

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**IZTAPALAPA**

*CSH*

**EL PLAN DE NEGOCIOS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA: UNA PERSPECTIVA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

**CARLOS ABEL PORCAYO LÓPEZ**

Dr. Héctor ~~Godínez~~ Jiménez  
No. 15/198

A Coty y Abel, mis padres:

Por todo lo que me enseñaron para  
seguir luchando.

A Maribel, mi esposa:

Por todo el apoyo, el tiempo  
y la comprensión.

A Karla y Alle, mis hijas:

Por ser un motivo para poder  
continuar progresando.

Con todo mi amor, para ustedes.



# EL PLAN DE NEGOCIOS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UNA PERSPECTIVA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

INDICE	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	5
AMBITO DE TRABAJO.....	6
MARCO TEÓRICO.....	7
METODOLOGÍA.....	9
1. PLANES DE NEGOCIOS.....	10
1.1 DEFINICIÓN.....	10
1.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	13
1.3 DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	14
1.3.1 Índice.....	14
1.3.2 Introducción al plan de negocio.....	15
1.3.3 Descripción del negocio.....	15
1.3.4 Estudio de mercado.....	16
1.3.4.1 Descripción del mercado.....	17
1.3.4.2 Clientes potenciales.....	18
1.3.4.3 Análisis de la competencia.....	20
1.3.4.4 Barreras de entrada.....	20
1.3.4.4.1 Economías de escala.....	21
1.3.4.4.2 Diferenciación del producto.....	21
1.3.4.4.3 Necesidades de capital.....	21
1.3.4.4.4 Acceso a canales de distribución.....	22
1.3.4.5 Influencia de la administración pública.....	22
1.3.5 Plan de mercadotecnia.....	23
1.3.5.1 Estrategias competitivas básicas.....	23
1.3.5.1.1 Liderazgo de costos.....	24

1.3.5.1.2 Diferenciación.....	24
1.3.5.1.3 Enfoque .....	25
1.3.5.1.4 Ventaja competitiva.....	26
1.3.6 Descripción técnica.....	27
1.3.7 Plan de compras.....	29
1.3.8 Organización y Recursos humanos.....	30
1.3.9 Estructura legal.....	31
1.3.10 Estudio económico financiero.....	31
1.3.11 Valoración del riesgo.....	32
1.3.12 Resumen.....	32
<b>2. - PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.....</b>	<b>33</b>
2.1 ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?.....	33
2.2 CALIDAD, LA FUERZA IMPULSORA.....	37
2.3 ¿QUÉ SE HA HECHO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS?.....	39
2.3.1 Acuerdo nacional para elevar la productividad y la calidad.....	40
2.3.2 Calidad integral y modernización (CIMO).....	44
2.3.3 Buscando la eficiencia. ....	45
2.4 ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR?.....	48
2.4.1 Liderazgo.....	49
2.4.2 Responsabilidad.....	51
2.4.3 Medición de resultados.....	52
2.4.4 Metas, objetivos y planes.....	53
2.4.5 Fuentes de información y asistencia.....	54
<b>3. - LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....</b>	<b>57</b>

3.1 CLASIFICACIÓN.....	57
3.2 Sistema de clasificación industrial de América del norte.....	58
3.3 Descripciones de los sectores.....	61
3.3.1 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza.....	61
3.3.2 Minería.....	62
3.3.3 Electricidad, gas y agua.....	62
3.3.4 Construcción .....	62
3.3.5 Industrias manufactureras .....	63
3.3.6 Comercio al por mayor.....	64
3.3.7 Comercio al por menor.....	65
3.3.8 Transportes, correos y almacenamiento.....	66
3.3.9 Información en medios masivos.....	67
3.3.10 Servicios financieros y de seguros.....	67
3.3.11 Servicios profesionales, científicos y técnicos .....	68
3.3.12 Dirección de corporativos y empresas.....	69
3.3.13 Serv. de apoyo a los negocios y manejo de desechos y serv de remed.....	69
3.3.14 Servicios educativos .....	70
3.3.15 Servicios de salud y asistencia social .....	71
3.3.16 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios .....	71
3.3.17 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y beb.....	71
3.3.18 Otros servicios excepto administración pública.....	72
3.3.19 Administración pública.....	72
3.4 APOYOS EXISTENTES A LAS EMPRESAS .....	73
3.4.1 Nafin .....	73
3.4.2 Programa de desarrollo de proveedores.....	74
3.4.3 Esquema de financiamiento para el desarrollo de proveedores del sector público.....	75

3.4.4 Empresas integradoras.....	76
3.4.5 Sistema de información empresarial mexicano (SIEM).....	77
3.4.6 Centros regionales para la competitividad empresarial (CRECE).....	78
<b>4. - PROYECTOS UNIVERSITARIOS. UNA ALTERNATIVA.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>



## INTRODUCCIÓN

Desde inicios de la década de los ochenta, la productividad y la calidad han sido dos conceptos que se manejan cotidianamente. Las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector, llámese industrial, comercial o de servicios se encuentran en una etapa de transición en donde aquella empresa que no conozca y no lleve a cabo los dos conceptos mencionados se verán en serios problemas de supervivencia.

Para que las empresas puedan tener una planeación adecuada de su negocio y de su funcionamiento se debe elaborar un plan de negocios.

El plan de negocio va a mostrar cuál es la forma en que se maneja el negocio, quienes son los competidores, que probabilidades de crecimiento existen en el mercado, que cantidad de dinero se tiene que invertir, si el proyecto es viable o no, e incluso sirve como un instrumento para avalar algún tipo de inversión proveniente de alguien ajeno a la empresa.

Lo que se intenta con esta investigación es mostrar la importancia que debe tener la calidad y la productividad en un plan de negocios, para que los empresarios tomen esto en cuenta para echar a andar su empresa o poder ampliar su campo de acción.

En un país como México el cual se encuentra incluido en tratados de libre comercio con países como Estados Unidos y Canadá (TLC), con países centroamericanos, y muy probablemente con países europeos, la desaparición de las micro pequeñas y medianas empresas es una situación que sucede con mucha frecuencia, además de la situación económica y financiera que se vive en nuestro país.

Es por ello que las empresas deben tomar conciencia de su supervivencia y sostenimiento en el mercado es de vital importancia. Y para poder tener esa posibilidad de sostenimiento y de crecimiento deben de elaborar un plan de negocio, con la expectativa de que a través de él, se encontrará una mayor productividad y calidad.

El plan de negocio debe reflejar todo el aspecto de la organización, desde su estructura hasta su funcionamiento, pasando por tipos de producto o servicio, recursos humanos, competidores, mercado, etc.

En el capítulo 1, llamado Planes de negocios, vamos a definir lo que es un plan de negocios, cómo está constituido y analizaremos cada una de las partes que lo conforman.

En el capítulo 2, Productividad y calidad, analizaremos cuáles son las definiciones de estos conceptos, que se ha hecho en México para ayudar a las empresas a impulsar su productividad y calidad, así como la importancia que tienen dichos conceptos en los planes de negocios.

El capítulo 3, Las micro, pequeña y medianas empresas, nos muestra cuál es la clasificación que se hace de éstas, cuáles son los sectores de actividad en que se dividen en América del Norte (por necesidades del T.L.C.), y qué apoyos existen para que las empresas puedan tener un mejor desarrollo.

En el capítulo 4, Proyectos universitarios. Una alternativa, realizaremos un análisis de 24 casos de emprendedores de la comunidad universitaria, tratando de hacer notar que es posible hacer empresa como estudiante.

## **ÁMBITO DE TRABAJO**

Para el estudio de nuestro problema vamos a tomar como referencia las micro, pequeñas y medianas empresas en México, las cuales serán clasificadas de acuerdo a su sector de producción.

Lo que trataremos de mostrar con este trabajo es como los planes de negocios pueden favorecer a las empresas para desarrollarse dentro de un círculo en donde la competencia es feroz. La empresa que no cuente con este proyecto puede llegar a la quiebra con una facilidad inesperada, porque será más vulnerable al no poder contemplar un plan de contingencia, o al no saber cual es su debilidad, o no podrá tener un crecimiento grandioso porque no podrá conocer su fortaleza, etc.

Así mismo intentaremos mostrar como la productividad y la calidad son dos conceptos que deberán estar presentes en cada una de las empresas y, generalmente, en cada una de las partes que componen los procesos mismos de producción.

