se inscribirán en la categoría correspondiente.
- Empresas comercializadoras (consolidadoras): aquellas que tengan como su principal giro la compra-venta internacional de mercancías. En esa categoría existen dos subcategorías:
 - Pequeñas y medianas empresas: aquellas que tengan de 0 a 100 empleados y cuyo rango de monto de ventas anuales no exceda los 100 mdp.
 - Grandes empresas: aquellas que tengan de 101 empleados en adelante y cuyo rango de monto de ventas anuales supere los 250 mdp.
- Empresas de servicios: aquellas que tengan como su principal actividad ofrecer servicios a las mercancías de exportación o prestar servicios de exportación.
- Instituciones educativas: que cuenta con programas académicas en materia de comercio exterior y/o negocios internacionales (carreras técnicas, licenciaturas, maestras, doctorados o diplomados) o que desarrollen actividades de apoyo directo al sector exportador.

La fundación Premio Nacional de Exportación, A.C. se reserva el derecho de reclasificar a las organizaciones participantes, a sugerencia del comité de Evaluación.

En tal caso, la organización participante será notificada con oportunidad sobre esta modificación, así como del cambio y de las razones que lo sustenten.

CONCEPTOS

Intrapeneur:

<<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/i.htm>> [con acceso 18-02-10/hora: 5:30]

(Palabra de origen Francés, pero adoptada, modificado). Es una persona con características de “entrepeneur” que trabaja dentro de una empresa. Una persona innovadora, audaz, enemiga de la burocracia, astuta sin ser deshonesto, y capaz de correr grandes riesgos. Cree en su idea y encuentra la forma de hacerlo realidad. Sabe rodearse de voluntarios entusiastas. Las grandes empresas la buscan por su independencia de criterio y capacidad para poner en marcha proyectos innovadores.

Entrepeneur:

<<http://www.enameldental.com.ar/archivos/dicci.htm>> [con acceso 18-02-10/hora: 5:32]

En inglés significa “emprendedor” y la palabra se utiliza en castellano con el mismo concepto. El término define, actualmente, a los jóvenes que inician un proyecto en internet.

<<http://www.enameldental.com.ar/archivos/dicci.htm>> [con acceso 18-02-10/hora: 5:32]

Un emprendedor o entrepreneur es aquella persona que funda y comanda una empresa con todos los riesgos y problemas que esta implica; desde el manejo de los factores de producción hasta la definición de estrategias a seguir. Un emprendedor combina talentos abstractos como la innovación con habilidad muy concretos de ejecución administrativa. Es un ser tenaz que cree que el éxito pertenece a los necios.

PERFIL DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: El perfil de la Pequeña y Mediana Empresa*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 43-46

En nuestro país, una rama de gran importancia lo representa este tipo de empresas. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto servicio busca satisfacer una necesidad.

Es el factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa y a aceptar el riesgo que esta implica en una decisión, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de la empresa.

De hecho, ambos tipos de empresa aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, así como de oportunidades mejores para desarrollarse. Pero lo que más importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

El éxito de empresa depende, en gran medida del conocimiento de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

A continuación se presenta un estudio de los valores y las actitudes de la empresa pequeña y mediana en México.

✘ Datos estructurales

Los criterios para establece el tamaño de una empresa gozan de poco consenso, la inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.

✘ Tecnología

La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya está aplicando procesos automatizados.

✘ Tipo de dirigentes

El típico dirigente es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Algunas empresas mueren con su fundador.

✘ Medio ambiente

Su medio es complejo y sostienen las relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.

✘ Problemática a la que deben enfrentarse

En orden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho problemas más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercado, competencia y deficiente organización.

✘ Valores y objetivos

Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

✘ Crecimiento de la planeación

La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señalo no querer crecer más, la razón: que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refieren a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.

✘ Administración del personal

Está área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la ley de capacitación hay gran escepticismo.

✘ Procesos informativos

La relevante es estar al día acerca de productos y tecnología. Los datos se obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las que adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración de lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si este se halla bien impuesto de esta verdad, aprovecharán al máximo las ventajas específicas que ocurren en este tipo de empresas.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PYME EN VERACRUZ

<http://www.gaedpyme.upct.es/documentosfaedpyme/Analisis-Estrategico_Pymes_Veracruz.pdf> [con acceso el 19-02-2010/ hora 10:55]

< <http://grupos.unican.es/catedrapyme/paginas/pdf/veracruz.pdf>> [con acceso el 19-02-2010/ hora 10:45]

La pequeña empresa y mediana empresa (PYME) ha sido en los últimos años en el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como el papel primordial que juegan como generadoras de riqueza, esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y relaciones con el entorno económico.

Un elevado porcentaje de Empresas del Estado de Veracruz se caracterizan por ser jóvenes (60.7% llevan menos de 10 años funcionando en el mercado) y familiares (en el 78.4% de los costos un grupo familiar tiene la mayoría del capital). La mitad están integradas en sociedades mercantiles y el otro 50% está compuesto por empresarios individuales. Los tipos de sociedad mercantil mas aplicados son los de “sociedad anónima de capital variable” y el de “sociedad anónima”.

El 58.9% de los gerentes aseguran contar con estudios universitarios. El colectivo de las empresas que predomina es el de las microempresas, un 57.3% cuenta con un número de empleados menor o igual a 10. Con más de 50 empleados solo hay un 10.3% de las empresas (medianas), y entre 10 y 50 empleados (pequeñas) se encuentran el 32.4% de

empresas restantes. Las empresas hacen un escaso uso de contratación temporal, sólo el 18.5% de los empleados que tienen son temporales, siendo mayoritaria las empresas que cuentan con todos sus empleados fijos el 58% de las empresas no tiene ningún empleado temporal.

En lo relativo al destino de las ventas y al origen de los aprovisionamientos, encontramos que mayoritariamente de las empresas del Estado de Veracruz dan una orientación local y regional a sus ventas, el 64.9% de las empresas se dirigen a estos mercados, mientras que los que se orientan en alguna medida a los mercados nacional e internacional son escasos, sólo un 16.1% en el primer caso y uno testimonial 3% en el segundo, datos que evidencian una clara orientación interior y localista poniendo de manifiesto la escasa competitividad internacional de sus empresas. Por lo que respecta a las compras, hay una mayor apertura a los mercados nacional (30.3% de ellos proceden de este mercado), e internacional (6%), aunque sigue siendo mayoritario el peso del Estado y de la Región.

Estrategias y factores competitivos

Menos de la mitad de las empresas realizan un proceso de planeación formal; además, de estas, apenas una cuarta parte realizan una planeación en horizonte temporal a largo plazo. Estos datos revelan la escasa productividad y actitud estratégica de las empresas, lo que puede afectar a su competitividad global.

Las actividades que más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación son los comerciales (20.8% de empresas), de compras y abastecimientos (18.6%) y de producción y prestación de servicios (14.2%). Sólo el 5.3% y el 4.8% de las empresas cooperan para actividades de logística y de desarrollo de nuevas tecnologías, respectivamente.

La estrategia mayoritariamente adoptada por las Empresas del Estado de Veracruz es la defensiva, seguido de la analizadora, siendo la exploradora la menos aplicada. Esta distribución indica que las empresas tiene una actitud estratégica eminentemente conservadora (defensiva), siendo escaso el conjunto de empresas con un comportamiento innovador y más arriesgado (exploradora).

Los factores competitivos más importantes en los que se apoyan para competir con éxito en el mercado son: el servicio al cliente, la reputación e imagen de la empresa y la calidad del producto/servicio. Las empresas consideran que los factores en tecnologías flexibles e innovadoras son menos importantes para alcanzar una buena posición competitiva.

Estructura organizativa y recursos humanos

Las empresas tienen estructuras organizativas escasamente desarrolladas. Una mayoría de ellas tienen diferenciadas sus estructuras organizativas en las áreas comercial y de ventas (63.9%) y la de contabilidad (61%). El departamento de producción lo diferencian un 40.7% de empresas, el de recursos humanos el 30.1% y el de I+D ocupa la última posición con sólo un 11.8% que lo tienen.

Existe un colectivo de empresas, la de mayor tamaño y más antiguos, que aplican en mayor medida los procesos de recursos humanos especialmente los de reclutamiento y sistemas de pago variables.

En cuanto a que actividades de formación consideran más necesarias de cara al futuro, destaca la formación en técnicas de ventas, en técnicas operativas y la capacitación en aspectos relacionados con la contabilidad y las finanzas.

Las áreas que las empresas entienden que tienen menos necesidad de formación son las de idiomas (imp. Para la internacionalización), recursos humanos (elemento clave para competir en el futuro) y control/gestión de calidad, variable determinante, junto con la innovación, para competir de cara en el futuro, hecho que viene a señalar una falta de perspectiva a medio y largo plazo por parte de las empresas encuestadas que se encuentran más preocupadas por los aspectos del “día a día”.

Tecnología, calidad e innovación

Un 50.8% de las empresas valoran su posición tecnológica como fuerte o buena en comparación con la de sus competidores más directos, que normalmente son empresas con una orientación local y regional, por lo que este personaje hay que valorarlo con una cierta precaución; también cabe resaltar que el 49.2% restante de las empresas reconocen que su posición tecnológica es sostenible o débil.

Es muy escaso el porcentaje de empresas que aseguran contar con certificación de calidad (8%), mientras que un 70.7% de las empresas señalaron que ni tienen certificación de calidad, ni “intención” de certificarse en un plazo razonable de tiempo.

Las empresas del Estado de Veracruz presentan un grado de capacidad de innovación medio-bajo. Los resultados muestran que las empresas otorgan una mayor importancia a las innovaciones relacionadas con los productos y servicios que ofrecen en el mercado, seguidas por la gestión y finalmente los procesos productivos.

Situación de la empresa respecto a la competencia

El estudio de la situación competitiva de las organizaciones de las empresas del Estado de Veracruz complementa al análisis Estratégico y de factores competitivos indicando que estas se encuentran mejor posicionadas que sus competidores relacionado con el conocimiento y experiencia de su negocio, con la satisfacción de los clientes con sus productos o servicios, reputación e imagen de la empresa.

Tecnologías de la información y comunicación

El grado de implantación y utilización de las TIC en las empresas del Estado de Veracruz es relativamente baja. El 50% de las empresas encuestadas señalan disponer de correo electrónico y tan sólo el 21% tiene una página Web. El 42% de las empresas utilizan la red para mantener relaciones comerciales y el 25% desarrollan actividades de marketing.

Las aplicaciones informáticas que las empresas utilizan habitualmente el 65% y 63.7% de las empresas, respectivamente, son el procesador de textos y la hoja de cálculo. Lo menos frecuente es la base de datos, programas gráficos y software de fax en el ordenador y los paquetes de contabilidad, fiscal y laboral son aproximadamente el 50% de empresas.

El equipamiento medio de comunicaciones en las empresas del Estado de Veracruz es de 4.89 líneas de telefonía, 1.28 líneas de **intavía** internet y 1.19 líneas de fax.

Aspectos contables y financieros

Los presupuestos de ingresos y gasto anual y el diagnóstico económico y financiero son las herramientas de gestión más utilizados en las empresas del Estado de Veracruz. El plazo medio de cobro que ofrecen las empresas a sus clientes es de 17.4 días y el plazo medio de pago a proveedores de 20.2 días. El plazo de pago a proveedores es mayor que el plazo de cobro a clientes, lo que evita en cierta medida posibles tensiones financieras por la gestión del circulante. Un 31.4% de las empresas señalan obtener una utilidad neta sobre ventas entre el 5% y el 10%, y un 18% de las empresas contestaron que su utilidad neta era superior al 15%.

A la hora de financiar sus inversiones en activos fijos utilizan la reinversión de utilidades y las propias aportaciones de los propietarios, así como el aplazamiento del pago a proveedores.

Factores de éxito de la Pyme

Las empresas más rentables y con una mejor posición de sus competidores se caracterizan principalmente por:

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- Contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación nacional e internacional tanto en sus ventas como el origen de sus aprovechamientos.
- Realizar en mayor medida planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación y aplicar estrategias con una orientación más exploradora, un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado.
- Tener más desarrollada su estructura organizativa (finanzas, R.H., etc.)
- Disponer de certificación de calidad y por tener una posición tecnológica fuerte o buena.
- Utilizar las nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento en comunicaciones y medios informáticos.
- Utilizar sistemas de contabilidad de costos, presupuestos anuales, y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones.

Principales dificultades para el desarrollo de la Pyme

El principal problema que perciben las empresas del Estado de Veracruz para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dado la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera, así como la turbulencia de la actividad empresarial y los problemas relacionados con localización de sus productos o servicios.

SALARIO MÍNIMO

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/ acceso el 08-06-12/18:36 hrs

SALARIOS MÍNIMOS 2012

Área	2012
A	\$62.03
B	60.57
C	59.08

Vigentes a partir del 1 de enero de 2012, establecidos por la *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos* mediante resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación del 19 de diciembre de 2011.

Impuestos	2009	2010-2012
IDE	2%= \$25,000	3%= \$15,000
IETU	17%	17.5%
IVA	15%	16%
ISR	28%	30%

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EXITOSA EN UNA EMPRESA

1. Separar ambientes de la familia y la empresa.
2. Mantener relaciones de equidad en la empresa
3. Entender las debilidades de su gestión.
4. Planear estratégicamente.
5. Tener una estructura de propiedad adecuada.
6. Asumir una estructura juridicosocietaria que permita su continuidad.
7. Adoptar un protocolo familiar.
8. Estructurar un modelo de gobernabilidad.
9. Promover un código de buen gobierno.
10. Planificar la sucesión.

LA EMPRESA FAMILIAR

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: La Empresa Familiar*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 54-58

¿Qué es una empresa familiar?

Un número amplio de pequeñas empresas es administrado por familias y claro, esto influye en gran medida en la vida cotidiana que todos sus integrantes. Los cuales suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

Definición de empresa familiar.

Morales López J.C la define así: Es aquella en que los dueños y los que lo operan toman decisiones estrategias y operativas, sus miembros de una o varias familias.

De esta manera Viedna J.M la define: Se entienden aquellos en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

La dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Importancia de la empresa familiar.

La empresa familiar se distribuye en su mayor parte dentro del sector comercial, le sigue el sector de servicios y por último el sector industrial.

Muchas compañías familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayor parte predominan tiendas (atendidas por mamá y papá). Existen cientos de miles de pequeños comercios, talleres, maquiladoras dirigidas por la madre o el padre con la ayuda de sus hijos y otros parientes que apenas logran obtener recursos para poder vivir medianamente.

Además existe otro sector, mal denominado como informal (economía subterránea), que está formado por gran cantidad de empresas familiares y no existe alguna duda de que éstas, siendo menos legales, continuarán creciendo y que merecen una atención especial de parte de todos.

El gran reto de las empresas familiares es apoyarlas en el aspecto técnico y administrativo para que se estructuren de manera correcta, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que los lleguen a heredar.

Aspectos claves de la empresa familiar

Gran cantidad de micro, pequeñas empresas son administradas, esto influye en la operación cotidiana, por todos sus integrantes, en ese sentido existen diversos aspectos clave de la empresa familiar que se debe considerar y son los siguientes:

1. Propiedad familiar: su origen se presenta cuando el empresario joven crea su propia compañía, la desarrolla hasta que llega a una edad avanzada y luego planea retirarse de ella. En ese momento puede coexistir ya tres generaciones simultáneas en la empresa.
 - a) El fundador cuenta con una edad de 25-35 años, con hijos (1-10 años), sus objetivos serán crear un equipo administrativo, establecer planes y controles necesarios, sus hijos estarán dentro de esos proyectos.
 - b) El empresario es mayor (40-55 años), sus hijos (18-25 años) están concluyendo sus estudios universitarios. Los hijos deben adquirir experiencia en otras empresas antes de integrarse a la de su padre, por tanto, se debe permitir que los gerentes familiares tengan un papel fundamental.
 - c) El empresario tiene una edad entre los 55 y 70 años, sus hijos son más maduros (25 y 35 años). Ambas generaciones están trabajando en la empresa, siendo el mayor reto lograr una relación de cooperación y coordinación entre las dos.
2. El plan patrimonial: es necesario visualizar el efecto que tiene un patrimonio bien planeado y controlado en un área tan importante como lo es la sucesión y la herencia.

Un empresario al final de su carrera productiva debe tomar decisiones críticas como decir si la empresa seguirá o no siendo dirigida por su familia o en su caso

en la empresa familiar

Una sucesión mal planeada provocará graves problemas. Para decidir quién será el sucesor deben considerarse las necesidades futuras de la empresa y no una réplica de los requerimientos del pasado.

La revista Themis Family business advisor indica una serie de etapas que debe el sucesor de una empresa familiar:

1. Preparación de la actitud del interesado (de 10 a 25 años)
2. Entrada a la empresa (25 a 30 años)

3. Desarrollo empresarial (25 a 35 años)
4. Desarrollo del liderazgo (30 a 40 años)
5. Selección del sucesor
6. Transición

Cuando el propietario llega al momento de transferir su propiedad, pueden analizarse y ponderarse las siguientes opciones:

- ◆ Vender la empresa
- ◆ Fusionarse con otra
- ◆ Transferirla a la familia
- ◆ Transferir la empresa a los ejecutivos clave y empleados

Protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento donde se especifica la filosofía, los objetivos, los planes y políticas de una determinada empresa familiar. Dicho documento puede suscribirse en escrituras públicas adquiriendo así mayor legalidad y formalidad. En este documento deberá asentarse la razón de ser la empresa familiar, así como una exposición de los siguientes aspectos.

Tipo de empresa familiar:

- ✦ Condiciones que deberán observar los familiares que entren a la empresa.
- ✦ Políticas que deberán aplicar los objetivos no familiares.
- ✦ Órganos de administración.
- ✦ Razones o causas por las que la empresa dejaría de serlo.

La propiedad

En México, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias (asociaciones o sociedades) con fines lucrativos (mercantiles).

El tipo de propiedad más adecuada para la empresa se determinará por sus propias necesidades y características.

La acción de crear una sociedad y activarla para trabajar consiste en que dos o más personas se dediquen a trabajar, uniendo recursos y riesgos para crear una empresa.

¿Por qué se asocia la gente?

Una sociedad está compuesta por uno o más personas. La sociedad puede establecerse casi sobre cualquier base que los socios deseen y debido a su naturaleza voluntaria, una sociedad se forma con mucha rapidez. Reúne los talentos comprendedores y el capital de los que se unen como socios.

Las razones principales para buscar socios en un negocio son:

- ⊕ La amistad
- ⊕ La falta de recursos financieros
- ⊕ La complementariedad de actividades
- ⊕ Otros factores

EL EMPRESARIO MEXICANO

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: El Empresario Mexicano*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 106-116

Al empresario, en el proceso de desarrollo económico, hay que considerarlo como un portador de la innovación tecnológica y un agente de la modernización, y antes de que produzca un cambio, es el resultado de la dinámica que opera dentro de la sociedad.

El empresario en un campo de actividades

Un estudio acerca del proceso de industrialización dentro de un país y el comportamiento empresarial debe considerarse algunos factores externos a la industria misma y que por su naturaleza no son ni técnicos ni productivos.

Algunas de los aspectos que afectan el crecimiento de la industrialización pueden ser:

- ✓ La mayor intervención del Estado en el desarrollo económico.

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- ✓ La existencia de una fuerte competencia de los países desarrollados y la obligación de funcionar de acuerdo al mercado internacional.
- ✓ La complejidad tecnológica y organización al de la empresa moderna.
- ✓ Valores culturales en los países en vías de desarrollo.

Si se consideran los puntos anteriores, el papel del empresario es el de un agente social, consciente de las tensiones existentes, intento reducir la presión de las fuerzas encontradas y a la vez, utilizada aquellas que son favorables a sus propósitos, explotando al máximo su capacidad de influir en el medio Derossi, son las siguientes: la intervención estatal, la inversión extranjera y familismo.

El Estado es una fuerza protectora, ya que impulsa la inversión nacional y mediante su control funciona como un contrapeso a la influencia extranjera en los negocios.

La inversión extranjera es una fuerza capaz de tener un impacto negativo sobre la industria nacional, pero que también puede operar como un estímulo y modelo, generando una fuente indirecta de tecnología nueva.

El familismo es una fuerza contenida en la cultura mexicana y es uno de los valores más comunes encontrados en las sociedades en vías de desarrollo. La importancia que le da al parentesco en cultura puede influir en el comportamiento individual, incluyendo esa esfera de la actividad socioeconómica constituida por los negocios.

Las características específicas de la industria condicionan a comportamiento empresarial.

¿Por qué estudiar al empresario?

¿En la actualidad qué significa el término empresario? El autor Hugh G. Aitken, señala: Es la asociación, no el individuo, quién presenta al empresario. La búsqueda de empresarios individuales se apoya en una lógica falsa, tiende a resultar una actividad que tiene sentido solamente histórico y contribuye un poco o nada a nuestra comprensión...los futuros estudios sobre la tradición de la historia empresarial estarán referidos en gran medida a estudios sobre la organización económica en el nivel de cada empresa particular o de la economía en general.

Con frecuencia se considera al empresario como un personaje que pertenece cierta etapa de la industrialización y que está destinado a desaparecer, conforme madura este proceso.

El empresario además de su gran contribución al desarrollo económico, también contribuye de modo indirecto a la modernización de las estructuras y a la inserción de los nuevos valores culturales, por tanto se muestra un poco poderoso agente de cambio social.

El empresario encarna el conocimiento acumulado, así como los valores y las motivaciones latentes de determinados grupos sociales.

LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

No solo en el campo de los negocios se entiende el empresario y el espíritu creativo, tanto los reformadores políticos, como los científicos y los intelectuales manifiestan una capacidad innovadora semejante a la del empresario. Claro está que las capacidades empresariales no se pueden heredar, pero no hay duda de que existen ciertas personas capacitadas en virtud de su acondicionamiento social y cultural para alcanzar esta forma creativa de autoexpresión.

Es decir, los empresarios no aparecen como hongos: están muy arraigados en su tierra y no pueden prosperar si no es en un ambiente económico y social adecuado. A continuación se analizan las capacidades empresariales.

- ✓ Orígenes geográficos: el porcentaje de empresarios en México nacidos en el extranjero o de ascendencia extranjera, es mucho mayor que el porcentaje que existe entre los extranjeros y nativos en el total de la población. No cabe duda de que el empresario es un fenómeno urbano.
- ✓ Clase social: los empresarios están concentrados en las clases alta y media de la sociedad mexicana, su número excede de la proporción de estos grupos sociales con el respeto de la población.

Por lo que respecta a las cualidades personales, se asegura que una cualidad esencial es una poderosa motivación. El empresario debe analizarse en el contexto de la sociedad en la cual el empresario tiene sus raíces.

La definición operacional del empresario

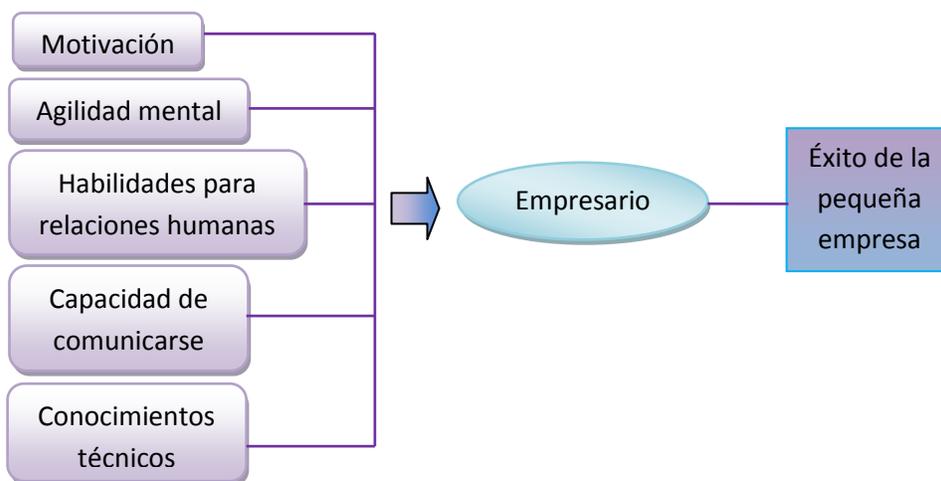
El autor Arthur Cole define al empresario como:

Aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios cuya meta es el beneficio pecuniario.

La palabra empresario se define como: aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraída por las oportunidades de lucro. El empresario es parte importante del sistema económico del país. Sin lugar a duda, gran parte del éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos e innovaciones introducidas por los empresarios, al sector privado.

Las características personales para un buen éxito

Tanto los profesionales, como los investigadores y los hombres de negocios han intentado identificar durante mucho tiempo las características personales con los que debe contar quién maneja una empresa para conducirla al éxito mismas que se muestran a continuación.



- ⊕ **Motivación:** la disposición positiva (empuje) es la motivación para realizar cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y manejar su empresa. El trabajo no asegura el éxito, también deben desempeñar tareas más importantes y complejas como lo son: la planeación, la organización, la integración de recursos, etc.
- ⊕ **Agilidad mental:** consiste en una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y una capacidad analítica, esto significa que el administrador debe ser capaz de actuar en consecuencia con las necesidades que se le presenten a la

empresa en las diferentes situaciones y también debe analizar tanto los problemas como situaciones que le afectan para poder solucionarlo.

- ⊕ Habilidades para las relaciones humanas: factores como la estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto son valiosos auxiliares de personalidad para el negociante pequeño.

El administrador de una pequeña empresa debe mantener buenas relaciones con sus clientes, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo. También debe estar atento a las necesidades y motivaciones de la clientela para instruir de manera adecuada sus empleados en el buen trato a ésta, teniendo mayores posibilidades de alcanzar el éxito que quien no lo hace así.

- ⊕ Capacidad de comunicarse: una eficiente comunicación significa el trato efectivo entre dos o más personas de manera oral o escrita, al establecerse una comunicación propiamente dicha, los sujetos emisores y receptores se comprenden, además de hacerse comprender. El administrador de una pequeña empresa tiene la posibilidad de comunicarse de modo eficaz con sus clientes, sus empleados y sus proveedores. De cómo lo haga dependerá en gran medida su éxito o su fracaso.
- ⊕ Conocimientos técnicos: los productos o servicios de una empresa deben ser buenas para que ésta pueda seguir en actividad. Los conocimientos técnicos se adquieren, por regla general, sólo con dedicarse a aprenderlos, por tanto, el administrador-empresario que los domina tiene perspectiva de éxito mucho más amplias que cualquier otro.

Satisfacciones personales

El lucro es la mayor retribución que una pequeña empresa otorga a su propietario, las ganancias de algunas son elevadas y son ingresos valiosos que ayudan al sostenimiento tanto del dueño como de su familia.

Algunas satisfacciones personales son:

- Satisfacción en el trabajo: la mayoría de la gente pasa más de la tercera parte de su tiempo disponible en el trabajo, pero una gran cantidad de personas está a disgusto en él.

Muchos pequeños empresarios encontraron en su trabajo una actividad agradable y satisfactoria.

- Identificación del personal: gran cantidad de propietarios crearon sus empresas por sí mismos, por medio de esfuerzos y trabajo considerables. Es natural que se identifiquen con ella y sientan que su empresa es una parte de su propia persona.
- Ser el propio jefe: el propietario-administrador de una pequeña o mediana empresa es su propio jefe. El tomar decisiones es un reto que agrada la mayoría de ellos. Este tipo de empresarios siente que controla su propio destino y puede hacer su libre albedrío sin tener que rendirle cuentas a nadie.
- Expectativas de prosperidad: muchos empresarios/propietarios trabajan más con vistas al futuro para su bienestar inmediato. Sus intenciones y deseos son acrecentar su empresa, hacerla prosperar y que sea poderosa.
- Adquisición de una posición: el empresario ocupa un lugar elevado en la jerarquía de trabajo, dentro del mismo medio de la empresa pequeña y mediana existen gran cantidad de niveles. Un status adquirido es de mayor importancia para la satisfacción de una persona que el asignado por otra gente.

El empresario en la sociedad

La situación del empresario dentro de la sociedad y sus relaciones con otros grupos sociales se determinan por una parte, mediante las condiciones sociales peculiares, creadas por la revolución, por la otra, por el proceso industrial mismo que modifica las funciones económicas y los valores culturales.

Los industriales mexicanos perciben a la sociedad mexicana como una sociedad capitalista industrial moderna, en la cual los protagonistas del desarrollo reciben atención especial. Se prefieren las nuevas profesiones sobre las tradiciones, mientras que la sociedad preindustrial, el terrateniente, el militar, etc., disfrutaron de gran prestigio. Se consideran más parecidas las posiciones logradas que las heredas, la riqueza por sí sola ya no es símbolo de categoría social, por el contrario, ha sido reemplazada por el ejercicio activo de una profesión y del poder económico o sea la posesión pasiva de la riqueza sola ya no otorga posición, como sería el caso de la sociedad tradicional donde el comercio, el trabajo manual, y en general el trabajo no intelectual eran desperdiciados. Los empresarios tienen gran estima la educación que, junto con el poder económico, se consideran un factor de prestigio.

APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: Aplicación del proceso administrativo en las Pymes*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 163-247

La administración y la acción administrativa

El éxito de toda empresa depende en gran medida de la efectividad de su administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados, para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y la dirección requerida.

La más usual en la pequeña empresa es que el dueño-gerente trabaje junto con sus empleados éste debe conservar su identidad de gerente y realizar sus operaciones. Pero a medida que la empresa prospere, es posible que se requiera otro gerente. El gerente debe comprender que las funciones administrativas son esenciales para la dirección adecuada de una empresa.

Conforme la empresa va creciendo en tamaño, le surgen un número de nuevos problemas administrativos. Por lo tanto, la transición del control ejercido por un solo hombre hasta el uso de un número de subordinados requiere el desarrollo de nuevas capacidades en el gerente principal de la empresa.

Definiciones de la administración

Conviene exponer algunas definiciones más relevantes del concepto de administración:

Reyes Ponce A. la define así: Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Una administración eficiente simplemente es la forma correcta de hacer las cosas.

La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones, las cuales son;

- ✘ Operacional: la operacional comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad crédito y cobranza, control de inventarios, contabilidad así como las relaciones como los empleados, las operaciones con diarios en la empresa.

- ✗ Administrativa: incluye a la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo con ciertos principios administrativos. Significa la dirección o el manejo de una empresa estableciendo una manera constante y eficiente de hacer las cosas, y de tomar decisiones.

Características de la administración

El autor G. R. Terry (Principios de Administración, CECSA, México) nos expone las características de la administración; las cuales se mencionan a continuación:

- ✚ La administración sigue un propósito.
- ✚ Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.
- ✚ Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo.
- ✚ Se logra por, con y mediante los esfuerzos.
- ✚ Es una actividad, no una persona o grupo de ellos. La administración no es una gente, es una actividad.
- ✚ Su efectividad. Requiere uso de ciertos conocimientos aptitudes y práctica.
- ✚ La administración es intangible.
- ✚ Las que practican no son necesariamente los propietarios.

Importancia de la administración

- ▣ La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- ▣ El éxito de un organismo depende de manera directa e indirecta de su buena administración.
- ▣ De forma adecuada eleva la productividad.
- ▣ La eficiente técnico administrativo promueve orienta el desarrollo.
- ▣ En los grandes organismos esta disciplina es indiscutible y esencial.
- ▣ En la pequeña y mediana empresa es la única posibilidad de compartir.

La función de la administración

La tarea tanto de dirigir, como de organizar, sistematizar y racionalizar la acción acreedora del hombre con el propósito de contribuir a la máxima satisfacción de sus necesidades de subsistencia, constituye la esencia y el objetivo de la administración en sus distintas prácticas y aplicaciones.

Esta circunstancia determina tanto la utilidad como la significación de las funciones y los procesos administrativos en las diversas manifestaciones que caracterizan la producción económica y social de los grupos humanos. La función administrativa está muy vinculada al logro de objetivos por obtener resultados concretos, lo cual exige un equilibrio que permita la efectividad y la eficiencia en el manejo de los recursos humanos así como materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo social.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN.

Esta ciencia se considera como una actividad. Está conformada de lo que hace un administrador para ostentar dicho título.

Lo que realiza un administrador es distinto y está formado de muchas actividades vitales que forman un proceso único: el proceso administrativo. Se representa a la administración como un proceso de acción que comprende una sucesión de actividades interdependientes.

¿Cómo se aplica? El proceso forma parte de un contexto más amplio en el seno del cual se realiza. Está compuesto por una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto y con base en su arreglo, una estructura de actividades individuales y colectivas: actividad de iniciación (innovación y programación), actividad de decisión, actividad de comunicación y actividad de control.

Funciones de la administración. El proceso administrativo se compone de una serie de funciones fundamentales, las cuales varían según el autor, sin embargo, la esencia y los resultados son los mismos. Estas funciones son los medios por los cuales se realiza la acción de administrar.

Funciones fundamentales de la Administración

Preguntas	Funciones Fundamentales	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que necesita? • ¿Qué objetivos se van a alcanzar? • ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? 	Planeación	Objetivos Políticas Procedimientos Programas, etcétera.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo deben tener lugar las acciones? • ¿Quién debe hacer ese trabajo? 	Organización	División del trabajo Distribución del trabajo Delegación de las autoridades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos humanos son necesarios? • ¿Qué cantidad de recursos financieros se requieren? 	Integración (de recursos)	Reclutamiento y selección Presupuestos Instalaciones Equipo-compras Almacén
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tareas se van a ejecutar? • ¿Cómo se van a ejecutar? 	Dirección	Autoridad Responsabilidad Comunicación Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se están ejecutando las acciones? • ¿Son ejecutadas de acuerdo con los planes? 	Control	Informes Comparaciones Costos Presupuestos, etcétera.

Las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un directivo, un funcionario, un propietario, etc.

La administración es un proceso en esencia dinámico y evolutivo, que se adopta e influye de forma continua en las condiciones sociales, políticas, económicas, y tecnológicas, utilizándolos para alcanzar de la manera más adecuada los objetivos que persigue.

Actualmente la empresa es un organismo social, económico y una fuente de trabajo, su naturaleza dinámica y su grado de importancia es tal que requieren de especialistas que diagnostiquen y enmienden sus males.

El concepto de la función administrativa

La función es la acción natural o características de una cosa. Al aplicar esta definición a la administración, la función quiere decir, las actividades que los administradores emprenden como tales.

La diferencia entre los administradores de quienes no lo son estriba en el reconocimiento de sus funciones características. Aunque en la práctica los ejecutivos pueden, a su discreción, realizar actividades que no son de administración, quienes no son administradores nunca realiza funciones directivos.

Los administradores llevan a cabo las mismas funciones sin importar el nivel que ocupan o el tipo de actividades que realicen cuando actúan con directivos, gerentes, jefes de departamentos, supervisores, etc., ya que todos tienden a lo mismo. Cada uno, en su capacidad de administrador, debe desempeñar las funciones características de los administradores. Este es el principio conocida como universalidad de las funciones administrativas.

La planeación y la acción de planear

La función de la planeación consiste en influir en el futuro al tomar acciones predeterminadas y lógicas en el presente. También es la esencia de una operación efectiva que se planea de manera cuidadosa para integrarse en los objetivos de la empresa, bien vale lo que cuesta en tiempo y costo.

La planeación involucra preparar métodos, estrategias y alternativas diseñadas para ayudar a los organizadores a alcanzar los objetivos y las metas deseado. La planeación es la función administrativa universal. Para cumplir con la planeación debe tomarse una decisión.

La diferencia entre planeación y un plan, es que la primera es un proceso, una actividad, mientras que el plan es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos.

Definiciones de planeación

Para tener una concepción clara de lo que significa planeación, conviene presentar algunas de las funciones más relevantes:

- Terry G. R. nos dice: Planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Nuestra definición dice así:

Planeación: es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

Beneficios de la planeación:

- ◆ Define la acción
- ◆ Redúcelos riesgos
- ◆ Refuerza los objetivos
- ◆ Simplifica la coordinación
- ◆ Facilita el control
- ◆ Crea nuevas oportunidades
- ◆ Vitaliza la organización

Los pronósticos y la investigación realizada cuidadosamente son las claves de una planeación correcta, que permite la selección final de un plan específico, debiendo basarse en criterios que tengan validez tanto en el presente como en el futuro.

Aspectos para que sobreviviera una empresa

Para sobrevivir una empresa debe contar, por lo menos, con los siguientes aspectos:

- a) Establecer objetivos realistas para las operaciones.
- b) Elaborar planes que puedan ejecutarse para alcanzar objetivos.
- c) Desarrollar políticas para guiar la ejecución de los planes, de manera que se asegure la adhesión a los objetivos de la empresa.
- d) Establecer procedimientos para realizar la secuencia de las operaciones, ahí se interpretarán las políticas y se asegurarán las políticas y se asegurará la actividad administrativa.
- e) Establecer controles para hacer los ajustes necesarios la ejecución y modificación de los planes.