## MARCO TEÓRICO

### ADMINISTRACIÓN

La administración participativa de MC Gregor que da como resultado la teoría Y de enfoque de la administración la tomamos como base, ya que dice "los individuos pueden obtener satisfacción al desarrollar un trabajo efectivo per se. Pueden sentirse egoimplicados con su trabajo, comprometidos emocionalmente a hacerlo bien y enorgullecerse por la demostración de que son efectivos para alcanzar los objetivos de la compañía".<sup>1</sup>

### TEORÍA Y:

1. La gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria a las necesidades de la organización, Se ha vuelto así como resultado de la experiencia en las organizaciones.
2. La motivación, potencial de desarrollo, capacidad para asumir responsabilidades, disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización, todo está latente en la gente. La administración es responsable de hacer posible que la gente reconozca y desarrolle estas características humanas por sí misma.
3. Tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación, de suerte que la gente pueda alcanzar las propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> Douglas Mc Gregor. Citado en Motivación y Alta Dirección, Victor H. Vroom, pag. 292.

## PLANEACIÓN

“La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que utiliza el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca.

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerlo menos que bien”.<sup>2</sup>

Por otro lado podemos mencionar la ventaja competitiva como un factor que puede ser determinante para las empresas; “para alcanzar el éxito competitivo, las empresas han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costes inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores. Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso más eficiente. Esto se traduce directamente en crecimiento de la productividad.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Russell L. Ackoff, Planeación de Empresas, pag. 13.

<sup>3</sup> Michael E. Porter. La ventaja competitiva de las naciones. pag. 33.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolla metodológicamente por investigación documental e investigación de campo.

La bibliografía revisada se trata de adaptar a la situación de las empresas mexicanas, ya que la mayoría de ella es elaborada por autores extranjeros.

La investigación es de tipo prospectivo, transversal, descriptiva y observacional.

## 1. - PLANES DE NEGOCIOS

Las empresas micro, pequeñas y medianas en México son creadas por un emprendedor que intenta poner en funcionamiento una idea que considera puede tener una gran probabilidad de éxito.

Sin embargo, muchas de esas nuevas empresas no logran sobrevivir mucho tiempo en el mercado. ¿Cuál es la causa? ¿Acaso la idea estaba fuera de la realidad?

Sucede que la mayoría de estas empresas no cuentan con un plan de negocio que les permita planear sus acciones y les dé un panorama amplio sobre el entorno al que se van a enfrentar, sobre la viabilidad de su proyecto, sobre las bases que tienen que sustentar a su empresa.

Para hablar de productividad y calidad es importante que se tenga el conocimiento acerca del sector productivo sobre el que se mueve la empresa. No podemos hablar de las mismas necesidades para un sector industrial, en donde tal vez la calidad del producto deba ser mayor aunque la productividad sea un poco baja, a un sector comercial en donde la productividad deba ser mayor con una calidad un poco menor.

Es por estas diferencias que las empresas micro, pequeña y mediana debe elaborar su plan de negocio, en donde abordará individualmente sus necesidades, pero tomando en cuenta su sector de actividades.

A continuación pasamos a describir el plan de negocio.

### 1.1 DEFINICIÓN

Un plan de negocios se puede definir como aquel documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

El plan de negocios debe ser una herramienta indispensable para el momento de poner en marcha cualquier proyecto empresarial sin importar cual es el tamaño de dicho proyecto ni cual es la experiencia empresarial de su promotor. Inclusive para empresas ya establecidas un plan de negocios bien diseñado ha de servir de base para la concreción de proyectos de diversificación o crecimiento de la actividad principal.



**Figura 1.1 Elementos previos a la creación de empresas.**

Es indudable, así mismo, que el contenido y la profundidad con que se abordará la realización de un plan de negocio variará en función de la complejidad del proyecto que se pretende emprender.

El plan de negocios debe cubrir importantes objetivos como son:

- Definición de oportunidad de negocio con una enorme profundidad, incluso entrando en pequeños detalles. En este punto se presentarán importantes cuestiones en las que inicialmente no se puso mucha atención y que pueden ser decisivas a la hora de poner en marcha el negocio.
- Permite llevar a cabo un exhaustivo estudio de mercado que aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto o servicio. Así mismo, cuando se tiene poca experiencia en el sector, reporta suficiente información para tener una visión amplia y global del mercado en que se pretende empezar a competir.

- Sirve para determinar con bastante certeza la viabilidad económica del proyecto. Ligado con los aspectos económicos y financieros, un buen plan de negocio deberá responder a cuestiones de tanta relevancia como el nivel de ventas, el precio a pagar por las materias primas, o el costo salarial que se podrá asumir para que el proyecto resulte rentable.
- En el plan de negocio se desarrollarán las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para llevar a cabo los objetivos que en el propio plan se habrán previsto.
- Si se pone en marcha el proyecto empresarial que se analizó en el plan de negocio, éste servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como fuente de valiosa información para la realización de presupuestos e informes.
- El plan de negocio cubre el importante objetivo de ser la tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas. Bancos, inversionistas institucionales y privados, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero son un buen ejemplo de ello. Pero también el plan puede ser presentado a potenciales colaboradores que desearíamos incorporar al nuevo proyecto o a asesores fiscales y jurídicos, para que nos ayuden a diseñar las fórmulas adecuadas para plasmar en la realidad el proyecto. Por tanto, el plan de negocio constituye un elemento de mercadotecnia propio de indiscutible valor para el empresario.
- Además, aunque el empresario no supiera elaborar un plan de negocio, cada vez que acuda a una institución a solicitar recursos financieros para su proyecto, le será requerido un informe explicativo, por lo que un buen plan puede servir con gran eficacia.



## 1.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Para poder estructurar un buen plan de negocio es importante que el empresario se plantee y se conteste las siguientes interrogantes:

- EL QUIEN del plan de negocio, quién o quienes son los promotores, cual es el nombre de la compañía, del producto o servicio, etc.
- EL QUÉ del plan de negocio, qué propósito va a seguir la elaboración de un plan determinado, cual va a ser el producto o servicio, qué mercados se piensan penetrar, qué porcentaje de mercado se piensa obtener, márgenes estimados posibles, tiempo en que se piensa es posible llevar a cabo el proyecto.
- EL POR QUÉ del plan de negocio. La realización de un plan de negocio como primer paso hacia la puesta en marcha de un proyecto empresarial debe responder a un objetivo fundamental: el de obtener la maximización de los beneficios dentro de la actividad.
- El dónde de la actividad empresarial descrita en el plan de negocio. Donde se va a vender el producto o servicio. La definición del ámbito de actuación va a determinar el tipo de recursos que se necesite para llevar a cabo la actividad.
- El cuándo del comienzo de la actividad descrita en el plan de negocio. La periodificación de la actuación afecta de manera extraordinaria a la estrategia global de la comercialización del producto o servicio. Circunstancias como la estacionalidad, la obsolescencia o la introducción de productos prematuros para el grado de madurez de un grupo de consumidores, o la obtención a tiempo de licencias o permisos administrativos para ejercer una actividad, pueden ser factores trascendentales que marquen la diferencia entre el éxito o el fracaso.
- EL CUANTO de la actividad, nivel de producción, inversión requerida, niveles de facturación, beneficios o pérdidas, reinversiones, dividendos, etc.

Aunque no existen reglas estrictas que indiquen cual es el formato que debe respetarse para la elaboración de un plan de negocio, es recomendable que se siga el siguiente esquema:

1. ÍNDICE
2. INTRODUCCIÓN
3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
4. ESTUDIO DE MERCADO
5. DESCRIPCIÓN COMERCIAL
6. DESCRIPCIÓN TÉCNICA
7. PLAN DE COMPRAS
8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
9. ESTRUCTURA LEGAL
10. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO
11. VALORACIÓN DEL RIESGO
12. RESUMEN

### **1.3 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO**

El plan de negocio debe guardar una correlación y una coherencia entre todos sus apartados y la redacción no debe constituir la simple sucesión de estrategias predeterminadas. En caso contrario solo sería un documento cualquiera con escaso valor.

A continuación se describirá en forma esquemática el contenido de cada apartado del plan de negocio.

#### **1.3.1 Índice**

La estructura del plan de negocio deberá aparecer en un índice que recopile los diferentes apartados que contiene así como las páginas en las que figuran.

El objetivo es facilitar la localización de los puntos concretos en los que se esté interesado.

### **1.3.2 Introducción al plan de negocio.**

En este apartado debe constar el nombre y dirección de la empresa proyectada o ya constituida. Deberá tener también el registro de la marca comercial, logotipo, y cuantos elementos conformen la identidad corporativa. Las acreditaciones oficiales de estos procedimientos deberán incluirse en un libro de anexos.