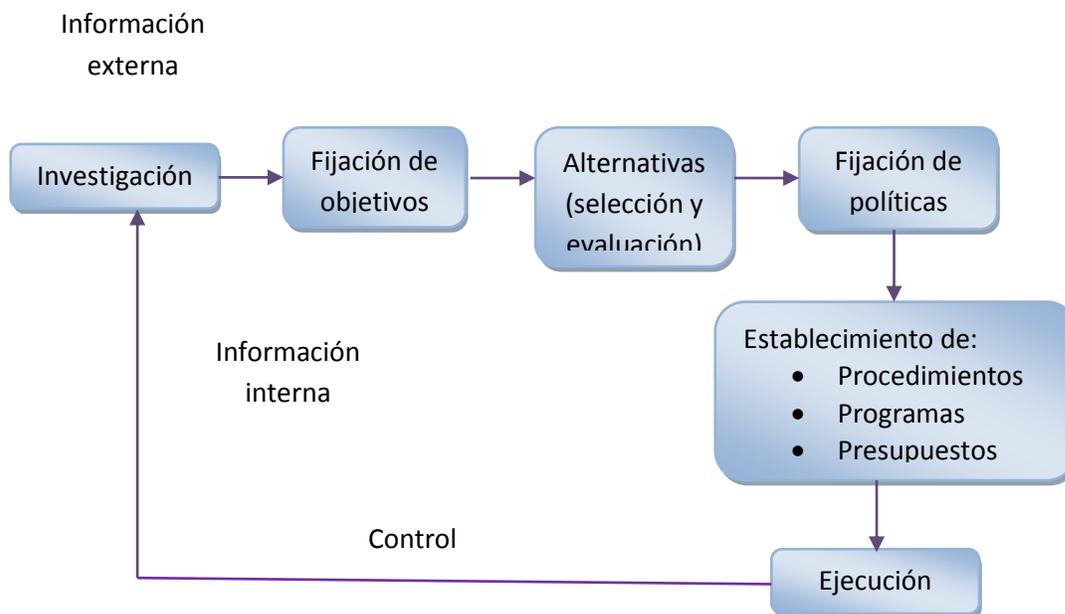
- f) Verificar que se preparen los informes de los resultados adecuados para evaluar la efectividad y el progreso de la ejecución.

Cada uno de estos aspectos debe documentar y comunicarse para ser efectivos.

El proceso de planeación

Este proceso tiene uno de sus puntos críticos en la manera adecuada de organizar el trabajo. Decidir quién consumirá la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa en realidad es sencillo: el administrador que se encarga de decidir deberá asumir la responsabilidad acerca de la planeación por las siguientes razones:

- ✓ La planeación es trabajo y como tal, no es algo que tienda a iniciarse de manera voluntaria por aquellos que la deben hacer.
- ✓ La planeación está dirigida hacia la obtención de objetivos y éstos deben establecerse desde el nivel superior, descendiendo hasta el nivel más bajo.



La organización y la acción de organizar

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos en un modelo aceptable para que puedan desempeñar actividades requeridas.

La planeación y la organización son funciones preejecutivas. A través de ellas, no se logra de forma material el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula la estructura adecuada.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, también ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por las dirigentes.

Definición de organización

✨ Reyes Ponce A. expresa:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales de un organismo social, con el fin de lograr si armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Un organismo o los resultados de la organización, puede darse en dos componentes: partes y relaciones. Las partes pueden considerarse en dos trabajos-personas, cada una de ellas se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo. Las relaciones en trabajo-personas tienen lugar como resultado de la importancia comparativa que se da en unidad y la operación de la persona que ejecuta esas tareas.

Objeto de la organización

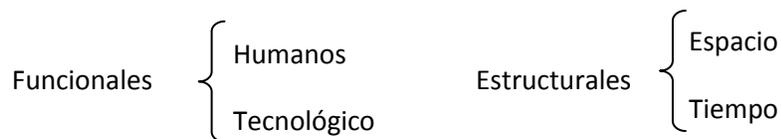
Consiste en hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que ejecutará. Cuando la asignación se define, el logro del objetivo puede concentrarse en él y cada persona obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura orgánica, conoce sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión.

- Organización formal: Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones relacionados entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben realizarse. Se representa mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización.

- Organización informal: Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa. Los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyan al desempeño total. Se desarrollan relaciones informales para responder a los esfuerzos externos, así como a los cambios tecnológicos. La organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas.

Elementos de la organización

Al inicio de cualquier actividad hay que organizarse, determinando primero el objetivo a alcanzar y luego se determinan los recursos con los que se cuenta para llegar a la consecución de nuestro objetivo, analizándolos y determinando la capacidad de estos. Los elementos de la organización son (según Sánchez Guzmán):



- ▶ Funcionales: Aquellos mediante los cuales se tienen que lograr los objetivos de la empresa y constituyen la concurrencia tanto de recursos humanos como tecnológicos con capacidad y propiedades complementarias, pero con problemas propios que dificultan la actividad de organizar.
- ▶ Estructurales: Son aquellos que proporcionan el marco dentro del cual actuarán los elementos funcionales, son el espacio y el tiempo.

El proceso de organización ha tenido cambios violentos en los últimos años, tanto las teorías como los diseños de organización son actualmente diferentes a las que se realizan hace pocos años.

La integración y la acción de integrar

En esta fase del proceso administrativo se realiza todo lo que se ha planeado y organizado, si en la planeación determinamos lo que debe hacerse, y en ella queda establecido quiénes y donde deben realizarlo, la integración o ejecución deberá determinar en qué realizarlo.

Definiciones de integración

- ◆ Reyes Ponce A. expresa:

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Resalta la importancia de esta función administrativa, debido a que es el responsable de proveer al organismo los recursos adecuados que sean el eslabón para dotar a éste de personal, materiales, mejoramiento de sistemas, etc.

Definición de recursos

► Rodríguez Valencia J.

Son el conjunto de bienes que son necesarios proveer para que un organismo social funcione hacia un objetivo común.

Objeto de los recursos

Obtener los recursos humanos, financieros y materiales es de vital importancia para operar una empresa. Aunque se da con mayor amplitud al inicio de las operaciones de un organismo social (captar personal, dinero, maquinaria, equipo, etc.).

Es una actividad permanente, porque en forma constante debe integrarse al organismo tanto proveerá su crecimiento normal, como su ampliación para sustituir a los hombres que han salido por renuncia, muerte o alguna otra causa, a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas o procedimientos que resultan obsoletos, entre otros. Debe contarse con recursos o medios para dotar a la empresa de una estabilidad o equilibrio que le permita realizar los fines para los cuales fue creada.

La dirección y la acción de dirigir

Dirigir gente en los organismos sociales (originalmente H. Fayol lo llamó “Mandar”) es vital para la buena administración.

La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de realizar algo. Los administradores se enfrentan a muchas complejidades. Una dirección adecuada ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas.

Definiciones de dirección

Se pueden hacer planes, organizar y tomar decisiones, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se toma las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas.

✦ El autor G. R. Terry define así la dirección:

Es la relación en la que una persona o líder influye en otras para trabajar unidas espontáneamente en las labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

En consecuencia la dirección es el segundo escalón en el orden de mando, pero por regla general es el elemento más decisivo, es el que conduce a la empresa.

Dirección y ejecución

En una organización desarrollada, la dirección se encuentra en el punto crucial; es el eslabón que une al grupo directivo y al grupo ejecutivo formando parte de ambos. En una pequeña empresa, la dirección (gerencial) asume con frecuencia todas las funciones administrativas y ejecutivas. A medida que se amplía la organización, se conforma el grupo de la gerencia, el cual está integrado por varias personas con funciones diversificadas y especializadas.

La función del director

Los conocimientos sobre la dirección de empresas facilitarán el trabajo del ejecutivo medio, a la vez que aumentarán sus posibilidades de ascenso.

Un mayor conocimiento sobre la dirección contribuirá a:

- Mejorar el trabajo del director permitiéndole de esta manera aumentar la producción y la calidad del grupo de trabajo.
- Ayudar al director a comprender mejor los objetivos y los funcionamientos del organismo en general e interpretar el pensamiento de sus superiores.
- Promover un mejor entendimiento de manera que el grupo del director encaje con los otros grupos, haciendo de él un trabajador de equipo más eficaz.

El proceso de dirección

Se refiere a la manera por medio del cual se ejecuta un propósito. Comprende tres fases básicas y son:

- Mando o autoridad: Es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento a los órganos de una empresa. El organismo directivo es la fuente de las directrices e instituciones que pueden ir de lo general a lo particular, de lo permanente a lo transitorio, etc. En la función de administrar necesariamente requerimos de la delegación, ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.
- Comunicación: El propósito de la comunicación en una empresa es efectuar un cambio, modificar la actuación o el rumbo para el bienestar de la organización.

El establecimiento de los canales de comunicación, mediante los cuales se ejercen y se controlan los resultados, constituye el sistema nervioso de la empresa. La comunicación es el proceso mediante el cual se introduce e intercambian ideas, opiniones, planes o información en la mente de una persona buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor.

- Supervisión: Consiste en ver que las cosas se realicen tal como se habían planeado y ordenado. La supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque por corto tiempo. El grado de supervisión siempre es importante en la dirección.

El control y la acción de controlar

El control es la esencia para el funcionamiento de la empresa como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación. Con el fin de reducir alguna desviación percibida, gracias a ello es factible mantener una dirección y por tanto, conseguir un objetivo. Lograr de manera eficaz los objetivos de las empresas y satisfacer las necesidades comerciales es el resultado directo de su ejercicio.

Definición de control

La palabra control tiene varios significados y específicamente varios sentidos, los cuales son importantes para el análisis significa:

- Verificar
- Regular
- Comparar con una misma norma
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir y ordenar)

- Limitar y restringir

La palabra control es un galicismo que indica acción y efecto de controlar.

G. R. Terry lo define así:

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Los controles son derivados y como tales son transitorios y efímeros.

Objetivos del sistema de control

- Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de estos resultados.
- Proporciona políticas, reglas y medios para evitar dichas desviaciones concediéndolas a su verdadera importancia dentro del contexto de la empresa.
- Suministrara los responsables tanto los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisiones, cuyo producto son las medidas preventivas
- Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidas.
- Verificar que todos los recursos y los medios de la empresa sean utilizados en la cuantía prevista para cumplir con los objetivos del mismo.

El proceso de control

Básicamente es el proceso el que se encarga de eliminar el caos y dar congruencia a la empresa, con el fin de poder alcanzar sus objetivos es importante para una buena administración.

El dueño del sistema de control obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica e incluye un elemento que decide su actuación. Existe un conjunto de fases mediante las cuales se establece un mecanismo para poner en práctica el control, puede resumirse en las siguientes etapas:

- a) Implantar normas o estándares para el control.
- b) Medir y ajustar lo que sea realizado.

- c) Comparar lo realizado contra las normas y definir las diferencias, si es que las hay.
- d) Corregir las desviaciones poniendo el remedio adecuado.

LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: La empresa en el medio ambiente mexicano*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 84-85

A pesar de nuestro relativo adelanto, conviene recapacitar acerca de una comparación de nuestro desarrollo económico con el de otros países, con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que es imposible utilizar métodos similares. En ese sentido vemos que nuestro país:

- a) Está todavía en vías de desarrollo.
- b) Tiene una capacidad económica y financiera amplia, pero muy limitada en proporción con otras desarrolladas industrialmente.
- c) Es una economía formada por empresas pequeñas y medianas, si se toma en cuenta modelos de países desarrollados.
- d) No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- e) Es necesario buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad y su desarrollo económico, cultural y político, actualizar los planes académicos de licenciatura y posgrados.
- f) Se carece de una homogénea y numerosa clase directiva.
- g) Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental para solucionar problemas y necesidades de fondo en la producción tanto de bienes como servicios de interés social.
- h) La mayor parte de nuestras empresas no aplican los principios científicos de la administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que destacan por su espíritu de adelanto.

EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa*: El proceso de creación de una empresa. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 119-155

La compra de una empresa ya existente

La adquisición de una empresa ya existente puede traer consigo aspectos de peligro. En ese sentido, habrá que efectuar un análisis detallado sobre las ventajas y desventajas para tomar una decisión razonada.

- ▶ Ventajas de comprar una empresa existente
 - Es un negocio probado, lo cual reduce el riesgo y con frecuencia hace más sencillo su financiamiento.
 - Reduce el esfuerzo, el tiempo y el costo requeridos para crear una nueva empresa.
 - Una línea establecida ya cuenta con la preferencia de los clientes.
 - Las líneas de crédito y de compras han sido establecidas.
 - El inventario y el equipo necesarios ya están disponibles.
 - Se cuenta con el personal ya contratado y capacitado.
 - Habrá menos incertidumbre, ya que debe existir registros contables que permitan una proyección, un análisis y una evaluación financiera.

- ▶ Desventajas de comprar una empresa
 - La empresa puede encontrarse en venta por estar generando.
 - Habrá que ser cautelosos para determinar la razón de su venta.
 - La localización de la empresa puede no ser la mejor.
 - La falta de adecuación física del edificio o de las instalaciones, lo que requerirá modificaciones sustanciales.
 - Limitación de innovaciones debido a las instalaciones existentes.
 - La dificultad de determinar el precio justo y real de una empresa en operación.
 - No encontrar el tipo de empresa que se busca.

Factores que deben analizarse antes de comprar una empresa

Los autores Pickle y Royce, al respecto nos presentan una serie de factores para investigar antes de comprar una empresa existente:

- Por qué desea vender el actual propietario.
- Condiciones financieras.
- Cuál es su mercado actual.
- Situación de las instalaciones físicas.
- Aspectos legales.
- Valor de la empresa.

¿Por qué desea vender el actual propietario?

Pueden presentarse muchas razones como: el retiro, otras oportunidades de negocios, reducción de sus riesgos/negocios, por estar ocasionando pérdidas, por presión de la competencia, por problemas legales o falta de competencia administrativa, etc.

Condiciones financieras

Existen varias áreas financieras de la empresa que deberán analizarse, algunas de ellas son: tasa de ganancia y venta en los últimos 3 o 5 años, estar valuado de manera real el activo en el balance general, los gastos registrados en el estado de resultados son reales y las utilidades de la empresa están de acuerdo con el precio de compra.

El mercado

Para evaluar el mercado en donde la empresa opera, hay que determinar:

- a) La composición de la población: consiste en definir el mercado en términos en donde existe (colonia, zona, ciudad, región).
- b) La competencia: radica en medir la disputa de la empresa en el área de mercado (cuántos competidores directos e indirectos existen en el área, cuántos nuevos han iniciado, etc.).
- c) Las actitudes del cliente: la actitud de los clientes constantes y anteriores de la empresa es importante para el futuro comprador. La voluntad buena de éstos tiene un valor y en definitivo, afecta el precio de compra de la empresa.

Las instalaciones físicas

Estas constituyen una parte importante del valor total del negocio y del monto de capital que será necesario en él. La antigüedad y las condiciones de los activos totales como: edificio, maquinaria, equipo, inventario, etc., determinan qué tanto dinero adicional a la compra deberá gastarse, para que la empresa esté en condiciones óptimas para su operación.

Aspectos legales

Pueden existir varios aspectos legales a considerar, cuando se está investigando la posible compra de una empresa (evidencia de la propiedad de la empresa, la empresa posee licencias, tiene la empresa contratos exclusivos, etc.)

Valor de la empresa

El análisis de estos factores es imprescindible para valorar a la empresa. Estas siempre contribuyen para evaluarla, ya que proporcionan una idea de la proyección futura de la misma.

Iniciar una nueva empresa

- ▶ Ventajas de iniciar una nueva empresa
 - El propietario puede elegir su propia ubicación, productos, servicios, equipo, personal, proveedores, bancos.
 - Las instalaciones físicas pueden construirse de acuerdo con uso más eficaz de la empresa planeada.
 - Todas las fases de emprender una empresa nueva pueden ser establecidas por el propietario, sin tener que cambiar nada.
 - La facilidad de crear una imagen que el propietario desee.
 - Puede no existir empresas al tipo deseado por el propietario.

- ▶ Desventajas de iniciar una nueva empresa
 - Existe un factor de alto riesgo en el inicio de la empresa.
 - En ocasiones toma tiempo considerable y una inversión costosa el crear una clientela continua.
 - Se dificulta la captación de fondos para iniciar una empresa que para una ya existente.
 - Se deben establecer líneas de crédito y de aprovisionamiento.

Investigación de los factores potenciales

El estudio de las potencialidades de la empresa debe incluir un análisis acerca de ciertos factores. La realización de este análisis tiene la finalidad de proporcionar una visión global de la información que el empresario debe estudiar para realizar una evaluación real de las posibilidades de éxito de esta empresa.

A continuación se muestran los factores que deben estudiarse al iniciar una empresa:

➤ Productos a fabricar o servicios a prestar

El éxito en las empresas requiere de efectividad tanto en la producción como en la mercadotecnia. Al formular un programa de mercadotecnia, la pequeña empresa o mediana deberá tomar en consideración: líneas de productos, precios, publicidad y promoción de ventas. La importancia de cada una de estos aspectos varía de acuerdo con el tipo de empresa.

➤ Ubicación

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

La selección del lugar puede variar de acuerdo con la naturaleza o el tipo de empresa, una de tipo industrial debe ubicarse en una zona idónea, quizá alejada del centro de la ciudad, en cambio una empresa comercial deberá estar bien situada, cerca de los clientes potenciales. Una empresa de servicios, por ejemplo, un despacho de profesionistas muy bien puede crecer y desarrollarse sin tener que afrontar el alto costo que puede/suele estar ligado con una ubicación ideal.

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

➤ Mercado

Este es un factor potencial muy importante al iniciar una empresa. Su ubicación cerca del centro es muy deseable en su caso muy particular, esto es, deseable en las industrias cuyo costo de embarque de productos terminados es elevado en relación con su valor.

El establecimiento de una empresa depende en gran medida del mercado. Ya sea pequeño o mediano comerciante en ventas al menudeo, mayoreo, servicios o fabricante, la importancia del mercado para el éxito de la empresa jamás puede subestimarse. El crecimiento de los mercados en países en proceso de desarrollo (el nuestro), ha sido un factor determinante para aumentar las oportunidades que

tiene el pequeño o mediano empresario para iniciar negocios o nivel nacional e internacional.

Al estudiar el factor mercado, en muchos tipos de empresas se parte por seleccionar con cuidado la información que debe recopilar y analizar.

➤ Instalaciones físicas

La adquisición o la renta de un edificio es sólo el primer paso para contar con las facilidades físicas e iniciar una empresa. Las instalaciones físicas para manejar las operaciones industriales, comerciales o de servicios incluyen edificios, distribución, equipo, etc. Cada una de ellas es esencial para que opere la empresa.

- ⊕ Edificio
- ⊕ Rentar o comprar
- ⊕ Adaptar el edificio existente
- ⊕ Planeación de la distribución

➤ Maquinaria y equipo

Tanto en la fábrica como el comercio también existe la necesidad de maquinaria y equipo de fábrica para manejo de materiales, enseres y herramientas, las máquinas de una fábrica pueden ser para propósitos generales o específicos.

La maquinaria básica podrá combinarse para hacer dos o más operaciones de taller. Esto hace que la maquinaria de propósito general sea flexible en su uso. El equipo de propósito especial permite reducir los costos acerca de la tecnología que ya está establecida con plenitud y en donde la capacidad de operación está más o menos asegurada por elevados volúmenes de venta. El uso de maquinaria especializada como resultado una mayor producción por hora maquina operada.

Un pequeño empresario debe conservar el costo inicial, el costo de mantenimiento del equipo, la depreciación permitida, su duración, el costo de conversión por unidad de producto resultante del empleo de su equipo para propósito general o especial.

➤ Tipo de empresa

Al iniciar una empresa se requiere de varias decisiones las cuales implican considerar aspectos legales. Habrá que conocer la naturaleza del problema y utilizar una asesoría jurídica competente.

- a) La elección del tipo de sociedad.
- b) La adquisición de bienes raíces.
- c) El cumplimiento del inventario de la mercancía.
- d) La obtención de las licencias y los permisos necesarios.
- e) Dar de alta a la empresa ante las dependencias de gobierno.

Las sociedades en México

Existe una gama y variedad de aspectos legales respecto a la forma jurídica en que una empresa puede organizarse. El problema surge conforme la empresa crece, las empresas pequeñas inician como una propiedad única, después pueden encontrar conveniente y necesario convertirse en sociedades. En nuestro país, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de una sola persona individual o de varias con fines lucrativos.

➤ Personal

En la acción de organizar, el empresario debe reconocer siempre que está organizando el trabajo de operaciones. El desempeño efectivo y coordinado del personal lo que constituye el propósito para diseñar una estructura organizacional. La empresa no puede ser mejor que las personas que competen/componen. En recurso humano es de vital importancia para la pequeña y mediana empresa.

➤ Financiamiento

En este apartado se trató de determinar las necesidades financieras y reunir el capital inicial necesario, pasos básicos para comenzar una empresa nueva. Requieren una atención así como un cuidadoso estudio para asegurar el éxito. Un peligro común en el establecimiento de nuevas empresas es el no realizar una cuidadosa estimación y planeación de las necesidades financieras.

Un préstamo debe estipular su renovación y la posibilidad de ser pagado por adelantado, reduciendo de esta manera los intereses. Al procurar capital para la nueva empresa existen ciertas fuentes de fondos como: préstamos de los proveedores de equipo. Estas fuentes son de especial importancia, al establecer la estructura financiera inicial de una empresa.

El desarrollo de la empresa

Cualquiera que sea la decisión: comprar una empresa existente o iniciar una nueva, lo que realmente importa en la pequeña y mediana empresa es la iniciativa de su jefe, su capacidad de enfrentar problemas que plantea la dirección. El éxito dependerá en gran medida del conocimiento sobre el proceso de administración, de las técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Una de las actividades más inquietantes y gratificantes en que puede participar todo tipo de gente es iniciar y operar una empresa propia. De manera general, se puede expresar la existencia de cuatro etapas en el desarrollo de una empresa:

- a) Etapa preliminar
- b) Iniciación de la empresa
- c) Etapa de crecimiento
- d) Etapa de expansión-consolidación

El ciclo del desarrollo de la empresa

Etapa preliminar

Es en lo que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa. Esta etapa es importante porque constituye la base del desarrollo de la empresa.

Después de realizar el autoanálisis, de haber concebido una buena idea y haber recolectado la información relevante, habrá necesidad de elaborar un plan que permita pensar en las demás etapas de la nueva empresa.

Para una adecuada planeación hay que evaluar el mercado al que va a dirigirse el bien o servicio, determinar los medios de producción y de comercialización, seleccionar la ubicación de la empresa, su naturaleza jurídica, la selección de la maquinaria o el mismo equipo y determinar los recursos humanos requeridos para este proyecto. Esta preparación es muy necesaria y evita que los fundadores de la empresa tengan dificultades posteriores así como los problemas de liquidez. Esta etapa preliminar asegura, el éxito del proyecto.

Inicio de la empresa

En esta etapa el proyecto se vuelve realidad, antes de continuar se dará respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué beneficios existen?

Para integrar y operar una empresa propia se necesita invertir dinero, tiempo y esfuerzo. A cambio de la oportunidad de tener una empresa propia se sacrifican los beneficios que los empleados dan por hecho (sueldos fijos, incapacidades, etc.). Tener una empresa ofrece ciertas ventajas: los comunes:

- ◆ Libertad creadora: las ideas y el talento pueden expresarse con libertad, sin restricciones o lineamientos impuestos.
- ◆ Utilidad: mientras más éxito tenga la empresa, se obtendrá más dinero.
- ◆ Control: tomar decisiones y dirigir todas las actividades.
- ◆ Seguridad: el propietario no puede ser despedido, destituido u obligado a retirarse.
- ◆ Orgullo: satisfacción de saber que se ha hecho una empresa exitosa a través de esfuerzos propios.

¿Qué tan apto debe ser el propietario? ¿Se tiene capacidad para operar una empresa propia?

No es cuestión de que tan inteligente se es más bien tiene que ver con la personalidad y el comportamiento. No existe un acuerdo general acerca de qué las características son más importantes, nos comentan los autores G. F. Kishel y P. Gunter, son aquellas que se mencionan con mayor frecuencia.

- ❖ Motivación: se refiere al empuje para tener éxito.
- ❖ Confianza: seguridad en las capacidades de cada quién.
- ❖ Disponibilidad de afrontar los riesgos: habilidad para analizar y sacrificar, en caso de ser necesario, la propia seguridad para alcanzar los objetivos.
- ❖ Habilidad para tomar decisiones: habilidad para analizar situaciones complejas y obtener conclusiones mediante un razonamiento sistematizado.
- ❖ Comunicación: habilidad para expresarse y comprender a otros, poder compartir ideas, planes y objetivos.
- ❖ Habilidad técnica: se refiere a la destreza con que se utiliza los procesos relativos a las aplicaciones prácticas de las ciencias y las artes.

- ❖ Relaciones humanas: es la habilidad para interactuar con otros de inspirar, cooperación, confianza y lealtad.

En esta etapa se obtienen recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos), se consiguen contratos y se ponen en marcha los procesos productivos de bienes o servicios.

El crecimiento

En esta etapa se supondrá que la empresa ha llegado a un nivel de crecimiento y que está en posición de ampliar su mercado así como adoptar su organización interna. En esta fase se asegura el aumento de volumen de los negocios efectuados en los primeros años.

El aumento de actividades trae consigo un incremento de recursos humanos, mobiliario, equipo, papelería y área física. El empresario no debe economizar en la búsqueda de datos e información que le sean útiles para el constante proceso de la planeación del futuro de la empresa. Cuando más conoce un empresario acerca del mercado en el cual se desenvuelve, mejores son sus oportunidades de alcanzar el volumen de ventas deseado.

Expansión-consolidación

Una vez que la empresa llega a ser rentable, el propietario es capaz de decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo ya realizado.

Si la decisión es expandirse, debe determinarse de qué manera se realizará. Esta etapa puede considerarse como un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surgen aquí es el relativo al financiamiento de los nuevos proyectos. Todas las decisiones concernientes a la expansión de la empresa son de alcance y afectan a la mayor parte de las áreas funcionales de la misma. El aumento de las ventas y de producción no cesa de extenderse durante la vida de la empresa.

Se puede optar también por consolidar lo realizado. En esta etapa el propietario tiene el riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, la desactualización de los procesos productivos, la complejidad administrativa, etc.

En esta etapa de consolidación cabe recordar al autor Peter Drucker, el cual escribió que la única definición válida del objetivo que se propone una empresa es crear una clientela. El propietario debe vigilar, de manera cuidadosa el mercado y la clientela, seguir sus gustos, sus tendencias y las variaciones de sus deseos, estudiar también su propia competencia,

etc. Debe vigilar la fabricación y la calidad de sus bienes, mejorarlos sin cesar, realizar los ajustes con la mayor rapidez posible a los efectos observados.

Declinación

El propietario de una empresa que tiene la intención de hacerla crecer habrá detectado la existencia de un mercado accesible para el bien o servicio que ofrece.

Con el tiempo, las necesidades de los clientes cambian y el mercado de consumo comienza a declinar. El potencial de crecimiento se limita y se tienen que desechar las líneas de productos menos rentables.

Cuando llega la parte final de la fase de crecimiento, resultará de vital importancia una enérgica administración del efectivo. Será necesario también desechar los productos de menor aceptación para aligerar la capacidad. El doble propósito consiste en mantener la posición en el mercado además de generar efectivo y capacidad para invertir en nuevos bienes o servicios.

En la fase de declinación de la empresa debe tomarse una decisión importante en torno a los objetivos apropiados.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS PARA LAS PYMES

Mercado H, S. (2006). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas: Estrategias de crecimiento*. Impresión en México-Tiros: 300 ejemplares: PAC S.A. de C.V. p.p.80-98

La naturaleza del desarrollo de ejecutivos

En la actualidad, se está escribiendo tanto sobre la importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo de los ejecutivos en la industria existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar metódicamente. Las oportunidades para el autodesarrollo ha disminuido, la creciente necesidad de ejecutivos ha aumentado por un gran número de factores, quizá el más común ha sido el crecimiento de las compañías con mayor rapidez de la que se esperaba.

En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitados para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de esta forma resulta evidente que el desarrollo de ejecutivos deba acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia.

Un segundo factor que tiende a aumentar la necesidad de contar con ejecutivos, han sido las adquisiciones de empresas y la constante reorganización, compañera natural del crecimiento. Otro factor que contribuye a la complejidad del proceso adecuado de desarrollo de ejecutivos, es la tendencia del mundo moderno de los negocios o formar especialistas, si nuestra experiencia principal inminente que los cambios que se avecinan en el clima económico y tecnológico, requieran de ejecutivos con facultades muy desarrolladas para analizar un problema.

Programa para el desarrollo

Un buen programa de desarrollo de ejecutivos tiene que estar construido sobre una base sólida.

Factores como: que hayan trabajado en una serie de puestos que ofrecían retos y que hayan trabajado bajo una supervisión exigente, crean condiciones para que haya un buen crecimiento de personal hacia puestos ejecutivos.

Además los elementos necesarios que deben existir para el desarrollo de ejecutivos son:

1. Todo desarrollo es un autodesarrollo

Se considera que en última instancia, cada individuo es el que determina lo que aprovecha de cualquier programa. Reconoce que lo mejor que puedes hacer una compañía por su empleado, es darle la oportunidad de aprender, exponerlo al curso y animarlo a que utilice el programa. El interés propio de la persona es el factor principal para aprovechar una oportunidad de instrucción, pero no es el único factor. La administración tiene que proporcionar guía, estímulo y motivación que puedo “estirar” a un hombre para que se trate de llegar más allá de su alcance.

2. Todo desarrollo es individual.

Al igual que la gente tiende a ser diferente en sus necesidades, también a los departamentos, divisiones y compañías, tiende a diferenciarse en cuanto a la clase

de programas que necesitan en una etapa particular de su desarrollo. Los programas más efectivos, son los que se preparan, específicamente, para las necesidades de un auditorio.

3. 90% del desarrollo se produce en el trabajo.

Se reconoce que la mayor parte del desarrollo se realiza en el trabajo ya sea el 90% o cualquier otra cifra similar a esta. Los concedores del campo de la capacitación y desarrollo de ejecutivos coinciden en la mejor capacitación y desarrollo en el trabajo deben ser: la aplicación práctica de teorías, procedimientos y planes que se han investigado, practicado y comprendido en estudios personales y reuniones de grupo.

4. Debe centralizarse el desarrollo en el trabajo actual.

Un error muy común en los programas de desarrollo, es el que preparan al individuo para algún trabajo futuro. El objetivo principal del entrenamiento debe ser ayudar al hombre a realizar mejor su trabajo presente.

5. Oportunidad general de desarrollo.

Todo individuo en la organización, debe tener la oportunidad de aprovechar al máximo sus facultades, las compañías deben evitar crear la impresión de que unos pocos "principales herederos" han sido seleccionados para que tengan la mayoría las oportunidades para crecer y desarrollarse. Si se da esta impresión, la moral general de todos los empleados, se afectó muy seriamente.

Métodos para desarrollar ejecutivos

Un programa de desarrollo de ejecutivos debe de asegurar una variedad de actividades que van de acuerdo con la capacidad, necesidades, requerimientos del puesto y de las personas.

Algunos métodos que ayudan al desarrollo de ejecutivos son:

- ▶ Actividades en el trabajo: llevar los aprendizajes teóricos a la práctica administrativa.
- ▶ Entrenamiento: ayuda de personas de más experiencia y conocimientos con el objeto de conocer los aciertos, errores y corregirlos. La responsabilidad para entrenar descansa en el jefe inmediato.
- ▶ Rotación de puestos: el objeto de este tipo de entrenamientos es que el ejecutivo tenga mayor variedad de experiencias.

- ▶ Asignación bajo estudio: en algunas empresas el empleado tiene que trabajar y colaborar con su superior para que pueda ser promovido a puestos directivos, con esto aprenderá lo más que se pueda del puesto y de la experiencia del jefe.
- ▶ Promociones laterales: se promueve al empleado a cargo del mismo nivel jerárquico para que adquiera más criterio, conocimiento, comprensión de la empresa, de la organización y de la personalidad propia del ejecutivo.

Actividades fuera del trabajo

El trabajo de los ejecutivos puede adquirir un desarrollo práctico además será necesario complementarlo con actividades fuera de este para incrementar sus conocimientos, ampliar su perspectiva, influencia, sus actitudes o aumentar su sensibilidad hacia la reacción de otros.

Las actividades fuera del trabajo pueden ser:

- ✳ Cursos de entrenamiento en la compañía
- ✳ Juego de papeles
- ✳ Asignaciones a comités

Control del programa de desarrollo

La estabilidad de un programa tiende a variar inversamente a su extensión. Mientras más hacia el futuro se proyecta un plan, habrá mayor incertidumbre respecto a su cumplimiento en los términos en que fuera desarrollado. Hay que programar detalles solamente a corto plazo. El programa de desarrollo debe ser planeado a mediano plazo.

Por otro lado, el mayor potencial de control tiende a estar en el punto donde se desarrolla al ejecutivo. El autocontrol tiende a ser el control más efectivo. Los autocontroles son efectivos únicamente, si las personas que están desarrollando en el trabajo, participan y comprenden los planes y las normas en que debe desarrollarse.

Teniendo claros los objetivos, metas, programas, etc., elaborados para el desarrollo de un ejecutivo y llevando un sistema de autocontrol será además de todo una técnica efectiva para cumplir con las metas trazadas, una magnífica práctica para evitar la obnubilación en los niveles ejecutivos.

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (ORGANIZACIÓN)

Mercado H, S. (2006). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas: Características y Problemas de las Pymes*. Impresión en México-Tiros: 300 ejemplares: PAC S.A. de C.V. p.p.99-306

Concepto de organización

Establecidas las metas de una empresa y ésta cuenta con los elementos humanos, técnicas y materiales se debe proceder a organizarlos.

La organización es útil porque identifica a la persona con la empresa y las labores que desempeña con el puesto, logrando establecer una mejor adaptación de recursos humanos y materiales.

Organización de la empresa

Para esto deberá proceder en forma adecuada bajo los siguientes puntos:

- Conocer el objetivo de la empresa
- Enumerar las actividades a realizar
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles
- Asignar personal capacitado
- Otorgar la actividad que corresponda a cada puesto

Estructura

La base de la organización es el trabajo, el personal y el puesto, para proponer una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizarán en cada puesto.

Se establecen como unidades principales de la estructura de una empresa:

- ▶ Producción
- ▶ Ventas
- ▶ Finanzas

Estas deberán constituirse en unidades definidas de trabajo, que podamos llamar secciones o departamentos.

La operación

En esta parte de la estructura de la organización es donde se llevan a cabo las actividades planeadas por la gerencia.

Son funciones de operación: las ventas y la producción y dentro de la empresa, estas se representan por:

- ✗ El departamento de producción
- ✗ El departamento de ventas

La información

Se deben crear departamentos en la empresa, que efectúen funciones de información. Son actividades de este tipo: la contabilidad y la estadística.

- ⊕ La contabilidad ofrece información de la situación financiera de la negociación, por medio de sus registros contables que permitan formular estados de pérdidas y ganancias, balances, etc.
- ⊕ La estadística ofrece información de tipo presupuestal, su objetivo es proporcionar información para la elaboración del pronóstico y presupuestos de la empresa, así como para la toma de decisiones.

El apoyo o asesoramiento

Consiste en auxilio técnico a la gerencia en algunos asuntos administrativos como son: la obtención y empleo de fondos (finanzas) y la administración de recursos humanos (personal).

Problemática de la organización

Los propietarios de las pequeñas empresas aceptan, con frecuencia, una actitud incrédula respecto a toda forma de organización. Imaginan que una explotación carente de toda la estructura organizativa es más ágil y flexible y por ello, más eficaz. Con esa actitud se

olvidan de los inconvenientes que concurren en una firma desprovista de tales estructuras, y que muchas de estas compañías han naufragado por carecer de organización.

Cualquier jefe de empresa deseoso de dirigir una firma pequeña o mediana de manera moderna y eficaz, debiera crear estructuras de organización concretas que permitan a su personal calificado y dinámica desarrollar su máxima capacidad.

Para poner en práctica una organización eficaz implica respetar cierto número de principios aprobados que resultaran de su aplicación a todas las empresas.

Principios de organización

- ⊕ Es necesario definir con precisión las labores y todos los servicios de la compañía.
- ⊕ La delimitación de actividades y responsabilidad del empleado se llevan a cabo en función de criterios profesionales no personales.
- ⊕ La responsabilidad de un servicio debe confiarse a un solo colaborador, y jamás a varios a la vez.
- ⊕ Cada servicio debe ser confiada colaboradores calificados.
- ⊕ Cada colaborador debe rendir cuentas a un solo un jefe.
- ⊕ El número de personas sometidas a la autoridad de un jefe no debe ser demasiado grande ni excesivamente pequeño.

La exportación

Las empresas pequeñas con frecuencia carecen de los medios financieros y de conocimientos necesarios para imponerse en los mercados extranjeros, es un hecho comprobado que la vida económica se orienta cada vez más hacia los mercados internacionales.

La exportación interesa en primer lugar a las pequeñas empresas que se haya como de una frontera, para ellas los mercados extranjeros constituyen una salida natural. Las mejores oportunidades de venta del extranjero, surgen para las firmas que están especialidades en la fabricación de productos típicos de un país, muy apreciados fuera de sus fronteras.

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (PRODUCCIÓN)

Localización de la planta

Uno de los principales factores para la localización del lugar de instalación de la planta son los servicios públicos y privados; algunas empresas le dan mayor importancia al renglón de exención de impuestos que en la gran mayoría de casos resulta menos importante por ser temporales.