En caso de que se trate del lanzamiento de un nuevo producto o servicio por parte de una empresa ya constituida, deberá figurar un resumen de la actividad de la empresa, su fecha de constitución, actividades o sectores en los que opera, número de empleados, productos o servicios comercializados, etc., que permitan al lector un somero conocimiento de la situación de partida.

Se deberá incluir el nombre e historial de todos aquellos profesionales que colaboren en la redacción del plan de negocio y en la consiguiente puesta en marcha de la actividad.

Por último se deberá incluir un breve resumen de la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en que se encuadra el producto o servicio, sus ventajas competitivas y las bases sobre las que se apoyan las afirmaciones vertidas en plan. Este resumen sirve para darle al lector una primera información sobre el contenido del plan de negocio y situarle de forma concreta ante el proyecto concreto, intentando conseguir su máxima atención desde las primeras líneas del documento.

### **1.3.3 Descripción del negocio.**

Este apartado debe comenzar haciendo una breve descripción de la compañía que pretende llevar a cabo el proyecto analizado en plan de negocio. Si estamos ante la creación de una compañía, se hará referencia a la experiencia y a los objetivos de los fundadores. En caso de ser una empresa ya constituida, se deberán comentar los orígenes

de la compañía, sus objetivos y las personas que ocupan los puestos de responsabilidad en la misma.

Es necesario hacer referencia al producto o servicio objeto del plan de negocio, poniendo énfasis en aspectos como su descripción, las necesidades que cubre, su diferencia con productos de la competencia, etc.

En caso de tratarse de un producto o servicio nuevo, es importante hacer un resumen de la capacidad de producción y hacer hincapié en las características del mismo sobre las que se sustentará su potencial aceptación entre los consumidores.

Para terminar esta descripción del negocio se debe posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar y definir el mercado de referencia. Igualmente deben exponerse las ventajas competitivas que, frente a la competencia existente, presenta el producto o servicio, y que en el fondo, constituirán la base del éxito del proyecto empresarial descrito en el plan de negocio.

#### **1.3.4 Estudio de mercado.**

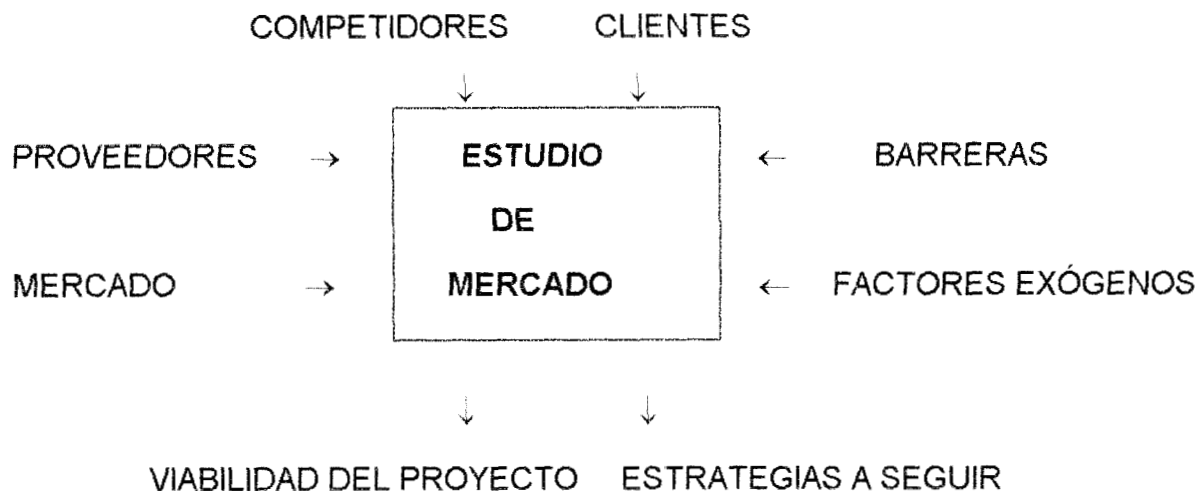
El estudio de mercado permite cumplir dos objetivos fundamentales: demostrar la viabilidad del proyecto empresarial y proporcionar una adecuada información para establecer las estrategias con las que inicie la actividad empresarial.

Existen algunos aspectos que de manera obligatoria deben plantearse en todo estudio de mercado, como son: estructura del sector, competidores, clientes proveedores, influencia de factores exógenos, etc.

No obstante es importante centrarse al máximo en la información precisa para el mercado concreto en el que se encuadre el producto o servicio que se piensa lanzar.

Es conveniente aclarar que la búsqueda de información, ya sea trabajos escritos o trabajos de elaboración propia, y el análisis de dicha información son los aspectos fundamentales que dan pie a esta parte, pues de ello se derivarán las conclusiones para poder tomar decisiones.

Es conveniente llevar a cabo el estudio de mercado en primer lugar y antes de avanzar a otras partes del plan de negocio. La información que se va a recabar mediante la realización del estudio de mercado puede determinar en gran medida la elaboración de las diferentes partes del plan de negocio, y, en algunos casos, supone el cambio de estrategia o incluso el abandono de la idea del negocio.



**Figura 1.2 Esquema del estudio de mercado.**

La realización de un estudio de mercado completo debe abordar una serie de puntos, los cuales se sugiere ordenar en cinco apartados, y son los siguientes:

#### 1.3.4.1 Descripción del mercado.

Esta parte consiste en definir los principales rasgos que caracterizan al mercado en que se pretende introducir la nueva empresa, de modo que se dé respuesta a interrogantes como: ¿cuál es el tamaño actual del mercado, su evolución en los últimos tiempos y las causas que han marcado dicha evolución? ¿Cuales son las expectativas y potenciales de crecimiento del sector en el que está el producto o servicio está inmerso? ¿El mercado está en expansión o en decadencia? ¿Estamos ante sectores concentrados con fuertes

posiciones de liderazgo o, por el contrario, se trata de sectores fragmentados donde compite gran número de empresas, donde ninguna de ellas cuenta con una participación significativa de mercado? ¿Se está creando con el producto o servicio un nuevo sector? ¿Existen factores que puedan alterar la actual estructura del mercado de forma considerable como pueden ser nuevas tendencias en la industria, factores socioeconómicos, riesgos políticos, nuevas regulaciones administrativas, tendencias demográficas?

La determinación de los diferentes segmentos que confluyan en el mercado es también un aspecto importante. Esto es particularmente notorio en mercados maduros en los que las leyes de la competencia han provocado una gran especialización. En estos casos es posible que los diferentes competidores estén atendiendo a los nichos específicos de mercado, caracterizados por variables como su capacidad adquisitiva, edad, trabajo, personalidad, lugar de trabajo o vivienda, status social, etc.

Se deben analizar también quienes son los posibles proveedores, cuál es su situación, qué condiciones ofrecen, el marco de relaciones que manejan y, principalmente, cuál es su poder de negociación.

#### **1.3.4.2 Clientes potenciales.**

En este punto es necesario identificar a los clientes potenciales del producto o servicio que se pretende introducir. Se debe ser capaz de diferenciar entre quienes pueden tomar la decisión de compra y quienes finalmente consumen el producto o servicio. Es decir, será bueno distinguir entre clientes "seguros" y los clientes potenciales.

La clasificación de esa clientela potencial en grupos homogéneos con características comunes e identificables ayudará posteriormente al empresario en su objetivo de posicionamiento de la nueva empresa.

Se deberá investigar acerca de los comportamientos de compra de los clientes. Se debe hacer hincapié en cuestiones como: la motivación de compra de cada tipo de producto;

sobre quien recae la decisión de compra; hábitos de compra; posible estacionalidad de las compras y poder de negociación de los compradores. Este estudio deberá abordarse para los diferentes grupos de clientes establecidos, identificando para ello las variables que pueden dar lugar a esa segmentación de clientes (edad, sexo, poder adquisitivo, distribución, servicio, etc.)