- ▶ Servicios públicos y privados adecuados (energía, agua, combustible)
- ▶ Comunidad (seguridad y urbanización, impuestos)
- ▶ Mano de obra (costos, disponibilidad, estabilidad, productividad)
- ▶ Clima
- ▶ Lugar

Tendencias actuales en la localización de plantas

Existen dos tendencias bien definidas en la localización de plantas. La primera es situarlas en la proximidad de las ciudades en lugar de hacerlo en áreas rurales o en las mismas ciudades. La segunda es la descentralización, es decir, separación de las plantas de una empresa dada en nuevas localizaciones. La descentralización puede realizarse siguiendo dos métodos:

- Horizontal o de unidades
- Vertical

Objetivos de producción

- ❖ Satisfacer al departamento de ventas respecto a plazos de entrega, con la mayor oportunidad posible.
- ❖ Producir al menor costo posible.
- ❖ Mantener un alto índice de seguridad en la planta.
- ❖ Obtener al máximo rendimiento de la planta y sus instalaciones.
- ❖ Mantener una calidad estándar, invariable de los productos.
- ❖ Evitar a lo máximo el desperdicio.

Políticas de producción

- Planear las anticipadamente la producción.
- Establecimiento de sistemas de control "X".
- Delimitar autoridades y responsabilidades.
- Elaborar de programas de trabajo delimitando objetivos generales y por área.
- Proveer al obrero de equipo de seguridad.
- Establecer sistemas de mantenimiento.

En la localización de plantas se deben tener en cuenta las tendencias de:

- Ⓢ Selección y construcción de edificios
- Ⓢ Selección en los edificios de la fábrica
- Ⓢ Maquinaria y equipo
- Ⓢ Centro de producción
- Ⓢ Disposición de la planta
- Ⓢ Distribución (planta, proceso, producto o en línea, posición fija)
- Ⓢ Producción
- Ⓢ Control de materiales
- Ⓢ Compras
- Ⓢ Embarque, tráfico y recibo
- Ⓢ Control de inventarios
- Ⓢ Manejo de materiales
- Ⓢ Control de producción
- Ⓢ Control de calidad
- Ⓢ Mantenimiento
- Ⓢ Etc.

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (COMPRAS)

La función del abastecimiento dentro de la empresa

A la función de adquirir los servicios y bienes materiales que son indispensables para el desarrollo de toda organización, se le denomina como "abastecimientos" (compras).

El abastecimiento se reconoce como una de las funciones comerciales y donde sus responsables cuentan con la autoridad necesaria y competente.

Actividades que caen dentro del campo de los abastecimientos:

1. Necesidades del abastecimiento (industrial o comercial)
2. Compras (requisición, búsqueda y selección de proveedores, orden de compra)
3. Control de inventarios (existencia de materiales o servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa)
4. Control y evaluación de la efectividad del departamento (controlar para evitar posibles anomalías)
5. Relaciones externas e internas (relaciones con cada uno de los departamentos, contacto y conducta con los proveedores)

Objetivo

Es tener a la mano los artículos necesarios para asegurar la fabricación ininterrumpida de un producto de calidad satisfactoria con el menor costo posible.

1. Abastecer a la empresa de bienes y servicios para el desarrollo de sus operaciones, en forma continua y oportuna.
2. Abastecer a la empresa el precio final más bajo posible.
3. Identificarse con los procesos de fabricación de la empresa para conocer en detalle sus materiales y características de operación, así como de sus necesidades en general.
4. Mantener debidamente ubicada la función de abastecimientos dentro de la empresa, para dar y recibir información adecuada y oportuna para su buen desarrollo.
5. Mantener actualizada la función abastecimientos de la empresa, con el mercado general de compra.

Políticas

Como ejemplo de políticas del departamento de compras podemos encontrar:

- Políticas de precios: es la más esencial de los elementos a considerar ya que debemos pagar al adquirir los materiales que necesitamos para producir nuestro producto.

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (MERCADOTECNIA)

Importancia de la función de mercadotecnia

La constante y eficiente dinámica de los negocios modernos se manifiestan en una incesante mejora de los productos y servicios, en las técnicas de fabricación y la estrategia para penetrar dentro de un mercado cada vez más amplio y competitivo.

Las empresas que han podido crecer y contribuir en el desarrollo económico de un país, han tenido que aplicar políticas activas de mercadotecnia consistentes en ir o buscar a los clientes.

Organización de mercadotecnia por funciones

En las organizaciones más comunes de mercadotecnia, el ejecutivo jefe del departamento trabaja por medio de un conjunto de gerentes con funciones especializadas.

Funciones:

- ❑ Investigación de mercados
- ❑ Ventas
- ❑ Promoción

Organización de mercadotecnia por producto

Cuando una empresa produce una gran variedad de productos o el grado de heterogeneidad de los mismos es tal que dificulte el manejo de todas ellas por los vendedores, es conveniente pensar en una estructura de organización en torno a un grupo de productos.

Organización de mercadotecnia por funciones

La estructura de los mercados obliga en algunos otros casos a prestar interés al tipo de clientes que se atienden, ya que estos tienen distintas costumbres y sistemas y por tanto, exigen distintas facilidades o tratamiento de acuerdo con su condición.

Actividades que caen dentro del campo de la mercadotecnia

Las actividades relacionadas con esta función, podemos identificar en tres grandes grupos: investigación de mercados, ventas y promoción.

- ◆ Investigación de mercados es recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a las actividades de mercadotecnia que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones en el negocio.

Externo:

- ⊕ Conocimiento del consumidor
- ⊕ Situación de la competencia
- ⊕ Tamaño del mercado
- ⊕ Mercado relativo
- ⊕ Investigaciones respecto al producto

Interno:

- ⊕ Análisis de ventas
- ⊕ Volumen de ventas
- ⊕ control del equipo de ventas
- ⊕ Tendencia de ventas
- ⊕ Pronóstico de ventas
- ⊕ Establecimiento de cuotas y zonas de ventas
- ⊕ Punto de equilibrio

- ◆ Ventas: puede realizarse de acuerdo con las posibilidades, capacidades, enfoques y organización estratégica de los recursos corporativos.

- ▶ Organización de recursos
- ▶ Productos
- ▶ Precios
- ▶ Distribución física
- ▶ Canales de distribución
- ▶ Administración de ventas
- ▶ Métodos de operación de ventas

- ◆ Promoción de ventas: conjunto de técnicas específicas con la finalidad de estimular la demanda en tres campos de acción, mediante incentivos adecuados. Ellos son: la empresa, los canales de distribución y los puntos de ventas.

- ◆ Publicidad: este método consiste en establecer relación con un gran número de posibles compradores, a todos los cuales se presenta la misma idea con el propósito de informar e influir sobre ellas, para que compren mercancías o servicios.

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- ◆ Relaciones públicas: las relaciones públicas son una función administrativa que investiga la opinión de los públicos afectados por la empresa. Crean una buena imagen de nuestra empresa para atraerse la composición y la buena voluntad de esos públicos.

Beneficios que se obtienen con el logro de los objetivos de las relaciones públicas son:

- ✿ Crear prestigio.
- ✿ Promover ventas.
- ✿ Prevenir y solucionar problemas de carácter laboral.
- ✿ Desvanecer prejuicios que existan en contra de la empresa.
- ✿ Educación del público sobre lo que es la empresa.
- ✿ Investigación de la opinión pública.
- ✿ Análisis e interpretación de la opinión pública.
- ✿ Asesoramiento en la formación de las políticas de la empresa.
- ✿ Obtención de la comprensión y el apoyo de cada uno de los públicos afectados, a favor de la empresa.

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (PERSONAL)

La función del área de personal dentro de la empresa

Conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa es una función especializada que debe de seguir ciertos criterios, normas y políticas generales, independientemente de los requisitos específicos para cada uno de aquéllos.

Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Actividades que caen dentro del campo de personal

1. Previsión de personal (definición de necesidades)
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Contratación

5. Introducción
6. Administración de sueldos y salarios
7. Administración de recursos humanos

⊕ Previsión del personal

Hay que prever la cantidad y calidad de la mano de obra que requerimos para cubrir cada uno de los puestos con que contaremos. Después se procede a reclutar, seleccionar y contratar personal.

⊕ Reclutamiento

Es la búsqueda y recolección de candidatos, para cubrir determinados puestos dentro de la empresa. La efectividad de este reclutamiento se mide con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal por un departamento "X", y la introducción de dicho personal al mismo.

⊕ Selección

Es el procedimiento mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo; consiste en depurar del conglomerado de aspirantes, aquellos que probablemente satisfagan los requisitos del puesto a ocupar y someterlos a diferentes pruebas de aptitudes.

⊕ Contratación

La contratación de personal es el acto legal-administrativo, en virtud del cual un individuo pasa a formar parte de la empresa mediante la prestación de sus servicios. La contratación de los empleados debe efectuarse en los departamentos de personal, una vez cubiertos todos los requisitos que el puesto a ocupar plantea.

⊕ Introducción

Esta es una parte del proceso de formación de personal, pero quizás de las más delicadas en todo el proceso, ya que una introducción hecha a la ligera, creará problemas de comunicación, producción y desarrollo del mismo empleado. Si el empleado se siente satisfecho, seguro e importante dentro de la empresa, estará obligado moralmente a rendir el máximo por el trato que le han dado y cooperará con la empresa entusiastamente.

⊕ Administración de sueldos y salarios

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La administración de sueldos y salarios atribuida al departamento de personal, comprende aspectos tales como, definición de puestos y valor de los mismos control de las variaciones en ellos; diferencias regionales de retribuciones; oferta y demanda de la mano de obra; necesidades de personal inmediato y a futuro; mantenimiento del elemento humano en condiciones óptima de aprovechamiento principalmente.

⊕ Administración de recursos humanos

Se puede considerar que en esta función, se resumen todas las anteriormente mencionadas, por el hecho de que se encarga de establecer los controles necesarios a fin de conocer el grado de realización de los planes, en cuanto al área de personal que se trata.

Políticas de personal

- ✦ Políticas de reclutamiento
- ✦ Políticas de selección
- ✦ Política de ascensos
- ✦ Políticas de despido
- ✦ Políticas de contratación en general
- ✦ Políticas a corto plazo
- ✦ Políticas a largo plazo
- ✦ Políticas naturales

CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LAS PYMES (FINANZAS)

Financiamiento para pequeñas empresas

El doble objetivo de la función financiera es la liquidez y productividad, que en otras palabras significa elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando de que se disponga de efectivo suficiente para pagar las cuentas a su tiempo y, así, ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

La información financiera base de la planeación y control

El desempeño de la función financiera no es otro más que el de buscar la mejor forma de obtener utilidades. Las ideas y actividades del planeador financiero ayudan a consolidar y modificar la estructura inicial del proceso administrativo, para hacer frente a situaciones diferentes o cambiantes que él puede percibir rápidamente y fáciles que un grupo.

La función de finanzas dentro de la empresa

La función de finanzas, cuyo objetivo es obtener y usar eficientemente los fondos necesarios para operar la empresa, está revestida de una importancia trascendental en la vida de la misma, ya que, de la capacidad de quienes desempeñan esta función depende el que estas dos acciones, obtener y usar, repercutan satisfactoriamente en los resultados de aquéllos, puesto que la primera, implica costo, que bien se pudiera reflejar en forma de “intereses” a pagar y, de la segunda resultarían las utilidades o pérdidas, éxito o fracaso.

Es tal la importancia de esta función que se nos ocurre citar la siguiente definición: “es el arte de allegarse el dinero necesario para un propósito determinado y administrarlo convenientemente para el mejor logro de ese propósito”.

Actividades que caen dentro del campo de las finanzas

- ✓ Estudios de la planeación financiera: efectivo y crédito.
- ✓ Manejo de fondos
- ✓ Control de operaciones con moneda extranjera
- ✓ Fijar políticas de crédito y cobranzas
- ✓ Planes sobre nuevas inversiones
- ✓ Adquisición y custodia de valores
- ✓ Mantener relaciones con instituciones de crédito
- ✓ Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuestos y su control
- ✓ Aseguramiento de activos de la empresa
- ✓ Manejo de préstamos
- ✓ Pago de impuestos
- ✓ Establecer sistemas de registro y reportes contables
- ✓ Establecimiento y diseño de métodos y políticas de depreciación

Planificación financiera

El planear el flujo y aplicación de los recursos de la empresa, así como la posición financiera de la misma en el futuro, abarca principalmente:

- Selección de medios de financiamiento; tipos y fuentes
- Manejo de crédito
- Determinación del activo fijo
- Determinación del activo circulante

Para estar en posibilidades de trabajar se hace inminente el tener objetivos o metas para alcanzar, medios a nuestro alcance para aplicarlo y determinar todas nuestras actividades encaminadas al logro de las mismas. Esto, se hace a través de programas, los cuales, a su vez, se basan en pronósticos.

Fuentes de financiamiento

Fácilmente podemos distinguir dos fuentes de financiamiento: las propias o internas y las ajenas o externas.

- ❏ Fuentes de financiamiento internas: son aquellas que nos permiten allegar nos dinero sin necesidad de endeudarnos: capital social, utilidades de la empresa reinvertidos, inversiones adicionales por parte de los propietarios actuales, etc.
- ❏ Fuentes de financiamiento externas: estas, nos pueden proporcionar dinero que nos hace falta, pero, a diferencia de las internas, nuestro patrimonio queda comprometido, crece nuestro pasivo: proveedores, bancos, y también se puede recurrir a la “deuda pública”.

Objetivos del área de finanzas

- Ⓢ Satisfacer oportunamente las necesidades financieras de la organización.
- Ⓢ Conseguir créditos y financiamiento en las mejores condiciones posibles para la empresa.
- Ⓢ Cubrir las contingencias a que estamos sujetos mediante un seguro la más ventajosa posible para nuestras necesidades y posibilidades.
- Ⓢ Evitar en la medida de lo posible todas aquellas erogaciones que no se justifiquen de acuerdo con los objetivos generales de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- Ⓢ Disponer de los sistemas de registro contables más modernos, efectivos y económicos, que se adapten a nuestras circunstancias.
- Ⓢ Vigilar el correcto manejo de los fondos de la empresa, de acuerdo con los reglamentos y sistemas establecidos.
- Ⓢ Mantener márgenes de liquidez y desahogo que no permiten la quiebra repentina.
- Ⓢ Cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales.
- Ⓢ Mantener en grado óptimo nuestras relaciones tanto internas como externas.

Políticas del área de finanzas

Como ya se consideró al principio de esta obra, las políticas derivan de los objetivos:

1. Disponer de la información necesaria y oportuna con cierto tiempo de anticipación, relativas a cada necesidad financiera de unidad de organización.
2. Solicitar créditos y financiamiento previo al estudio conjunto con el área que lo necesita e intervención de los afectados.
3. Establecer máximos y mínimos de inventarios.
4. Revisar periódicamente y decidir sobre las contratadas de seguro que más ventajas nos representen.
5. Verificar a qué tipo de gastos de representación se están haciendo en lo que te toca a suscripciones a revistas, libros y publicaciones, a cuotas para clubes y socios por parte de vuestra empresa.
6. Afianzar a nuestro personal encargado del manejo directo de dinero para evitar contingencias.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES

<<http://icvalda.wordpress.com/2010/01/15/de-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades-en-las-pymes/>> [con acceso el 28-03-2010/hora 1:29]

<http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=307&Itemid=99> [con acceso 28-03-2010/hora: 1:32]

<http://www.sappiens.net/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/Pymes:_Primer_paso_F.O.D.A./BF0436485988A159C1257346005B9962!opendocument> [con acceso 28-03-2010/ hora: 1:36]

El análisis FODA (DAFO) es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que le afectan y así poder delinear la estrategia mirándola para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Este método, denominado por las primeras letras de los elementos a analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

El método es tan simple que con sólo esta descripción es suficiente para comenzar a trabajar, pero la gran dificultad se presenta, generalmente, en que preguntas hacernos o qué tipo de problemas encarar.

En esta sección solo analizaremos las fortalezas y debilidades, para ello debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos cuales fortalezas y debilidades tiene nuestra organización.

- Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Sitúa las capacidades, recurso y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.
- Debilidades: todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia. Son también las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas en determinadas

áreas empresariales que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas.

A continuación se presenta un análisis de situación que permite que una empresa logre sus metas:

◆ Fortalezas

- ✦ Tenemos un alto nivel de competitividad
- ✦ Tenemos los recursos financieros necesarios
- ✦ Somos el reconocido líder del mercado
- ✦ Tenemos una buena reputación con los clientes y entre los proveedores
- ✦ Tenemos costos más bajos que la competencia
- ✦ Desarrollamos más productos nuevos que la competencia
- ✦ Tenemos personal idóneo en cada puesto
- ✦ Conocemos perfectamente el mercado
- ✦ Tenemos la distribución necesaria
- ✦ La rentabilidad de la empresa es la esperada
- ✦ La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros
- ✦ Hacemos rechazos por calidad de productos
- ✦ Entre otros por mencionar

◆ Debilidades

- ✦ No tenemos una clara dirección estratégica
- ✦ Nuestras instalaciones son obsoletas
- ✦ Tenemos una débil imagen en el mercado
- ✦ No tenemos el personal adecuado
- ✦ Tenemos una estrecha línea de productos
- ✦ No tenemos los recursos financieros adecuados
- ✦ No tenemos la rentabilidad suficiente
- ✦ El personal no está motivado
- ✦ No conocemos a fondo el mercado
- ✦ Tenemos demasiado rechazo de producción
- ✦ Nuestro punto de equilibrio es alto
- ✦ La facturación mensual viene decreciendo, etc.

Estas afirmaciones son orientativas y pueden cambiar o agregarse nuevas según el tipo de industria o mercado donde se desarrolla la organización.

Como el entorno es tan cambiante y lo que hoy es una fortaleza mañana puede ser una debilidad, se sugiere realizar este análisis anualmente, puede parecer exagerado, pero en entornos tan cambiantes parece lo ideal, por otro lado, el que todos están alineando impresiones hace que se entiendan y se acepten las estrategias emergentes.

“Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber dónde estamos”.

PERSPECTIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: Perspectiva de las pequeñas y medianas empresas*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 36-37

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la frecuencia futura de estas empresas.

- a) Nuevos productos y servicios. La competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un grande estímulo para introducir nuevos productos y servicios.
- b) Avance tecnológico. Los avances tecnológicos mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria así como elaborar nuevos y mejores productos, a un ritmo cada vez más acelerado.
- ✚ Aumento en la especialización: paralelo al avance tecnológico, ha aparecido la división del trabajo en casi todas las actividades productivas; la producción industrial depende en la actualidad de la realización por muchas personas especializadas e incluso de operaciones separadas, en ese sentido se han especializado las empresas.