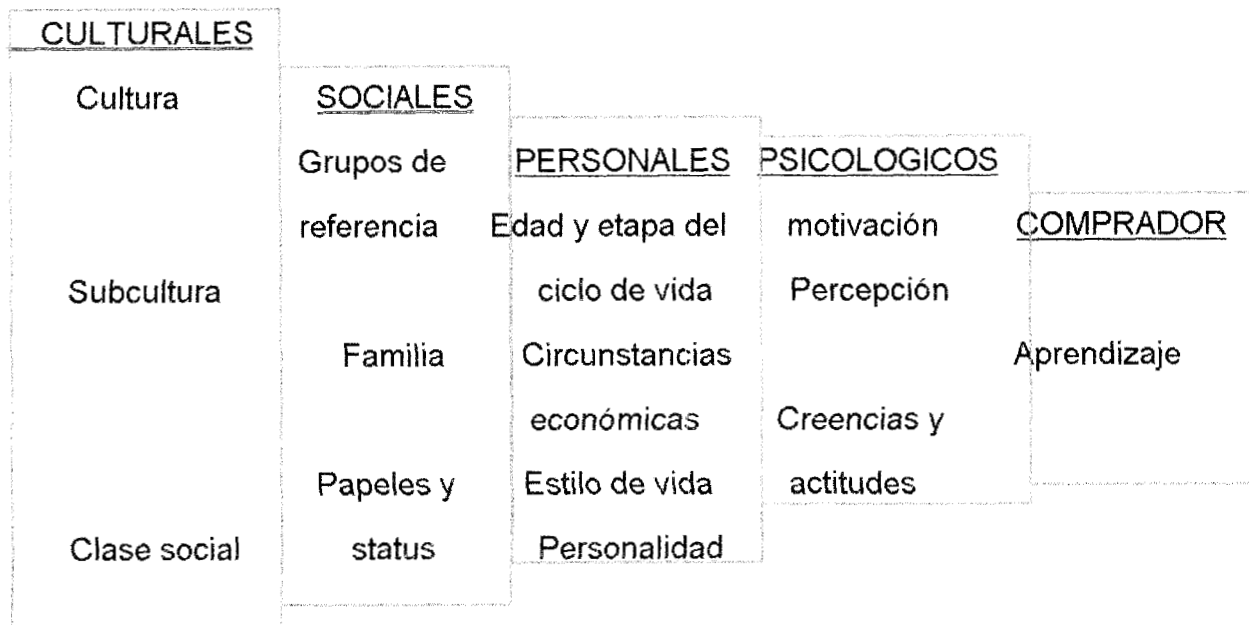


Figura 1.3 Modelo de los factores que influyen en la conducta del comprador.

Este estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados e igualmente deberá describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, estilo de vida, etc.) y la posibilidad de cambiar esas decisiones mediante un cambio de hábitos de consumo.

En algunas ocasiones, los clientes potenciales pueden pertenecer a otros sectores de actividad económica, por lo que el estudio de mercado debe de igual manera reflejar cuales son las situaciones y las perspectivas de esos sectores.

### **1.3.4.3 Análisis de la competencia.**

En este apartado se deben identificar cuales son las empresas competidoras, entendiendo por competidoras todas aquellas que ofrezcan productos que satisfagan la misma necesidad que nosotros. También debe ponerse atención acerca de la presencia de productos sustitutos que, en algún momento, se puedan convertir en una seria amenaza competitiva.

El emprendedor debe ser capaz de comprender el tipo de competidores a los que se va a enfrentar y de conocer sus fortalezas y debilidades, para poder competir con ellos de la manera más eficaz posible.

Se debe también incluir información acerca de la localización de los competidores, las características de sus productos o servicios, precios, calidad, eficacia de distribución, servicio ofrecido, cuota de mercado o volumen de ventas estimado, políticas comerciales, rentabilidad, así como quienes son los líderes en cada uno de los mencionados puntos, todo ello con la finalidad de tener la información adecuada para que el producto o servicio tenga un posicionamiento más adecuado en el mercado o en el segmento de referencia.

### **1.3.4.4 Barreras de entrada**

Por barrera de entrada se entiende todo aquel mecanismo que imposibilita o dificulta la incorporación al mercado de nuevos competidores para participar de los beneficios del sector.

Es por ello que el empresario debe saber cuales son las barreras de entrada a su sector, para de este modo estar en la posibilidad de determinar que estrategias deberá utilizar.

De igual manera, el conocer las barreras de entrada al sector le permite al empresario elevarlas o crear otras nuevas una vez que se encuentra dentro del sector, y con ello reforzar su posición competitiva una vez iniciada la actividad empresarial frente a potenciales entrantes.



Existe un gran número de barreras de entrada, pero las que se enumeran a continuación son las más comunes:

#### **1.3.4.4.1 Economías de escala.**

Es un fenómeno que se produce cuando el costo de fabricación de una unidad de producto disminuye a medida que se aumenta el volumen de producción. Aunque es común en muchos sectores, es particularmente importante en aquellos sectores en los que existen altos costos fijos.

Uno de los casos más palpables es el de la industria automotriz en donde es muy difícil que ingresen nuevos competidores, dada la enorme competencia existente. Es más común ver un fenómeno de contracción, con sucesivos acuerdos de cooperación, fusiones o adquisiciones entre las distintas compañías.

#### **1.3.4.4.2 Diferenciación del producto.**

Este fenómeno provoca grandes barreras de entrada si alguno de los actuales competidores ha conseguido que los clientes perciban sus productos o servicios como "diferentes". Los mecanismos que pueden conducir a este fenómeno son: imagen de marca, prestigio, empleo de patentes o políticas gubernamentales.

#### **1.3.4.4.3 Necesidades de capital.**

Esta barrera es muy común para los empresarios que desean iniciar una nueva empresa, pero existen sectores en donde este fenómeno aparece con mayor vigencia.

Es importante que quien intente iniciar una nueva empresa esté consciente de lo caro que algunas ocasiones resulta el poder adquirir un establecimiento, lo que trae como consecuencia que se disminuya la rentabilidad, que de otra manera sería muy atractiva.

Acceso a canales de distribución.

Es importante que se tenga en cuenta que en nuestros días estamos viviendo una enorme contracción de los canales de distribución. Esto se refleja principalmente en la expansión de las cadenas de super e hipermercados y en la aparición de cadenas de franquicias. El acceso a estos canales de distribución resulta cada vez más complejo y, cuando se consigue, es en condiciones difíciles puesto que la distribución ha adquirido un enorme poder de negociación.

#### **1.3.4.5 Influencia de la administración pública**

La administración pública influye de manera notoria en la actividad empresarial mediante la fijación de diferentes normativas que determinan el ámbito de competencia en los distintos sectores económicos.

Podemos ubicar las posiciones gubernamentales en diferentes sectores en los cuales encontramos normativas con afán evidentemente proteccionista, con el propósito de que exista la menor competencia posible.

En el estudio de mercado han de constar las posibles fórmulas con relación al entorno social, ambiental (embalajes, etiquetas, envases, residuos, etc.), que puedan afectar de manera significativa al producto o servicio.

En el caso de la pequeña y mediana empresa el empresario deberá preocuparse especialmente de la legislación local en materia de urbanismo de cara al diseño de los locales comerciales. Esta previsión ha de ser más importante si la nueva empresa nace con vocación de crecimiento hacia otras ciudades a través de franquicias u otras fórmulas similares, en cuyo caso el diseño de los locales ha de efectuarse de forma en que pueda cumplir sin mayores problemas el amplio espectro de la normatividad de las distintas ciudades.

### 1.3.5. Plan de mercadotecnia.

Cuando se ha completado correctamente el estudio de mercado, el empresario se encuentra en condiciones de establecer las políticas adecuadas para introducirse en el mercado con su nuevo producto o servicio, y para desarrollar el crecimiento de su actividad. Este es el momento de trazar la estrategia. En sentido amplio, la estrategia se puede definir como el conjunto de medidas tendientes a.

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Diseñar los planes de acción concretos para alcanzar esos objetivos.
- Definir los negocios en los que pretende enclavarse la empresa.
- Determinar el tipo de organización humana y económica a la que aspira una empresa.

#### 1.3.5.1 Estrategias competitivas básicas.

El empresario puede optar por alguna de las tres estrategias competitivas básicas propuestas por Porter. las cuales son:

		VENTAJA COMPETITIVA	
		COSTO MAS BAJO	DIFERENCIACION
PANORAMA COMPETITIVO	OBJETIVO AMPLIO	1. LIDERAZGO DE COSTO	2. DIFERENCIACION
	OBJETIVO LIMITADO	3A. ENFOQUE DE COSTO	3B. ENFOQUE DE DIFERENCIACION

Fig. 1.4. Tres estrategias genéricas.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida.

La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio de un sector industrial: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Las estrategias genéricas se muestran en la Fig. 1.4.

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación).

#### **1.3.5.1.1 Liderazgo de costo**

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo en un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

#### **1.3.5.1.2. Diferenciación**

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

### 1.3.5.1.3. Enfoque

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blanco del enfocador y otros segmentos en el sector industrial.



**Figura 1.5 Las cuatro Pes de la mezcla de mercadotecnia.**

Si el segmento blanco de un enfocador no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

De todas las herramientas al servicio del emprendedor, suele ser la mercadotecnia la que más peso tiene a la hora de implantación de una nueva empresa.

Los cuatro pilares sobre los que se asienta una estrategia de mercadotecnia son:

1. PRODUCTO
2. PRECIO
3. PLAZA
4. PROMOCIÓN

La figura 1.5 muestra las cuatro Pes de la mezcla de la mercadotecnia, cada una con sus variables particulares. La mezcla de la mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado objetivo.<sup>4</sup>

En el plan de mercadotecnia se ha de detallar, entonces, qué producto o servicio se sitúa en el mercado, a través de que canales de distribución, como se va a dar a conocer el producto y qué precio va a tener.

#### **1.3.5.1.4 Ventaja competitiva**

Cualquiera que sea la estrategia genérica que se diseñe para el lanzamiento de la nueva empresa, esta debe pasar por la consecución de alguna ventaja competitiva.

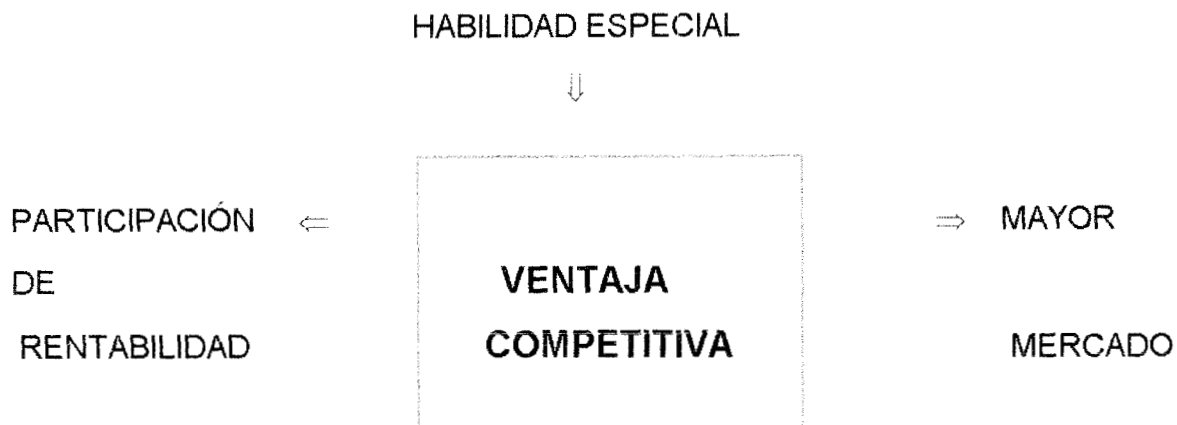
“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. p. 77

<sup>5</sup> Porter, Michael E. Ventaja competitiva. p. 20

La ventaja competitiva puede surgir a cualquier nivel de la actividad empresarial: a través de procesos tecnológicos (producción), a través de una fuerte imagen de marca (mercadotecnia), a través de una estructura de costos mejor que la de los competidores (finanzas), a través de determinadas capacidades directivas (recursos humanos), etc.



**Figura 1.6 La ventaja competitiva.**

Para que la ventaja competitiva sea efectivamente fuente de una mayor rentabilidad y de una participación de mercado debe reunir, por lo menos, dos condiciones: ser sostenible en el tiempo y acorde con las condiciones del entorno.

Desde la generación de la idea se ha de considerar que posibles ventajas competitivas ofrece el nuevo concepto de negocio que se pretende introducir en el mercado.

El plan de mercadotecnia ha de detallar toda la estrategia global de la mezcla de la mercadotecnia que permita explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas derivadas de la misma.

### **1.3.6 Descripción técnica.**

En este apartado se deben incluir cuestiones como desarrollo y producción. En caso de que estemos ante la prestación de un servicio, lo que aquí se debe incluir es una descripción

detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en los que se incurrirá a la hora de prestar el servicio concreto.

Continuando con el supuesto de que nuestro proyecto se basa en el desarrollo y posterior producción, se debe comenzar considerando la duración de trabajos de investigación y desarrollo que lleve a configurar finalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestra, prototipos, etc., que todo ello acarrea.

Además debe haber un examen sobre la capacidad en términos de tecnología que se tiene para tal desarrollo, o si será necesario el subcontratar algunas de las labores derivadas. Por lo tanto se habrá de describir con profundidad las asignaciones de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades de todo tipo inherentes a esta fase, posibilidades de establecer a mediano plazo mejoras del producto o desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costos del proceso y finalmente los derechos de propiedad derivados del producto.

Para la fase de producción propiamente dicha, se debe prestar atención a los siguientes puntos:

- Descripción del proceso productivo que se va a seguir. Hay que considerar la normatividad en materia de calidad, seguridad, y en general, homologación a los requisitos legales establecidos como pudieran ser equipos o espacio físico.
- Ciclo operativo, incluyendo el número de unidades a producir, volumen máximo de fabricación, número de turnos en horas, necesidades de personal, su calificación y su costo.
- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas con respecto a la existencia de mano de obra calificada, costo de la misma, normatividad sobre medio ambiente, proximidad de las fuentes de materias primas, accesibilidad a las instalaciones, etc.



- Edificios y terrenos necesarios en metros cuadrados, locales, instalaciones de energía eléctrica, almacenes, sistemas de seguridad, etc. Así mismo, se deberá contemplar la forma de adquisición de los mismo, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento y estructura, de diseño y realización de planta, y costo estimado del conjunto de las instalaciones.
- Equipos necesarios para la fabricación de los productos (o la venta de los servicios), características, modelos, formulas de adquisición, capacidad de producción, costo estimado y periodicidad de las adquisiciones, duración del equipo productivo y amortización. Es importante compararlos con los de la competencia, pues disponer de mejores equipos puede ser fundamental para el éxito futuro.
- Estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación de componentes y motivo de la misma, definición de los subcontratados, quienes son, calificación y costos, descripción del plan de producción en términos de volumen, costo, mano de obra, materias primas, gestión de stocks, etc.
- Descripción de los procesos de control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen costos mínimos.

Es importante aclarar que este capítulo puede ser más comprensible para cualquier persona que quiera leer el plan de negocio si va acompañado de dibujos, esquemas o fotografías, toda vez que esta parte es verdaderamente compleja.

### **1.3.7 PLAN DE COMPRAS.**

Este punto debe recoger la relación de materias primas, materiales y equipos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio, lo cual debe ir desde el equipo de oficina hasta los vehículos de transporte, etc. Así mismo, se debe incluir una lista de proveedores y su localización.

Entre los proveedores deben incluirse todos aquellos encargados de los diseños y equipamiento de las instalaciones de fabricación y comerciales, hasta los más específicos de mercancías, componentes o materias primas de la actividad. Se debe hacer mención de las condiciones de pago a los mismos, descuentos sobre compras, condiciones de entrega, etc.

Este punto principalmente trata de diseñar una adecuada política de compras que permita en todo momento disponer de materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad, en donde deberán implantarse periodos de reposición.

Mención especial debe tener la gestión de los inventarios. Sabemos que la existencia de inventarios le provoca a la empresa costos, por lo que también debe diseñarse un plan de almacenamiento que optimice los costos.

### **1.3.8 ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS.**

Contar con un equipo humano capaz de llevar a cabo con garantía un determinado proyecto empresarial es un enorme activo, por lo que se deberá cuidar este aspecto de manera especial al elaborar el plan de negocio.

Es muy importante en este punto saber las necesidades de personal tanto en el área directiva como en el área operativa, y tener una adecuada descripción de los puestos. Si los puestos ya tuvieran asignados a los ocupantes, es conveniente describir la especialización de los candidatos, así como sus logros, todo ello con la finalidad de fomentar la confianza para los posibles inversores que lleguen a leer el plan de negocio.

Para el personal operativo es necesario el describir cuáles serán sus funciones, nombre del puesto, número de puestos, perfil o experiencia requerida para el puesto, establecimiento de turnos para el correcto funcionamiento de la empresa, política salarial en cuanto a parte

variable de los salarios, remuneración para cada empleado, así como las obligaciones fiscales, etc.

### **1.3.9. ESTRUCTURA LEGAL**

Este apartado debe recoger la forma jurídica que adoptará la empresa, el régimen fiscal de la misma, elección de los socios y la filiación de los socios fundadores.

Todos los trámites administrativos y legales necesarios para poder constituir a la empresa, por ejemplo la constitución de la sociedad, registro, licencia sanitaria, etc., debe estar detallados *paso por paso*, con indicación del tiempo requerido para llevarlos a cabo y el costo de cada uno.

### **1.3.10. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO.**

El propósito de este apartado es el de evaluar el potencial económico del proyecto empresarial y el de presentar alternativas viables de financiamiento para el mismo.