- + Tendencia hacia la fusión: la mayoría de las Pymes comienzan a una escala relativamente modesta y experimentan sólo un crecimiento moderado, sin embargo, en nuestro medio se ha visto, aunque en forma moderada, la fusión.
- + El cambio a empleos burocráticos: las máquinas, los equipos automáticos y la abundante energía mecánica han tomado a su cargo gran parte del trabajo que el hombre acostumbraba a realizar por sí mismo. El número de empleados dedicados a los servicios han aumentado, se ha generado y seguirá generándose un incremento proporcional del personal tipo burocrático, es decir, personal de oficinas.
- + Ascendiente interdependencia: al mismo nivel que el hombre se ha especializado más en sus habilidades y esfuerzos productivos, se ha vuelto más dependiente de los demás para obtener los bienes y servicios que requiere.

Una empresa puede depender de otra para procurarse ciertos insumos del producto que fabrica. En la actualidad existen pocas empresas que sean autosuficientes.

LAS APORTACIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE

Rodríguez V, J. (2002). *Administración de la Pequeña y Mediana Empresa: Las aportaciones de la pequeña y mediana empresa*. Quinta edición. Impreso en México 1 2 3 4 03 02 01: Thomson. P.p. 91-92

Se tiene conocimientos de que la constitución de una empresa pequeña trae consigo nuevas ideas que caracterizan a las personas con iniciativa.

En múltiples ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo, la riqueza que pueda generar la pequeña empresa, no solo redundará en beneficio individual, sino que va mucho más lejos, de igual manera beneficia a otras empresas al comprarles insumos así como el Estado.

- ☀ Como generadora de fuentes de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Ante los elevados índices de desempleo que existen en la actualidad, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas. Asimismo se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, a las que tienen defectos físicos o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo y de manera adicional se ocupan en una de estas empresas.

Por lo general la pequeña empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas. Las Pymes es un estimulante de la competencia, este aspecto es muy importante para determinar una depuración continua, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad de precios más bajos con mayor eficacia en los servicios, etc.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un terreno al que se necesita ayudar y estimular con el fin de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas económicas, las esperanzas truncadas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados.

LA GLOBALIZACIÓN Y LA PYME

B. Soto P.E y L. Dolan S. (2004). [Las Pymes-Ante el reto del siglo XXI Las Nuevos Mercados Globales: La Globalización de las Pymes. Impresión en México p.p.2-13.](#)

La globalización de la economía y de la aceleración del cambio obliga a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas, incluidas las Pymes, necesita aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado.

★ Un nuevo proceso de visión estratégica

El proceso convencional de visión estratégica resulta útil para atender los objetivos y características de las pequeñas y medianas empresas.

A la hora de fijar los objetivos empresariales y las estratégicas/ estrategias para alcanzarla, se hace necesario tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de internacionalización de la actividad económica.

La actividad económica está asistiendo en los últimos años un fenómeno de globalización progresivo que afecta consecuentemente al ente no competitivo de la mayoría de las organizaciones.

La mejora cualitativa de los resultados implica remover las prácticas tradicionales y establecer nuevas formas operativas. Esa actuación sólo es disponible si se cuenta con sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos.

★ Influencias del proceso de la globalización en el desarrollo de las Pymes

Las Pymes se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial. Mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para que de esa manera se pueda dar respuesta a los requerimientos de los clientes y a la fuente acción de la competencia. La dinámica obligatoria de mejora continua parece que puede implementarse más favorablemente en las empresas grandes, ocurre que las Pymes presentan potencialidades que les permiten desenvolverse exitosamente en este nuevo orden económico. Entre ellas, merecen ser destacadas las siguientes:

- ❖ Su elevado grado de flexibilidad, el cual deben esforzarse por mantener, ya que les permite adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno y a las necesidades de sus clientes.
 - ❖ El acceso a nuevas formas de distribución de los productos les permiten afrontar la apertura hacia los mercados exteriores.
 - ❖ La motivación e ingenio que son capaces de desarrollar ante la presión de los competidores.
- ★ Planteamiento estratégico en las Pymes

Las consecuencias de la globalización de la economía y de la constante evolución del entorno comercial hacen que la redefinición de las líneas de actuación empresariales deba ser una dinámica habitual en la dirección de las organizaciones, incluyendo a las Pymes.

La metodología estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad capaz de combinar la visión macroeconómica con un enfoque microeconómico. Se establece con el fin de determinar y fundamentar los objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los correspondientes planes de ejecución.

Antes de proponer una metodología estratégica que se ajuste a las necesidades de las Pymes, es preciso conocer previamente la problemática relacionada con el diseño e implantación estratégica en su concepción actual, así como sus repercusiones dentro del funcionamiento de la Pymes.

- ★ Debilidades que plantea la elaboración de la visión estratégica

Los problemas más comunes y relevantes que se presentan son los siguientes:

- ✚ Las estrategias se basan en las previsiones que se realizan a mediano y a largo plazo.
- ✚ El desarrollo estratégico requiere de un alto grado de especialización y el uso de información económica de carácter histórico y, a veces, no totalmente confiable/fiable.
- ✚ La naturaleza formal de la metodología estratégica dificulta la identificación de nuevas alternativas que no estén previamente estructuradas.

A las debilidades expuestas hay que agregar el hecho de que la mayor parte de los investigadores realizados sobre las teorías estratégicas se han desarrollados en torno a las actividades de las grandes empresas.

Es preciso que la metodología analítica, inherente a la naturaleza de la visión estratégica, opere en estrecha relación con un problema de síntesis.

★ Repercusiones de esta problemática en las Pymes

En primer lugar es importante aclarar que dentro de la estructura de las Pymes el problema de la separación entre la visión estratégica y la dirección de operaciones es el aspecto menos importante, debido a que estas empresas las responsabilidades están perfectamente asociadas y las estructuras organizativas son más planas.

Por otro lado, la sencillez de la Pymes tienden a evitar los procedimientos formales y la burocracia, lo cual facilita la visión de conjunto.

Finalmente, el modelo de visión estratégica es el mejor que puede funcionar para estructurar una instrumentación estratégica que se ajuste a las necesidades de la gestión de las Pymes.

★ Aspectos relevantes a considerar

Entes de definir una metodología estratégica para las Pymes, debemos tratar de establecer la posición que corresponde a esta modalidad de empresas en algunas de las facetas más relevantes que gobiernan su funcionamiento:

- ⊗ Recursos humanos
- ⊗ Desarrollo tecnológico
- ⊗ El mercado
- ⊗ Estructura organizativa y dirección
- ⊗ Competencia

La teoría estratégica elaborada para las grandes empresas y cuyo objetivo es mejorar su competitividad en costos o diferenciación, tiene una utilidad limitada cuando se pretende aplicar a la problemática que enfrentan las Pymes, ya que para estas existe otros tipos de enfoques mucho más acertados. Las limitaciones de estas empresas hacen que se empeñen en detectar a los clientes de ciertos segmentos a los que puede ofrecerles cierta

clase de productos con una incorporación de mayor valor en comparación del resto de los competidores.

★ Metodología estratégica para las Pymes

La metodología que a continuación se presenta se basa principalmente en el enfoque visionario de la perspectiva estratégica y se conforma de dos aspectos: la visión estratégica y el análisis estratégico.

Enfoque visionario: La elaboración de la visión estratégica se basa principalmente al líder y se puede prescindir de la intervención de los complejos acuerdos colectivos que contempla formalmente la estrategia.

★ Visión estratégica

Las Pymes se caracterizan por seguir a una configuración de negocio sencilla. Para formular una estrategia hay que partir de razón de ser de la empresa, para así establecer una visión de futuro. El planteamiento debe ser flexible para poder ajustar los planes según la evolución que experimente el entorno.

El contenido del plan estratégico, además de enumerar los objetivos, debe desarrollar el estilo de dirección y los rasgos clave de la cultura empresarial adecuada. Finalmente, debe determinar la forma en la que deben llevarse a cabo las actividades relevantes, entre las que se encuentran:

- ♣ La estructura organizativa simplificada y de los sistemas de decisión.
- ♣ La mejora continua de los productos y procesos.
- ♣ El desarrollo de la proximidad con los clientes.
- ♣ El avance tanto de los métodos de aprendizaje como del nivel de flexibilidad de la organización.

★ Análisis estratégico

Para identificar y explotar las ventajas competitivas que garantizan el futuro de una empresa hay que profundizar en su análisis estratégico. Los procedimientos habituales utilizados para desarrollarlo, tanto en el ámbito interno como del externo, DAFO, son el principio aplicables a las Pymes, sin embargo, las limitaciones de recursos, tamaño además características a fin de que su aplicación resulte útil y aconsejan el desarrollar técnicas analíticas específicas.

Para lograr estos resultados se deben establecer cuáles son las principales variables que intervienen a la hora de evaluar las cualidades estratégicas más relevantes que desarrollan las Pymes:

- ★ Tecnología
- ★ Diseño e innovación del producto
- ★ Organización y gestión
- ★ Actividad comercial
- ★ Vigilancia de la evolución del entorno

En la segunda fase, se efectúa una valoración del caso objeto de estudio, utilizando como elementos de medición las variables antes seleccionadas, el resultado será como entonces un conjunto de mediciones capaces de expresar la posición estratégica de esa Pyme y las participaciones del entorno en el que se está operando.

En la tercera fase, se determinan las variables estratégicas clave, cuya influencia resulta determinante a la hora de mejorar la competitividad. La función estratégica dominante es la causa más importante que gobierna la obtención de los resultados finales, mientras que el resto, es decir, las complementarias, juegan papeles menos relevantes.

En la cuarta fase, se seleccionan las posibles alternativas estratégicas, las cuales son consecuencia de la validación previamente desarrollada para que se proceda a su implantación.

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES PARA LAS PYMES

<<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num3/doc09.html>> [con acceso el 17-05-2010/hora 14:35]

<<http://www.revistainterforum.com/esponol/articulos/020302artprin3.html>> [con acceso el 17-05-2010/hora 14:45]

Para entender las políticas gubernamentales de cualquier nación, es necesario hacer referencia al papel que juega el Estado, el Gobierno y la Administración Pública, dentro de las sociedades modernas.

Es también necesario mencionar que las políticas del Estado, ya que Estado y Gobierno no son entidades análogas.

El gobierno forma parte del Estado y es la entidad responsable de las decisiones políticas de éste, además, es la voz del Estado. Encontramos así la organización se encuentra dentro de otra, o sea la Administración Pública perteneciendo al gobierno y éste al Estado y ambos al conjunto de la sociedad y todos interrelacionados entre sí.

Dentro de las ramificaciones del poder, ubicamos al poder político ejercido por el gobierno y entendiendo como una subordinación de terceras personas para gobernar con eficacia los destinos de una nación, e inmersos dentro del ejercicio del poder político encontramos a las políticas gubernamentales.

Las políticas gubernamentales obedecen directamente a este objetivo y a este papel del Estado dentro de la sociedad.

Un gobierno que incentive con políticas nacionales el surgimiento de nuevas Pymes y el fortalecimiento estructural de las que ya existe, garantiza no solo su éxito, sino una notable mejora en la balanza comercial de su país. Medidas concretas para reducir a la mínima expresión la mortandad de las empresas en el marco de los acuerdos internacionales que estamos implementando, y en especial de las micro y las Pymes son imprescindible para garantizar un equilibrio económico en la nación. “las herramientas de gestión empresarial básicas” son los elementos fundamentales en el proceso de formación empresarial.

Nuestras naciones requieren de la implementación de planes con una óptica global, coherente estructurados, tomando en consideración las áreas fiscales, jurídicas, etc.

<<http://www.revistaconsultoria.com.mx/articulos/ayuda-de-gobierno-a-pymes.html>>

[con acceso el 23-05-2010/hora 16:35]

Es de extrema importancia para el desarrollo comercial y la inversión extranjera la continuidad de las iniciativas de los procesos de transición de poder. Esto sería un elemento fundamental y positivo para generar confianza no solo de la población local, sino también de los inversionistas extranjeros. El apoyo no deberá limitarse a las empresas solamente deberá extenderse a sus recursos humanos.

En la sociedad de la información, contrario a lo que muchos empresarios piensan, la formación del personal es un elemento indispensable para el éxito.

Nuestros países deberán apostar al apoyo de:

- ❖ Nuevas iniciativas
- ❖ Productos no tradicionales
- ❖ Productos terminados

Esta manera permitirá reducir la falta de competitividad de nuestros productos y/o las limitantes de manejo de corta vida útil, con las otras complicaciones que esto conlleva (problemas condicionales de almacenamiento, fitosanitarios, etc.).

También debe garantizarse la homogeneidad en las políticas implementadas, sin que las iniciativas tiendan a beneficiar a un sector particular pero debemos replantearnos la formación de nuestros jóvenes y adolescentes y revisar si su currículo académico de escuelas, colegios y universidades están enfocados para hacerles personas competentes en el mercado global en el cual se desempeñan.

Instancias gubernamentales a las cuales acudir

Taller “yo emprendo”

Forma parte del programa Jóvenes Emprendedores, se dirige a personas mayores de 18 años en proceso de crear una metodología que impulse el desarrollo de habilidades, actitudes y valores empresariales.

Caravana del emprendedor

Este programa también pertenece al programa Jóvenes Emprendedores, su meta es llevar a cabo encuentros con la sociedad para promover y estimular el espíritu emprendedor, así como dar a conocer los programas de apoyo que ofrece el gobierno por medio de grupos de unidades móviles que viajan alrededor del país.

Sistema Nacional de Incubación de Empresas

Son centros de apoyo para emprendedores ubicados en instituciones educativas, organizacionales de sociedad civil, organismos empresariales y asociaciones con una metodología reconocida por la Secretaría de Economía (SE) que posibilita el establecimiento forma de un negocio: desde el desarrollo e implementación del plan, hasta su creación e inicio de operaciones.

www.economía.gob.mx

Mi Tortilla

Donde los asesores acuden personalmente a la tortillería del empresario y realizan un proceso de capacitación grupal que persigue la modernización del “changarro” en tres áreas: administrativa, comercial, tecnológica. Además, un consultor financiero diagnostica, asesora, gestiona y da seguimiento a los micronegocios. En ocasiones el diagnóstico se acompaña de créditos y varía de acuerdo a la entidad gubernamental en la que se solicita.

www.economía.gob.mx

De capacitación y asistencia técnica

Se desprende del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart) y permite que los artesanos mejoren el diseño y manufactura de sus productos, así como sus técnicas, materiales y herramientas de trabajo.

www.fonart.gob.mx/fonartweb/

Programa de Capacitación y Modernización al Comercio Detallista

Ayuda a empresarios, productores o comerciales que quieren mejorar áreas específicas de su negocio o que comenzarán operaciones. Cuenta con cursos y materiales didácticas gratuitas que sirven como guía para elevar la competitividad y las utilidades.

www.pymes.gob.mx/promode/

Consultoría Empresarial PYME-JICA

Fomenta el desarrollo y consolidación de las Pymes, gracias a que sus integrantes aplican un modelo de atención integral de consultoría estandarizada con apoyo de consultores registrados en la SE, los cuales ayudan a los empresarios a incrementar su índice competitivo y diagnosticar su negocio en rubros; como: administración, finanzas, mercadotecnia, producción y R. H.

www.consultoriapymejica.org.mx

Programa de Compras al Gobierno Federal

Se realiza por medio de Nacional Financiera (Nafinsa) y busca el involucramiento de un mayor número de Pymes en las compras gubernamentales, con base en financiamiento, información, capacitación y asistencia técnica. Además, permite a las empresas acceder a información en torno a licitaciones, boletines, calendarios de compras, entre otros.

www.nafin.com/portalinf/content/home/home.html

Programa Nacional de Empresas Gacela

La meta es identificar a empresas mexicanas con posibilidades de detonar su crecimiento y generar empleos; dar apoyo para la comercialización de productos y servicios, así como otorgar capacitación y consultoría especializada, acceso a innovación y tecnología, gestión para el crecimiento y financiamiento.

www.gacelas.org.mx

Avance-Nuevos Negocios

Es impulsado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), busca aprovechar o explotar los descubrimientos y desarrollos tecnológicos del País, y crear un equipo de trabajo entre investigadores y empresarios. Es último, deben estar inscritos en el registro

Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (Reniecyt) para gozar de sus beneficios.

www.conacyt.gob.mx

Alianzas Estratégicas y Redes de Innovación para la Competitividad (Aeri's)

Incentivan la competitividad de los diversos sectores productivos, a la par de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Las empresas que reciben curso mediante el apoyo deben inscribirse al Reniecyt para obtener beneficios en formación de capacidades y auto sustentabilidad.

www.conacyt.gob.mx

Programa de aceleración de Negocios nacionales e Internacionales

Ayuda a las empresas de base tecnológica e innovadora en su proceso de crecimiento; las asesora y les da acceso a una red de contactos, además de acompañarlas a que realicen los cambios necesarios para adoptar y mejorar su modelo de negocio y de gestión de la tecnología.

www.mexicoemprende.gob.mx

Parques tecnológicos

Busca que los empresarios establezcan espacios geográficos con servicios compartidos para reducir gastos, y garantizar su crecimiento y desarrollo. También se propone fomentar las relaciones formales y operativos entre las empresas.

www.mexicoemprende.gob.mx

Desarrollo de la Industria del Software (Prosofot)

Tiene el fin de impulsar agrupamientos empresariales que permitan motivar las sinergias y estrategias de los principales actores de la industria.

www.software.net.mx

Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (Prologyca)

Su objetivo es insertar a las empresas mexicanas en un ámbito logístico eficiente con identificación, control y reducción de costos, a través de capacitación.

Www.elogistica.economia.gob.mx

Portal de Internet Mxporting

Persigue la comercialización de productos Pyme en mercados extranjeros, principalmente Estados Unidos. No tiene ningún costo inscribirse al sitio web y cuenta con un servicio de paquetería para realizar el envío.

www.mxporting.com

Programas de desarrollo de proveedores y de Empresas Integradoras

Las cuales buscan elevar la competitividad del sector al fortalecer sus capacidades administrativas, tecnológicas, financieras y de producción.

Centros Pymexporta

Ayuda a la comercialización, distribución y exportación de productos, a través de 15 impulsoras localizadas en el extranjero: cinco en Estados Unidos, uno en Canadá, tres en Centroamérica, tres en la Unión Europea y tres en China. Los empresarios reciben capacitación en el proceso exportador, consultoría para desarrollar proyectos de exportación, promoción en mercados internacionales, asesoría en materia aduanero en México, información de mercados y disposiciones legales de exportación, y apoyo en las tareas de logística y de gestión.

www.economia.gob.mx/?P=7640

Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones (Compex)

Encargada de analizar, evaluar, proponer y concertar acciones entre los sectores público y privado en materia de exportaciones de bienes y servicios. Fomenta la cultura exportadora, simplifica trámites administrativos y reduce obstáculos técnicos al comercio exterior. Asimismo, se preocupa por atender las problemáticas o consultas que presenta la comunidad empresarial y brindan asesoría mediante chats.

www.contactopyme.gob.mx/compex/default.asp

Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE)

Proporciona orientación y asesoría gratuita en materia de comercio exterior a los empresarios del sector; aunque también integra y ofrece información sobre los servicios que brindan las dependencias públicas, cámaras, asociaciones, organismos empresariales e instituciones educativas.

Programa de Desarrollo Sectorial

Impulsa y ejecuta proyectos de impacto en una región o sector, con el fin de fortalecer las cadenas de valor a través de proyectos integrales de bajo costo y alta repercusión en la generación de empleos.

www.economia.gob.mx

GESTIÓN DE LAS PYMES

Mercado H, S. (Septiembre 2006). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas: Gestión de las Pymes-cómo mejorar la gestión de las Pymes*. Impresión en México-Tiros: 300 ejemplares: PAC S.A. de C.V. p.p.345-348

CONCEPTO

Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que este aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender. En la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, suele tener mucha aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas las empresas del sector público también suelen tener buenos modelos de gestión pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Es aquí donde radica la diferencia más grande, ya que al sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtienen mucho más ganancias

que una empresa correspondiente al sector público el hecho lógico nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del estado, y uno de los recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado a ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

Sus cuatros funciones principales

El concepto aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desarrollo de la empresa; la primera es la **planificación**, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa (visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente).

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización** en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La **dirección** de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con sus empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El **control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el proceso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido mercados desde un principio.

Tomando en cuenta todo esto, se puede notar la eficacia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión.

Como mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas

★ Principales problemas

Atendiendo directamente a los hechos, se destacan a continuación los principales problemas que han definido a gran número de pequeñas y medianas empresas mexicanas por ser motivadores de su preocupante y comentada situación actual:

1. Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y poco planeado.

2. Fijar como metas más importantes las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios.
3. Insuficiente incorporación de las modernas tecnologías a sus sistemas de producción.
4. Información de operación insuficiente, imprecisa y desfasada.
5. Habito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido.
6. Productividad insuficiente.
7. Inadecuadas estructuras financieras.
8. Recursos humanos poco calificados.
9. Escasa atención a los mercados internacionales.

★ Tendencias mundiales

1. El cambio. La tecnología en general y la información en particular, así como en la evolución de las necesidades y los gustos de los consumidores, influyen decisivamente entorno en donde se tienen que desenvolver las empresas. Todo ello lleva a lo que necesariamente se tendrán que desenvolver los empresarios y directivos.
2. Mercados sin fronteras. Como consecuencia del desarrollo de la tecnología y de la evolución de las necesidades, así como el convencimiento internacional sobre los efectos perjudiciales del proteccionismo, la tendencia apunta a la globalización de los mercados, con la desaparición casi en su totalidad o al menos la disminución sustancial de las barreras arancelarias y de otras medidas proteccionistas.
3. Las personas. El recurso más importante es el ser humano ya que el personal de la empresa adquiere el papel protagonista, por el cual hay que cuidar y motivar a través de nuevos modelos, además de que no puede ser sustituido por tecnología.
4. La orientación de la empresa hacia el cliente. Una de las tendencias más claras en la actualidad es la identificación de las necesidades del cliente para el diseño de un producto y proporcionar además, un servicio de alta calidad.

5. Creatividad. La creatividad y la innovación, constituye elementos esenciales de la operación de las empresas del futuro. No se trata sólo de fomentar un cierto tipo de innovación tecnológica, sino considerar la búsqueda de la estrategia de la empresa.
6. Privatización. Existe una marcada tendencia hacia una mayor privatización de la economía, con la consiguiente creación de nuevas oportunidades para los empresarios con el reto que implica ser capaz de adaptarse al nuevo entorno.
7. Alianzas. Como consecuencia de la globalización de la economía se están produciendo numerosas fusiones, adquisiciones y, alianzas estratégicas que permitan incrementar las ventajas de cada una de las partes al producirse sinergias de importancia y nuevos enfoques en el modo de atacar los diferentes mercados.
8. Preocupación por el medio ambiente. El entorno social será cada vez más exigente, por lo que será necesario tener una convivencia más armónica con el medio ambiente.
9. Especialización. La flexibilidad, agilidad y mayor comunicación que pueden gozar las pequeñas y medianas empresas, sitúan en condiciones óptimas para afrontar la competencia existente dentro de un mercado cambiante. Inclusive la gran empresa tiende hacia la división de unidades económicas más pequeñas.
10. Por otra parte, estamos presenciando el surgimiento de un nuevo auge de la empresa familiar. Hoy la imagen del empresario está alcanzando de nuevo un excelente prestigio social.

FACTORES DEL FRACASO DE LAS PYMES

<http://www.deaspymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html> [con acceso el 23-05-2010/hora 16:50]

A continuación se enlistan algunos factores que suelen “matar” a la empresa familiar:

- Falta de planeación: la falta de planeación formal de largo plazo con estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables.
- Resistencia al cambio: los padres suelen retirarse a aceptar las críticas y cuestionamientos que los hijos realizan a los procesos que han funcionado por décadas, minimizando e incluso, anulando las aportaciones sobre la innovación que éstos deseen activas. Por su parte, los hijos se sienten coartados al no poder llevar a cabo sus ideas o aportar su creatividad, pues esto tiene un costo para el negocio y no hay certeza o garantía alguna de que las iniciativas funcionen.
- Solidaridad: la delegación de autoridad, de responsabilidad y de manejo de los recursos, suele centralizarse en una persona hasta el último minuto, en vez de capacitar y entrenar al sucesor mediante una correcta delegación y la confianza de involucrarlo en la toma de decisiones cada vez más trascendentales para el negocio.
- Mezcla de roles familiares y profesionales: se trasladan a los roles familiares del ámbito profesional, cerrando así la posibilidad de conocer a los miembros de la familia desde otro ángulo o perspectiva. Las mujeres ocupan puestos secundarios aún y cuando estén preparados para asumir nuevos retos, responsabilidades mayores e incluso el liderazgo total.
- Toma de decisiones inapropiados: se carece de un consejo o de una figura legal en donde se discuten formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales.
- Carencias administrativas: en las micro y pequeñas empresas la falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos, coadyuva a su fracaso.

<<http://www.degerencia.com/articulos/ayuda.php?artid=819>> [con acceso el 23-05-2010/hora 16:40]

A continuación se presenta alguna de las particularidades de la gestión de personas que suelen observarse en una empresa familiar no profesionalizada, concentrándonos en aquellos directivos miembros de la familia (independientemente de la generación a la que pertenezcan) y comparando sus cualidades con profesionales de la misma talla en empresas de propiedad familiar:

Empresa no familiar	Empresa familiar no profesionalizado
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se saben que la permanencia en su cargo no está garantizado. ➤ Son evaluados y promovido de acuerdo con parámetros profesionales. ➤ Sus objetivos profesionales atienden a sus necesidades profesionales. ➤ Desconocen parte del pasado de la empresa. ➤ Saben que el poder está relacionado con el cargo. ➤ Dedicar la mayor parte del tiempo de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sienten la seguridad de que permanecerán en su cargo pase lo que pase. ➤ El concepto de evaluación de su labor no existe. ➤ Sus objetivos se ven influidos por la familia propietaria. ➤ Conviven con el pasado aunque no lo conozcan. ➤ Suelen confundir el poder del cargo con el hecho de ser miembro de la familia. ➤ Tienen flexibilidad de horarios y acceso a recursos de la empresa.

La pertenencia a la familia y su relación con la propiedad predisponen a la persona que trabaja en la empresa. Están cargadas de emociones y sensaciones que son fáciles de ignorar. La lealtad al grupo, los sueños personales y deseos de superación de la empresa hacen que el enfoque de la gestión de empresas tenga en cuenta muchas variables que no suelen aparecer en otro tipo de organizaciones.

FONDOS DE APOYOS FINANCIERO Y TÉCNICO PARA LAS PYMES

Programas e Instituciones de Apoyo A Emprendedores

1. Banca de Desarrollo

Banorte (www.banorte.com.mx)

Agroactivo: crédito desde 500 mil pesos hasta 3 millones de pesos para capital de trabajo activos fijos. Tasa fija o variable.

Crediativo: crédito para capital de trabajo, adquisición de maquinaria, bodegas, mobiliario, equipo de transporte, construcción, desarrollo tecnológico y mejoramiento ambiental. Desde: 100 mil pesos hasta 100 millones de pesos.

Banamex (www.banamex.com.mx)

Crédito revolvente para el impulso empresarial. Créditos desde 44 mil pesos hasta 500 mil pesos para gastos de operación.

Línea automática Banamex: crédito a tasa fija para capital de trabajo de mínimo: 100 mil pesos y máximo: 2 millones de pesos.

Santander Serfín (www.serfin.com.mx)

Crédito Pyme: para capital de trabajo y activo.

Tasa fija: para empresas operando, los créditos van desde 50 mil pesos hasta 750 mil pesos.

BBVA Bancomer (www.bancomer.com.mx)

Crédito pyme productivo: crédito de 100 mil pesos a 2 millones de pesos para capital de trabajo revolvente y permanente, así como infraestructura. La tasa varía de acuerdo al monto y tipo de crédito.

Credipyme clásico: crédito tasa fija para infraestructura y capital de trabajo revolvente y permanente.

HSBC (www.hsbc.com.mx)

Crédito a negocios: crédito a tasa fija para capital de trabajo, resurtir inventarios, adquirir equipo de transporte, cómputo, mobiliario y equipo. Desde 10 mil pesos.

Crédito prendario: para adquisición de insumos. Tasa variable. El financiamiento puede ser hasta por 70 % del valor de la garantía.

2. Apoyos Gubernamentales

Secretaría de Economía

⊗ Contacto Pyme (portal de internet/www.contactopyme.gob.mx)

- Cursos básicos para el emprendedor
- Orientación en financiamiento, correduría pública (Asesoría jurídica)
- Programas relativos a sistemas de calidad
- Calendario de exposiciones de negocios

⊗ Sistema de Inteligencia Comercial SIC.

Para buscar oportunidades de exportación y promoción a la inversión en internet.

⊗ Desarrollo de Proveedores y Distribuidores

Brinda orientación sobre las normas oficiales vigentes.

⊗ Programas de Apoyo al Diseño Artesanal

Asistencia técnica para ampliar la capacidad de producción, capacitación en diseño de productos y organización de encuentros empresariales.

⊗ Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica-COMPITE

Entrenamiento y asesoría para establecer y operar eficientemente un negocio comercial.

⊗ Sistema de Tecnología de Producción

Con información de los principales factores que intervienen en el proceso productivo en 100 diferentes giros para 15 sectores comerciales y de servicios; como: maquinaria, equipo auxiliar, tendencias tecnológicas y proveedores.

⊗ Programa de Apoyo para la Capitalización del Comercio, la Industria y Servicios

Apoyos para financiar a personas físicas, micro empresas y empresas sociales.

⊗ Secretaría de Hacienda

Existen apoyos al emprendedor en el órgano recaudatorio nacional. Hay deducciones inmediatas sobre sus inversiones empresariales, con excepción de las zonas metropolitanas del D.F., Monterrey y Guadalajara.

Apoyos fiscales:

- Sector agropecuario y forestal
- Sector primario y agroindustrial
- Pequeños contribuyentes con actividad empresarial
- Transporte de Cargo Pasaje, Aéreo o Marítimo

3. Banca en Desarrollo

Nafin

➤ Programa de Ángeles inversionistas para emprendedores

- ★ Misión: el programa de Apoyo a Emprendedores tiene como objetivo principal el identificar proyectos de emprendedores, evaluar su viabilidad y buscar los apoyos financieros necesarios para garantizar su implementación, mediante la formación de Inversionistas Ángeles y la aplicación de diversos apoyos financieros complementarios, contribuyendo de esta manera a fomentar el espíritu emprendedor y la generación de empleos del país.
- ★ Actividades: los proyectos son revisados y dados de alta en el portal de internet, al acceden Inversionistas Ángeles. Al confirmarse un interés de un inversionista, el emprendedor y Nafin, a fin de que se establezca el porcentaje de aportación entre las partes.
- ★ Dirigido a: se busca apoyar tanto a empresas nuevas ya establecidas, que cuenten con proyectos productivos innovadores.

➤ **Bancomext**

- ★ Actividades: institución dedicada al financiamiento y promoción del comercio exterior. Brinda cursos de capacitación e información sobre temas relacionados a emprendedores, y Pymes, asesoría y asistencia técnica sobre todo en temas relacionados al comercio exterior.
- ★ Dirigido a: empresas proveedoras de insumos y partes para empresas exportadoras, personas físicas con actividad empresarial relacionadas con la sustitución eficiente de importaciones.

4. Asesoría y capacitación

❖ Endeavor

- Misión: promover un nuevo modelo de desarrollo económico, social y cultural a través del apoyo a la actividad emprendedora en países emergentes.
- Actividades: búsqueda y selección de emprendedores, servicios a emprendedores, programas educativos.
- Dirigido a: emprendedores que tengan una empresa innovadora en funcionamiento.

❖ Innovateur

- ♣ Misión: fomentar emprendeduría mexicana a través de recursos y herramientas gratuitas, así como la información inteligente necesaria para hacer proyectos de alto potencial de crecimiento.
- ♣ Actividades: asesoría y recursos empresariales gratuitos.
- ♣ Dirigido a: emprendedores.

❖ New Ventures México

- ☀ Actividades: consultoría gratuita, asesoría a través de firmas asociadas, foro anual de inversionistas, talleres de formación de capacidades para emprendedores, portal de negocios sustentables.
- ☀ Misión: acelerar la transferencia de recursos de capital privado a empresas innovadoras con vocación ambiental y social.

- ☀ Público objetivo: empresas que busquen crecer a través de capital privado o financiamiento de largo plazo. Dichas empresas deben tener un componente ambiental o social de su operación.

❖ Jóvenes Empresarios COPARMEX

- ◆ Misión: la Comisión de Empresarios Emprendedores nace para dar a conocer los principios de COPARMEX a las generaciones de jóvenes y al mismo tiempo se encarga de despertar vocaciones empresariales en ellos con objetos de que se conviertan en empresarios comprometidos con México. Su misión es la de formar empresarios jóvenes, líderes, éticos, responsables, comprometidos y con visión social.
- ◆ Actividades: asesorías especializadas en Marketing, Administración Finanzas, Comercio Internacional, Diseño Publicitario, Relaciones Públicas y Recursos Humanos por parte de especialistas conferencias mensuales. Se exponen temas de actualidad por prestigiados profesionistas, empresarios y funcionarios del gobierno.
- ◆ Público objetivo: jóvenes emprendedores y empresarios.

❖ CRECE-Centro para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial

Red de consultoría integral y capacitación, brinda a las pymes servicios financieros.

❖ Red FUNDES

Servicios de consultoría, formación de empresas y servicios.

5. Incubadoras Universitarias

- ★ **AMIRE-** Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales (www.cyfege-prifepei.ipn.mx)
- ★ **ITESM** Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey (www.emprendetec.edu.mx). En algunos ofrecen asesoría gratuita como parte del servicio social de sus futuros egresados.
- ★ **Aceleradora de Negocios de la Universidad Anáhuac** (www.uax.edu.mx)

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- ⇒ Misión: asesorar a emprendedores dentro de una cultura de capital, en las áreas legales, estratégicas y financieras de la empresa.
- ⇒ Actividades: cursos de formación para emprendedores, asesoría especializada a la medida, acceso a recursos humanos especializados, contactos con programas públicos y privados para apoyos a emprendedores, y acceso a contacto con fuentes de financiamiento.
- ⇒ Dirigido a: emprendedores que están a punto de iniciar una empresa (3-6 meses) de alto valor agregado que requieran asesoría y emprendedores que han iniciado una empresa que requieren recursos humanos y financiamiento.

★ NCUBO, Distrito Federal (www.ncubo.com)

LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

SECRETARIA DE ECONOMIA

TEXTO VIGENTE

PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 30 DE DICIEMBRE DE
2002.

(EN VIGOR A PARTIR DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2002)

LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA.

AL MARGEN UN SELLO CON EL ESCUDO NACIONAL, QUE DICE: ESTADOS UNIDOS
MEXICANOS. - PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

VICENTE FOX QUESADA, PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, A SUS
HABITANTES SABED:

QUE EL HONORABLE CONGRESO DE LA UNION, SE HA SERVIDO DIRIGIRME EL
SIGUIENTE:

DECRETO

"EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA.

CAPITULO PRIMERO DEL AMBITO DE APLICACION Y OBJETO DE LA LEY

ARTICULO 1. - La presente ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La ley es de observancia general en toda la república y sus disposiciones son de orden público.

ARTICULO 2. - La autoridad encargada de la aplicación de esta ley es la secretaria de economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrara convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las autoridades federales, estatales, del distrito federal y municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada entidad federativa, del distrito federal y de los municipios, en congruencia con la planeación nacional.

La SECRETARIA DE ECONOMIA en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa.

ARTICULO 3. - Para los efectos de esta ley, se entiende por:

- I. Ley: la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;
- II. Secretaria: la Secretaria de Economía;
- III. MIPYMES: MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la secretaria, de común

acuerdo con la secretaria de hacienda y crédito público y publicada en el diario oficial de la federación, partiendo de la siguiente:

ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA	51-250	31-100	51-100

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales;

IV. Competitividad: la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las mipymes en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen;

V. Sector público: dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal, así como del distrito federal;

VI. Sectores: los sectores privado, social y del conocimiento;

VII. Organizaciones empresariales: las cámaras empresariales y sus confederaciones en su carácter de organismos de interés público; así como las asociaciones, instituciones y agrupamientos que representen a las mipymes como interlocutores ante la federación, las entidades federativas, el distrito federal y los municipios;

VIII. Cadenas productivas: sistemas productivos que integran conjuntos de empresas que añaden valor agregado a productos o servicios a través de las fases del proceso económico;

IX. Agrupamientos empresariales: mipymes interconectadas, proveedores especializados y de servicios, así como instituciones asociadas dentro de una región del territorio nacional;

X. Consultoría: servicio empresarial que consiste en la transferencia de conocimientos, metodologías y aplicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa que recibe la atención;

XI. Capacitación: servicio empresarial que consiste en la impartición de cursos, talleres y metodologías, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos de las empresas que reciben la atención;

XII. Programas: esquemas para la ejecución de acciones y participación de la federación, las entidades federativas, del distrito federal y de los municipios;

XIII. Actividades de fomento: acciones económicas, jurídicas, sociales, comerciales, de capacitación o tecnológicas, que contribuyen al desarrollo y competitividad de las mipymes, que establezca el reglamento de esta ley;

XIV. Sistema: el sistema nacional para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa;

XV. Consejo: el consejo nacional para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa;

XVI. Consejo estatal: el consejo que en cada entidad federativa o en el distrito federal se establezca para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, y

XVII. Reglamento: el reglamento de esta ley.

ARTICULO 4. Son objetivos de esta ley:

I. Establecer:

A) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las mipymes en el marco de esta ley;

B) Las bases para la participación de la federación, de las entidades federativas, del distrito federal, de los municipios y de los sectores para el desarrollo de las mipymes;

C) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, programas, instrumentos y actividades de fomento para la productividad y competitividad de las mipymes, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y

D) Las bases para que la secretaria elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las mipymes.