Se deben tomar en cuenta factores como la inversión inicial, las necesidades financieras requeridas para acometer la actividad propia del negocio, tipo de financiamiento, la probable rentabilidad que se obtendría razonablemente por la inversión en ese negocio así como los mecanismos de inversión sobre los que se van a sustentar dichos retornos de la inversión.

Es importante no olvidar que uno de los objetivos del plan de negocio es de mostrar los puntos claves para poder tomar decisiones en cuanto a invertir o no invertir en el proyecto, por lo que el estudio económico-financiero es el más importante para poder tomar esa decisión.

### **1.3.11. VALORACIÓN DEL RIESGO.**

La puesta en marcha de un proyecto empresarial o el lanzamiento de un nuevo producto son actividades que de manera indudable llevan implícitos múltiples riesgos y problemas, por lo que un plan de negocio debe contemplarlos.

Por lo tanto, se debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de *circunstancias adversas que afecten a la industria, a la compañía, a los recursos humanos, la aceptación del producto o servicio por el mercado, o a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio o de la obtención de los recursos financieros necesarios.*

Se deberá hacer referencia a factores externos como recesión, nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda, obsolescencia prematura, entre otros. Todo ello podrá influir en el desarrollo del producto y en las posibles medidas correctoras de los factores de riesgo que se puedan aplicar.

La identificación y la discusión de los factores de riesgo en el proyecto empresarial demuestran la capacidad de gestión del redactor, su visión empresarial y aumentan la credibilidad del proyecto de cara a los potenciales inversores.

### **1.3.12. RESUMEN**

En este último apartado del plan de negocio. En el se debe hacer constar, de forma resumida, las principales fortalezas del proyecto, sus debilidades, sus ventajas y oportunidades y sus amenazas o riesgos.

*Esta es la última oportunidad de convencer al inversor aún no convencidos en la bondad del proyecto, por lo que no debemos escatimar esfuerzos a la hora de reflejar la verdadera rentabilidad del proyecto.*

## **2.- PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

Las organizaciones han estado en búsqueda de una mayor productividad. Desde la década de los ochenta en el mundo empresarial las palabras clave para la competitividad y el éxito económico son las de productividad y calidad. Estas han sustituido a la de costo de producción. Ahora debemos entender que el incremento de la productividad y la calidad son resultados deseables que se obtienen no simplemente bajando costos, o combinando en términos cuantitativos de manera diferente capital y trabajo, sino con organización, relaciones laborales, ambiente de trabajo, calidad de vida y vínculos determinados con las organizaciones de los trabajadores.

### **2.1. ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?**

Esta transformación fundamental no encuentra todavía su contraparte en los problemas de medición de la productividad ni en un concepto alternativo de ésta. Sigue manejándose un concepto de productividad derivado de la economía neoclásica, aunque la microeconomía actual de la empresa contrasta con dichas concepciones.

La concepción tradicional de productividad se refiere a la eficiente combinación de factores de la producción: capital y trabajo (en esta concepción se entiende por capital sólo el invertido en maquinaria, equipo e instalaciones; y por trabajo la inversión en fuerza de trabajo). Un concepto relacionado con el de productividad es el de valor agregado; valor de la producción menos materias primas y productos semielaborados. Es decir, que solo se consideran que agregan valor al producto el trabajo y el capital, tal como se han definido anteriormente. Con respecto a la productividad, ésta será mayor entre más valor se agreguen por unidad de trabajo o de capital.

De esta manera se define la productividad del trabajo como: Valor agregado/horas trabajadas (aunque también podría ser dividido entre lo pagado en sueldos y salarios en

cierto tiempo). Así mismo, la productividad del capital sería la relación entre valor agregado, la amortización de la maquinaria, de los equipos e instalaciones, por lo que tanto trabajo como capital agregarían valor, se define la productividad total de los factores como el valor agregado dividido entre los salarios más la amortización de los equipos, maquinaria e instalaciones.

Una forma semejante de medir la productividad es en términos físicos: volumen físico del producto/número de trabajadores, o bien volumen físico/horas trabajadas.

Como puede verse, la definición de productividad está influenciada por la teoría económica adoptada (por ejemplo, el supuesto de que tanto trabajo como capital agregan valor). Además, dentro de la óptica tradicional de la función de producción, donde trabajo y capital se reducen a costos, el problema de la productividad es como aumentar un numerador y como disminuir un denominador, poniendo simplemente a competir trabajo y capital. En esta concepción simplista las alternativas quedan reducidas a trabajo intensivo o capital intensivo, es decir, invertir más en fuerza de trabajo o en maquinaria y equipo.

Hay otras concepciones que verían el problema de la productividad de un modo diferente. Una de ellas considera, a diferencia de la neoclásica, que los insumos y el capital fijo no generan nuevo valor sino que lo transmiten, por tanto no se podría hablar de una productividad del capital (a la suma de insumos más capital fijo se le llamaría capital constante) Además, señala que solo la fuerza de trabajo es capaz de generar más valor de lo que ella misma vale. Su inversión se llamará capital variable. Por lo tanto, el valor creado sería la diferencia entre el valor del producto - (capital constante + capital variable). También se diferencia entre formas de generar nuevo valor, basadas en la mayor intensidad del trabajo (se genera más valor a costa de un mayor desgaste de la fuerza de trabajo), de la productividad propiamente dicha; es decir, cuando se tiene una mayor capacidad productiva (en términos de volumen físico de producto generado) sin mayor

desgaste de la fuerza de trabajo y con una mayor calidad en el producto. Para esta concepción el resultado de la producción (producto/obrero) es sólo el punto final de un proceso sociotécnico y, por tanto, depende no solo de las magnitudes de la definición de resultado de la productividad adoptada, también de otras variables "ocultas" en el cociente que mide a la productividad.

Por consiguiente la productividad deberá tener un primer tipo de características en las condiciones de la producción, un segundo vinculado con el proceso productivo como conjunto de relaciones sociotécnicas y, por supuesto, un tercero de resultados.

Por lo tanto, las dimensiones de la productividad podrían ser:

1. Condiciones de la producción características de la base tecnológica (sistema de máquinas).
  - Insumos
  - Características de la fuerza de trabajo (calificación)
2. Proceso de trabajo (sistemas de máquinas en funcionamiento)
  - Organización del trabajo
  - Relaciones laborales
  - Condiciones de trabajo
  - Calidad de vida dentro y fuera del trabajo
  - Relaciones sindicato-empresa
3. Resultados:
  - volumen físico de la producción/horas trabajadas
  - Rechazos o errores/volumen producido
  - Valor agregado/horas trabajadas.

Podemos decir, con respecto a la productividad:

1. La batalla por la productividad y la calidad es un aspecto fundamental para la supervivencia de las empresas.
2. Sin embargo, hay concepciones teóricas entremezcladas con respecto de la productividad. Esta mezcla vuelve difícil el concepto de productividad y, por tanto, con un contenido que se definirá en la lucha misma. De no darse esta lucha se corre el riesgo de que se adopten las definiciones más primitivas de productividad. Por ejemplo, aquellas que consideran que el incremento de la productividad se resuelve únicamente con aumentar cargas de trabajo, recortar personal o disminuir salarios reales. Estos factores, es cierto que afectan al numerador y al denominador de la definición simplista de productividad, pero no van al fondo de todo el proceso de gestación de valor.
3. La ventaja relativa de los sindicatos que sepan afrontar el reto de la productividad es que, en términos ideológicos, las perspectivas gerenciales que actúan solo en los costos de producción están desprestigiadas, ahora se considera todo el campo de las relaciones sociales dentro del proceso de trabajo como importantes para la productividad y la calidad.
4. Es decir, cabría la posibilidad de que los trabajadores se reapropiaran de una parte del discurso empresarial sobre la calidad total. ¿Puede haber una calidad total clasista? Es cierto que este problema no se resuelve completamente con una definición alternativa de productividad, porque implica también aspectos organizativos, tácticos y estratégicos de los trabajadores. Pero puede darse un paso en ese sentido al profundizar el concepto de productividad.

A pesar de esta aparente sencillez, son numerosos los errores en torno a la productividad. Comúnmente se confunde productividad con producción, pero la producción sólo representa la mitad de la fórmula, no podemos llegar a una conclusión sobre la productividad sin tener en cuenta los cambios en los recursos que se requieren para mejorar el producto.



Existe otro error común que se relaciona con la definición de recurso. Tanto directores como quienes no lo son, a menudo entienden que la palabra productividad se aplica exclusivamente a los recursos laborales, la mano de obra. Este supuesto carece de fundamento racional pues el éxito de una organización se basa en la eficacia con que se utiliza todos los recursos: materias primas, equipo y energía, así como mano de obra. La perspectiva de que la mejora de productividad sólo se aplica a la mano de obra es peligrosamente estrecha, y esto puede causar cierta incapacidad para capitalizar significativas oportunidades de mejoramiento del desempeño mediante mejor utilización del equipo, reducción de pérdidas materiales y conservación de energía.

## **2.2. CALIDAD, LA FUERZA IMPULSORA.**

Otro factor complejo es la calidad. ¿Una utilización más efectiva de los recursos que genere productos o servicios defectuosos se puede considerar mejora en la productividad? ¿Cuál es la relación entre calidad y productividad?.

Tradicionalmente se han enfrentado la calidad y la productividad como áreas que se deben de hacer concesiones mutuas. Para alcanzar mejoras significativas en una, hay que aceptar un deterioro en la otra. La calidad sólo se podía mejorar a expensas de la productividad, y viceversa. Sin embargo, en nuestros días muchas empresas operan con la filosofía de que mientras mayor calidad mayor productividad.

En gran medida es un problema de definición. Si la calidad se encara en un sentido absoluto puede resultar difícil entender cómo mejorar la calidad como conformidad con las especificaciones, entonces hay que repararlo, reprocesarlo o producirlo de nuevo. El resultado es que se requieren más recursos para producir una cantidad dada de productos o servicios que satisfagan las especificaciones.

Esto nos conduce al concepto de calidad de proceso, que tiene una conexión clara y directa con la productividad. Aunque los productos terminados de una organización pueden

adaptarse a las especificaciones, la calidad del proceso que produjo esos productos o servicios puede variar ampliamente y tendrá decisiva influencia sobre la productividad de la organización. Si es preciso reelaborar o reprocesar cantidades sustanciales de productos, si las materias primas son defectuosas, si el desperdicio y la pérdida de material son excesivos, si la pérdida por descartes es elevada, la organización no puede alardear de altos niveles de calidad o productividad.

El bajo desempeño en la calidad incrementa los recursos requeridos para producir una determinada cantidad de bienes. La reelaboración incrementa la cantidad de mano de obra requerida, y tal vez el capital, y también los recursos energéticos. Con la baja calidad, una cantidad sustancial de los recursos de una organización se debe dedicar a corregir defectos y manjar desperdicios en vez de producir bienes y servicios. Al mejorar la calidad, los recursos requeridos para producir una cantidad dada de productos declinan, y eso se traduce en mejor productividad.

Los principios de la calidad han sufrido una gran transformación en años recientes. El pensamiento contemporáneo sobre la calidad incluye los supuestos:

- 1.- La mala calidad cuesta más de lo que generalmente se reconoce.
- 2.- La calidad no se puede inspeccionar en el producto.
- 3.- La mejora constante es la única meta racional.
- 4.- La calidad es tarea de todos.

La conexión productividad-calidad ha conducido a muchas organizaciones a reconocer la calidad como una gran oportunidad para mejorar la productividad. Esto es muy afortunado, pues la mejor calidad también ofrece otros dividendos, entre ellos la mayor satisfacción del cliente y el mayor orgullo en las realizaciones.

Varias compañías han escogido transformar la calidad en fuerza impulsora de sus proyectos de mejora del desempeño. Estas organizaciones establecen calidad, más que la productividad, como lema para la mejora organizacional. Esta decisión se suele tomar en

parte por los grandes beneficios de la mejora de la calidad; sin embargo, también está motivada por el hecho de que la calidad es algo que todos los integrantes de la organización pueden encarar positivamente. Al contrario de la productividad, la mejora de la calidad no tiene connotaciones negativas para la fuerza laboral por hora y no se percibe como una amenaza para el empleo.

La noción de la calidad como impulsora de una mejora del desempeño no se limita a las empresas manufactureras. Muchas organizaciones de servicios han llegado a la conclusión de que la calidad puede servir como foco a sus esfuerzos de mejoramiento.

Una organización que escoge la calidad como camino a la productividad debe tener en cuenta las trampas en que caen muchos proyectos bien intencionados. Así como un "programa" de productividad tiene pocas oportunidades de alentar una mejora duradera, todo intento superficial de mejorar la calidad fracasará en su objetivo de fomentar la productividad.

El éxito sostenido sólo se alcanza modificando la cultura de la organización e institucionalizando la calidad como norma operativa. Los principios para alcanzar una cultura de la productividad tienen igual aplicación y son fáciles de transferir a la calidad o cualquier otra variable de desempeño.

### **2.3. ¿QUÉ SE HA HECHO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS?**

Una vez que ya definimos lo que es la productividad y la calidad podemos dar paso a dar un breve vistazo de lo que se ha hecho en cuanto a estos puntos se refiere en el pasado. Durante los últimos tiempo es cuando se le a dado importancia a la productividad y calidad en la industria ya que tiempo atrás solo se habían diseñado programas más bien dirigidos a los aspectos de seguridad e higiene en el trabajo, programas y proyectos de consultoría para que las empresas disminuyeran sus desperdicios en cuanto a recursos tanto materiales como humanos. Además también se hablaba de medición de eficiencia, niveles

comparativos, medición de la eficiencia y otros aspectos que si bien podían dar una panorámica de la productividad de determinada empresa, no atacaban el problema directamente.

Para el aspecto de productividad y calidad la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha venido desarrollado desde años atrás programas que las empresas pueden utilizar para, tanto la medición como el incremento de la productividad. Estos programas o manuales que elabora la Secretaría los reparte e incluso da consultorías a las empresas por medio de las Comisiones Mixtas, que están integradas por personal tanto de la empresa como de los sindicatos que representan a los trabajadores de esa empresa, en igual número de personas por ambas partes.

Otro aspecto muy importante que debemos tener en cuenta es que la tecnología ha venido cambiando constantemente y esto trae como consecuencia que los programas tengan que estar sujetos a cambios continuos para poderlos hacer más efectivos.

Y definitivamente la parte más importante de todos estos intentos por elevar la productividad y la calidad de las empresas que conforman los diferentes sectores del trabajo son las empresas mismas, ya que se considera que la mayoría de ellas, aunque de alguna manera cubren con los requisitos que se les exige por parte de la secretaria, no aplican estos programas en los centros de trabajo al cien por cien, solo toman más en cuenta los aspectos de seguridad e higiene y los de capacitación aunque estos no son todos lo indispensable para el logro del fin.

### **2.3.1 Acuerdo nacional para la elevación de la productividad y calidad**

Los sectores obrero, campesino, empresarial y el Gobierno Federal tuvieron la idea y surgió de los planteamientos e inquietudes formuladas por las partes firmantes del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, se propone sumar los esfuerzos de los sectores y del gobierno para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo y sentar las

bases para la consecución de niveles de vida más altos de vida mediante el incremento sostenido de los niveles de calidad y productividad.

Por lo anterior se firmo el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, del que a continuación se reproducen los puntos más importantes:

Los sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad hacer las cosas mas y mejor, utilizar mas racionalmente los recursos disponibles, participar mas activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir causas a toda la población trabajadora para su mas activa y creativa participación en la actividad economía y en los frutos generados en ella.

El incremento de la productividad y de la calidad puede atribuirse a un solo factor. Abarca desde la plantación y organización, hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos, la capacidad y actuación de la administración, la vinculación con sus proveedores y consumidores.

El incremento sostenido de productividad y de la calidad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: Empresarios, administradores, trabajadores, etc.

Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

Parte importante del mejoramiento de la productividad y la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto publicas como privadas.

Fomentar el diagnostico y actualización de sus estructuras, para simplificar los tramos jerárquicos y la burocratización excesiva que dificulta el flujo de información.

Desarrollar dentro de cada empresa objetivos, metas, e indicadores de productividad, calidad y servicio.

La transformación de las estructuras organizativas exige una mejor administración más acorde a las necesidades de nuestros tiempos, la actualización del enfoque de la administración, desde los programas de formación hasta los de Capacitación permanente.

La atención prioritaria a la calidad y a la productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado.

La revalorización del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador.

Promover dentro de los centros de trabajo, prioritariamente las políticas orientadas a la Superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno y el sentido de participación del trabajador y, en su caso, de sus organizaciones en el futuro de la empresa.

Exige fortalecer las relaciones obrero-patronales para superar posiciones de conflicto y orientar a su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad que estimule la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo.

Promover la participación de los trabajadores y sus organizaciones, conjuntamente con las empresas, en la identificación de aquellos elementos de motivación que puedan estimular la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.