II. Promover:

A) Un entorno favorable para que las mipymes sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;

B) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las mipymes;

C) El acceso al financiamiento para las mipymes, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;

D) Apoyos para el desarrollo de las mipymes en todo el territorio nacional, basados en la participación de los sectores;

E) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las mipymes por parte del sector público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;

F) Las condiciones para la creación y consolidación de las cadenas productivas;

G) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las mipymes;

H) La creación y desarrollo de las mipymes sea en el marco de la normativa ecológica y que estas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, e

I) La cooperación y asociación de las mipymes, a través de sus organizaciones empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y cadenas productivas.

CAPITULO SEGUNDO DEL DESARROLLO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ARTÍCULO 5.- LA secretaria elaborara los programas sectoriales correspondientes en el marco de la normativa aplicable, tomando en cuenta los objetivos y criterios establecidos en la presente ley, así como los acuerdos que tome el consejo.

ARTÍCULO 6.- La secretaria en el ámbito de su competencia, promoverá la participación de los sectores para facilitar a las mipymes el acceso a programas previstos en la presente ley.

ARTÍCULO 7.- La secretaria diseñara, fomentara y promoverá la creación de instrumentos y mecanismos de garantía, así como de otros esquemas que faciliten el acceso al financiamiento a las mipymes.

ARTÍCULO 8. - Los esquemas a que se refiere el artículo anterior, podrán ser acordados con los organismos empresariales, los gobiernos de las entidades federativas, del distrito federal y de los municipios, así como con entidades financieras.

ARTÍCULO 9. - Los programas sectoriales referidos en el artículo 5 de esta ley, deberán contener, entre otros:

- I. La definición de los sectores prioritarios para el desarrollo económico;
- II. Las líneas estratégicas para el desarrollo empresarial;
- III. Los mecanismos y esquemas mediante los cuales se ejecutaran las líneas estratégicas, y
- IV. Los criterios, mecanismos y procedimientos para dar seguimiento, a la evolución y desempeño de los beneficios.

ARTÍCULO 10. - La planeación y ejecución de las políticas y acciones de fomento para la competitividad de las mipymes debe atender los siguientes criterios:

- I. Propiciar la participación y toma de decisiones de las entidades federativas, del distrito federal y de los municipios, en un marco de federalismo económico;
- II. Procurar esquemas de apoyo a las mipymes a través de la concurrencia de recursos de la federación, de las entidades federativas, del distrito federal y de los municipios, así como de los sectores;
- III. Enfocar los esfuerzos de acuerdo con las necesidades, el potencial y las vocaciones regionales, estatales y municipales;
- IV. Contener objetivos a corto, mediano y largo plazo;
- V. Contener propuestas de mejora y simplificación normativa en materia de desarrollo y apoyo a las MIPYMES;

VI. Enfocar estrategias y proyectos de modernización, innovación y desarrollo tecnológico para las mipymes;

VII. Propiciar nuevos instrumentos de apoyo a las mipymes considerando las tendencias internacionales de los países con los que México tenga mayor interacción;

VIII. Contar con mecanismos de medición de avances para evaluar el impacto de las políticas de apoyo a las mipymes, y

IX. Promover que las dependencias y entidades de la administración pública federal y sus delegaciones en las entidades federativas y en el distrito federal realicen la planeación de sus adquisiciones de bienes, contratación de servicios y realización de obra pública para destinarlas a las mipymes de manera gradual, hasta alcanzar un mínimo del 35%, conforme a la normativa aplicable.

Con el objeto de lograr la coordinación efectiva de los programas de fomento a las mipymes y lograr una mayor efectividad en la aplicación de los recursos, en las entidades federativas donde exista el consejo estatal todos los convenios serán firmados por el gobierno estatal o del distrito federal, en donde no existan, la secretaria podrá firmar los convenios de manera directa con los municipios y los sectores.

ARTICULO 11. - Para la ejecución de las políticas y acciones contenidas en el artículo anterior, deberán considerarse los siguientes programas:

I. Capacitación y formación empresarial, así como de asesoría y consultoría para las MIPYMES;

II. Fomento para la constitución de incubadoras de empresas y formación de emprendedores;

III. Formación, integración y apoyo a las cadenas productivas, agrupamientos empresariales y vocaciones productivas locales y regionales;

IV. Promover una cultura tecnológica en las mipymes; modernización, innovación y desarrollo tecnológico;

V. Desarrollo de proveedores y distribuidores con las MIPYMES;

VI. Consolidación de oferta exportable;

VII. Información general en materia económica acordes a las necesidades de las mipymes, y

VIII. Fomento para el desarrollo sustentable en el marco de la normativa ecológica aplicable.

Adicionalmente, la secretaria promoverá esquemas para facilitar el acceso al financiamiento público y privado a las mipymes.

ARTÍCULO 12.- La secretaria tendrá en materia de coordinación y desarrollo de la competitividad de las mipymes, las siguientes responsabilidades:

I. La secretaria promoverá ante las instancias competentes que los programas y apoyos previstos en esta ley a favor de las mipymes, sean canalizados a las mismas, para lo cual tomara las medidas necesarias conforme al reglamento;

II. Impulsar un entorno favorable para la creación, desarrollo y crecimiento con calidad de las mipymes;

III. Promover con las entidades federativas, el distrito federal y con los municipios, la celebración de convenios para coordinar las acciones e instrumentos de apoyo a las mipymes de conformidad con los objetivos de la presente ley;

IV. Evaluar de manera conjunta con las entidades federativas, el distrito federal y con los municipios, los resultados de los convenios a que se refiere el inciso anterior para formular nuevas acciones. Lo anterior, sin perjuicio de las facultades de las autoridades competentes en la materia;

V. Evaluar anualmente el desempeño de la competitividad nacional en relación al entorno internacional;

VI. Proponer la actualización de los programas de manera continua para establecer objetivos en el corto, mediano y largo plazo;

VII. Realizar la función de coordinación a que se refiere la presente ley, para el desarrollo de la competitividad de las mipymes;

VIII. Desarrollar a través de los instrumentos con que cuenta y los que genere, un sistema general de información y consulta para la planeación sobre los sectores productivos y cadenas productivas;

IX. Proponer a través de las instancias competentes, la homologación de la normativa y tramites, por lo que se refiere a la materia de la presente ley, y

X. Diseñar un esquema de seguimiento e identificación de resultados de los programas de apoyo establecidos por el gobierno federal.

Para tal efecto, las dependencias y entidades de la administración pública federal proporcionaran la información que corresponda en términos de la normativa aplicable.

ARTÍCULO 13. La secretaria promoverá la participación de las entidades federativas, del distrito federal y de los municipios, a través de los convenios que celebre para la consecución de los objetivos de la presente ley, de acuerdo a lo siguiente:

I. Un entorno favorable para la creación, desarrollo y crecimiento con calidad de las mipymes considerando las necesidades, el potencial y vocación de cada región;

II. La celebración de acuerdos con las dependencias y entidades de la administración pública federal, las entidades federativas, el distrito federal, los municipios o grupos de municipios, para una promoción coordinada de las acciones de fomento para la competitividad de las mipymes, que desarrollen las propuestas regionales y la concurrencia de programas y proyectos;

III. Participar en el desarrollo de un sistema general de información y consulta para la planeación sobre los sectores productivos y cadenas productivas;

IV. El diseño de esquemas que fomenten el desarrollo de proveedores y distribuidores locales del sector público y de los sectores, y

V. La generación de políticas y programas de apoyo a las mipymes en sus respectivos ámbitos de competencia.

ARTÍCULO 14. - La secretaria promoverá la participación del sector público y de los sectores para la consecución de los objetivos de esta ley, a través de los convenios que celebre, de acuerdo a lo siguiente:

I. La formación de una cultura empresarial enfocada al desarrollo de la competitividad en las mipymes a través de la detección de necesidades en capacitación, asesoría y consultoría;

II. El fomento a la constitución de incubadoras de empresas, y a la iniciativa y creatividad de los emprendedores;

III. La formación de especialistas en consultoría y capacitación;

- IV. La certificación de especialistas que otorguen servicios de consultoría y capacitación a las mipymes;
- V. La formación y capacitación de recursos humanos para el crecimiento con calidad;
- VI. La investigación enfocada a las necesidades específicas de las mipymes;
- VII. La integración y fortalecimiento de las cadenas productivas;
- VIII. Los esquemas de asociación para el fortalecimiento de las mipymes;
- IX. La modernización, innovación, desarrollo y fortalecimiento tecnológico de las mipymes;
- X. El desarrollo de proveedores y distribuidores;
- XI. La atracción de inversiones;
- XII. El acceso a la información con el propósito de fortalecer las oportunidades de negocios de las mipymes, y
- XIII. La ejecución y evaluación de una estrategia para generar las condiciones que permitan una oferta exportable.

CAPITULO TERCERO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ARTICULO 15. - Para el cumplimiento de los objetivos de la presente ley se establece el sistema.

ARTICULO 16. - El sistema comprende el conjunto de acciones que realice el sector público y los sectores que participen en los objetivos de esta ley, para el desarrollo de las mipymes, considerando las opiniones del consejo y coordinados por la secretaria en el ámbito de su competencia.

CAPITULO CUARTO DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ARTICULO 17. - El consejo es la instancia que promueve, analiza y da seguimiento a los esquemas, programas, instrumentos y acciones que deben desarrollarse en apoyo a las mipymes.

ARTICULO 18. - El consejo estará conformado por 31 integrantes:

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- I. El Secretario de Economía, quien lo presidirá;
- II. El Secretario de Hacienda y Crédito Público;
- III. El Secretario de Educación Pública;
- IV. El Secretario del Trabajo y Previsión Social;
- V. El Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
- VI. El Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales;
- VII. El Secretario de Energía;
- VIII. El Secretario de Comunicaciones y Transportes;
- IX. El Secretario de Turismo;
- X. El Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía;
- XI. El Director General de Nacional Financiera, S. N. C.;
- XII. El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C.;
- XIII. El Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología;
- XIV. Seis representantes de los Secretarios de Desarrollo Económico o su equivalente en el Distrito Federal y en las Entidades Federativas;
- XV. El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos;
- XVI. El presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo;
- XVII. El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana;
- XVIII. El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación;
- XIX. El Presidente de la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León;
- XX. El Presidente del Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco;

XXI. Tres miembros de los sectores que incidan en el cumplimiento de los objetivos de esta ley, quienes serán designados por la secretaria, y

XXII. Dos representantes del congreso del trabajo y un representante de la unión nacional de trabajadores. El consejo podrá invitar a participar en las sesiones, con voz pero sin voto, a otras dependencias, entidades, miembros de los consejos estatales y especialistas en los temas a discusión.

Por cada uno de los miembros propietarios se deberá nombrar un suplente, en el caso de las dependencias y entidades de la administración pública federal, deberá tener al menos el nivel de director general o su equivalente.

En las ausencias del presidente del consejo, el subsecretario para la pequeña y mediana empresa asumirá dichas funciones.

ARTICULO 19. - El consejo contara con un secretario técnico, a cargo de la subsecretaria para la pequeña y mediana empresa, quien dará seguimiento a los acuerdos que emanen de dicha instancia; informara semestralmente al congreso de la unión sobre la evolución de los programas y los resultados alcanzados; y se coordinara con los consejos estatales en lo conducente.

ARTICULO 20. - El consejo se reunirá trimestralmente de manera ordinaria, de acuerdo con el calendario que se apruebe en la primera sesión ordinaria del ejercicio, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

El consejo sesionara válidamente con la asistencia de por lo menos la mitad mas uno de sus miembros, siempre que se cuente con la asistencia del presidente o su suplente, y que la mayoría de los asistentes sean representantes de la administración pública federal.

Las resoluciones se tomaran por mayoría de votos de los miembros presentes, teniendo el presidente el voto de calidad en caso de empate.

El presidente, a través del secretario técnico, convocara a las sesiones ordinarias con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación. En el caso de las extraordinarias, se convocara con tres días hábiles de anticipación.

ARTICULO 21. - El domicilio del consejo será en el distrito federal y sesionara en las instalaciones de la secretaria, siempre que este no acuerde una sede alterna.

ARTICULO 22. - El consejo tendrá por objeto:

- I. Estudiar y proponer medidas de apoyo para el desarrollo de la competitividad de las mipymes a través del análisis de las propuestas surgidas del sector público y de los sectores;
- II. Desarrollar mecanismos para que las mipymes reciban consultoría y capacitación en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y procesos de producción, diseño de producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación;
- III. Fomentar la constitución de incubadoras de empresas, y la iniciativa y creatividad de los emprendedores;
- IV. Procurar la formación de especialistas en consultoría y capacitación;
- V. Promover la certificación de especialistas que otorguen servicios de consultoría y capacitación a las mipymes;
- VI. Facilitar la integración entre las mipymes;
- VII. Impulsar la vinculación de las mipymes con la gran empresa;
- VIII. Estimular la integración y eficiencia de las cadenas productivas, con la participación de los sectores, con una visión de corto, mediano y largo plazo;
- IX. Formular mecanismos y estrategias de promoción a la exportación directa e indirecta de las mipymes;
- X. Impulsar esquemas que faciliten el acceso al financiamiento de las mipymes, y
- XI. Instituir los premios nacionales que reconozcan la competitividad de las mipymes en los términos que el mismo determine.

CAPITULO QUINTO DE LOS CONSEJOS ESTATALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ARTICULO 23. - En cada entidad federativa y en el distrito federal se podrá conformar un consejo estatal para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, que estudiara y propondrá en el ámbito regional, estatal y municipal, medidas de apoyo para el desarrollo de la competitividad de las mipymes a través del análisis de las propuestas surgidas del sector público y de los sectores.

El consejo estatal estará sujeto a los lineamientos que emita el consejo.

ARTICULO 24. - El consejo estatal será presidido por el secretario de desarrollo económico o su equivalente en cada entidad federativa o distrito federal, quien informara periódicamente al consejo los resultados obtenidos en el desarrollo de sus actividades.

Para que sesione válidamente, el consejo estatal deberá contar con la asistencia de por lo menos la mitad mas uno de sus miembros y siempre que se cuente con la asistencia del secretario técnico del consejo estatal, o su suplente. Dicho consejo se reunirá trimestralmente de manera ordinaria, de acuerdo con el calendario que se apruebe en la primera sesión ordinaria del ejercicio, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

El consejo estatal contara con un secretario técnico, que será el delegado de la secretaria en el distrito federal o en la entidad federativa de que se trate, quien tendrá la función de dar seguimiento a los acuerdos que de él emanen, así como apoyar al secretario técnico del consejo para coordinar acciones con el consejo estatal.

Por cada uno de los miembros propietarios se deberá nombrar un suplente, en el caso del gobierno estatal o del distrito federal, deberá tener al menos un nivel jerárquico inferior inmediato al del propietario.

ARTICULO 25. - El consejo estatal deberá integrarse por un número no mayor al establecido para el consejo, debiendo estar representados cada uno de los sectores y delegados en la entidad federativa de las dependencias y entidades de la administración pública federal que tengan programas para las mipymes.

El consejo estatal podrá invitar a participar en las sesiones, con voz pero sin voto, a las distintas dependencias, entidades, municipios, y en el caso del distrito federal a sus delegaciones, así como también a especialistas en los temas a discusión.

ARTICULO 26. - El consejo estatal tendrá por objeto:

- I. Evaluar y proponer medidas de apoyo para promover la competitividad de las cadenas productivas y de las mipymes;
- II. Promover mecanismos para el cumplimiento de los objetivos de esta ley, y
- III. Discutir y analizar las propuestas que realicen los municipios, y en el caso del distrito federal sus delegaciones, y los sectores para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de esta ley.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO. - La presente ley entrara en vigor al día siguiente de su publicación en el diario oficial de la federación.

ARTICULO SEGUNDO. - A partir de la entrada en vigor de la presente ley, se derogan todas aquellas disposiciones que se opongan a lo establecido en la misma.

ARTICULO TERCERO. - Dentro de los noventa días posteriores a la entrada en vigor de la presente ley, deberá instalarse el consejo a que se refiere el capítulo cuarto de la misma.

ARTICULO CUARTO. - El reglamento de esta ley, deberá expedirse en un plazo no mayor a ciento ochenta días, contados a partir de la entrada en vigor de la presente ley.

ARTICULO QUINTO. - Para efectos de lo dispuesto en la fracción IX del artículo 10 de esta ley, la gradualidad en las asignaciones que con respecto de la totalidad de las adquisiciones y arrendamientos de bienes y servicios, así como de obra pública que realicen las dependencias y entidades de la administración pública federal a las mipymes, deberán sujetarse a los siguientes plazos y porcentajes como mínimo:

I. Se establece un plazo de dos años contados a partir de la entrada en vigor de la presente ley, a efecto de que se destine el 10%, y

II. Concluido el plazo a que se refiere la fracción I del presente artículo, la secretaria revisara la gradualidad de referencia para los siguientes cuatro años, a fin de que fenecido este término se alcance el porcentaje del 35%.

ARTICULO SEXTO. - En las entidades federativas o en el caso del distrito federal, que exista algún consejo con características similares a un consejo estatal, podrán asumir el carácter de estos llevando a cabo el objeto y las funciones establecidas en esta ley, realizando las adecuaciones legales correspondientes.

MEXICO, D. F., A 13 DE DICIEMBRE DE 2002. - DIP. BEATRIZ ELENA PAREDES RANGEL, PRESIDENTA. - SEN. ENRIQUE JACKSON RAMIREZ, PRESIDENTE. - DIP. ADRIAN RIVERA PEREZ, SECRETARIO. - SEN. RAFAEL MELGOZA RADILLO, SECRETARIO. - RUBRICAS". EN CUMPLIMIENTO DE LO DISPUESTO POR LA FRACCION I DEL ARTICULO 89 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS

ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

UNIDOS MEXICANOS, Y PARA SU DEBIDA PUBLICACION Y OBSERVANCIA, EXPIDO EL PRESENTE DECRETO EN LA RESIDENCIA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS VEINTISEIS DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DE DOS MIL DOS. - VICENTE FOX QUESADA. - RUBRICA. - EL SECRETARIO DE GOBERNACION, SANTIAGO CREEL MIRANDA. - RUBRICA.