Promover el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica, fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer tecnologías competitivas.

Fomentar el desarrollo de programas que consideren las necesidades de readaptación de los recursos humanos y la búsqueda de las fuentes alternativas de empleo.

El gobierno asume promover, con el concurso de los sectores productivos, un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, en términos reales, la inversión, el crecimiento y estimule la calidad y la competitividad.

Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.

Favorecer un clima de confianza mediante el establecimiento de reglas claras de aplicación general, que eviten el casuismo y la discrecionalidad.

Los sectores y el gobierno a través de las seis líneas de acción antes enunciadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país en el momento actual y de la responsabilidad que compete a todos, en la Superación de los niveles de productividad y de la calidad y su crecimiento sostenido.

En este sentido se establecen los siguientes acuerdos:

- 1.- Los sectores y el Gobierno Federal determinan el desarrollo de un amplio movimiento social productivo que conlleve a la construcción de una cultura laboral.
- 2.- El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus organizaciones intermedias, un programa de apoyo técnico, estímulo y difusión de las acciones específicas que decidan adoptar las empresas, en torno a las líneas de acción que se desprenden de el acuerdo.

3.- Las organizaciones de los trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a general, dentro de sus bases, una amplia conciencia sobre los cambios, nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica.

4.- Las organizaciones obreras, campesinas y empresariales se comprometen, a apoyar los programas de Capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las unidades productivas, los destinados a mejorar el ambiente de trabajo, y los que se diseñen para motivar y estimular la contribución del trabajador a la productividad y la calidad.

5.- El gobierno, a través de los instrumentos a su disposición, y los programas emanados del Plan Nacional de Desarrollo, promoverá las condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad y de la calidad.

6.- Las partes convienen integrar una Comisión de Seguimiento y Evaluación de las obligaciones que ha contraído en el acuerdo, cabe aclarar que esta Comisión entro o paso a formar parte para que en estos momentos de la Comisión para la Evaluación y seguimiento del pacto, es decir que ahora la que hace el seguimiento del acuerdo es la Comisión que evalúa al pacto.

### **2.3.2 Calidad integral y modernización (CIMO)**

Otro de los programas o proyectos que se pusieron en marcha recientemente fue el denominado Programa CIMO, Calidad Integral y Modernización de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, con el objeto de enlazar a las micros y pequeñas empresas en un sistema de servicios integrados para mejorar, en forma continua y permanente, su productividad, calidad y competitividad, con el propósito de participar en el mercado en las mejores condiciones.

CIMO apoya a las empresas vinculadas:



Capacitación para el desarrollo personal calificado a todos niveles.

Información especializada que se brinda a través de enlazar a las empresas con centros de información industrial y de mercados, para una mejor toma de decisiones.

Consultoría para que la empresa sistematice el diagnóstico de sus problemas y ponga en marcha planes para enfrentarlos.

El éxito de las empresas depende del buen funcionamiento de cada una de sus partes. Si una falla, afecta los resultados. Para detectar estas fallas con oportunidad, las empresas y sus trabajadores necesitan capacitarse para aprender de sus problemas y planear las soluciones.

CIMO también orienta en:

Diagnostico de la producción, calidad y la productividad para detectar las necesidades específicas de la Capacitación de los trabajadores.

Análisis de estrategias organizacionales.

Métodos para implantar sistemas de calidad.

Enlace con sistemas de información sobre el mercado y de apoyo a la comercialización y exportación.

Planes de mejoras, especialmente diseñados para satisfacer las necesidades de su empresa e incrementar la calidad de vida de los trabajadores.

### **2.3.3 Buscando la eficiencia.**

Uno de los signos de nuestro tiempo es el cambio acelerado de las estructuras económicas y sociales. Como una estrategia de modernización definida en este sentido, un punto importante es la productividad, no solo como una medida para aprovechar con plenitud los recursos que se tienen, desatar el potencial creativo de la empresa, asegurar la supervivencia en un entorno cada vez más competitivo y también la consecución de los

objetivos mayores de la empresa. Es así que en el Plan Nacional de Desarrollo se plantea el incremento de la productividad para impulsar el mejoramiento social.

Existen factores que han limitado el crecimiento de la productividad en las empresas en México y así frente al resto del mundo, el crecimiento extensivo de la producción, el uso ineficiente del capital y el poco crecimiento que acusaron los factores asociados al mejoramiento cualitativo de los recursos humanos, a la innovación, al cambio tecnológico, o a los mayores niveles de la eficiencia administrativa constituyen algunos rasgos mas generales de la lenta evolución de la productividad en México en las ultimas décadas.

Es así que dentro de los muy diverso factores que han limitado la productividad, nos debemos enfocar en particular a la atención a aquellos que han impedido desarrollar todo el potencial productivo y creativo de los recursos humanos, elemento que por su función articuladora de los procesos económicos tiene una importancia central en el incremento de la productividad y labor juega un papel decisivo en una estrategia de la modernización.

La etapa del Programa Nacional de Capacitación y Productividad (PRONACAP), menciona cinco objetivos básicos y estratégicos para la modernización, productividad y Capacitación, -esto al parecer es en el ámbito nacional, pero las empresas lo deben tomar como modelo para también ellos elevar la productividad y calidad, ya que de alguna manera ellas forman parte de la economía nacional - los objetivos son:

1.- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.

2.- Una participación mas activa y creativa de los trabajadores en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

3.- Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desarrollar su función en un medio mas humano y dentro de un entorno propicio

a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

4.- Fomentar una cultura y una dinámica social que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica.

5.- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Dentro de las estrategias, las cuales se sustentan en la modernización, y el reto de la modernización se basa en el impulso significativo de la productividad, como medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país o la empresa posee.

El énfasis en la formación y desarrollo productivo del programa que se articula en torno a cuatro puntos o áreas prioritarias:

- Subraya la importancia determinante que ejerce la educación en la productividad
- La flexibilidad en los procesos de adaptación.
- Conformación de un entorno social propicio para la participación y la creatividad, a evitar el despilfarro y promover el uso racional de los recursos.
- La contribución plena de los recursos humanos a la productividad reclama el mejoramiento significativo de las condiciones en que se realiza el trabajo.

Además se subraya por ello la importancia de mejorar las condiciones que determinan la seguridad física del trabajador, las que influyen en la salud, las que contribuyen a crear un clima favorable al desempeño de su función, entre ellas, la estabilidad en el empleo, la intensidad de la jornada laboral y la que repercuten en el nivel de vida del trabajador y su familia.

El trabajo se plantea así, no solo como un medio digno para acceder a los satisfactores que determinan el nivel de vida, sino como un elemento para la realización personal.

Se dice que el esfuerzo por la productividad se inicia en la educación ya que el desarrollo de las aptitudes del trabajador depende, en gran medida, de los sistemas educativos de

carácter general cuyo propósito es, precisamente, el desarrollo de esos conocimientos, actitudes y habilidades, es decir, se trata del reconocimiento objetivo de que una gran parte de la acción educativa debe orientarse necesariamente a preparar al trabajador para la actividad productiva a la que por necesidad habrá de dedicar la mayor parte de su vida activa.

Debido a que mientras más alto el nivel de vida educativo de la fuerza de trabajo podrán maximizarse los beneficios que derivan del cambio tecnológico.

El esfuerzo es indispensable para el mejoramiento de los niveles de productividad y se requiere de un acercamiento mayor entre las unidades productivas y las escuelas. Requiere también, de una labor de extensión hacia las zonas más desprotegidas de la sociedad y empresas de menor capacidad económica y de organización.

#### 2.4 ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR?

El mejoramiento continuo, es un proceso más que un programa. La palabra programa, implica un comienzo y un final. Lo que se necesita es un esfuerzo permanente integrado al trabajo y a las actividades diarias de cada uno, un proceso de administración, un estilo de vida operativo. Podríamos llamarla estrategia. Se pueden emplear tácticas de mejoramiento, tales como la simplificación del trabajo o los círculos de calidad, pero lo deseable es un marco estratégico general para el mejoramiento. Se trata de ir por el camino seguro, no por el atajo. Las estrategias de mejoramiento varían según las compañías. Sin embargo, las estrategias que tiene éxito comparten algunos elementos comunes:

El mejoramiento es un proceso cambiante. Significa la destrucción de las prácticas actuales, cambios en los sistemas, nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas relaciones. Mejorar absorbe tiempo y energía. Puede ser que no haya arreglos rápidos y que el cambio no se lleve a cabo sin riesgo. Pero como en todas las demás satisfacciones, hay que invertir primero.

Resulta de vital importancia que el alto mando demuestre un compromiso de largo plazo con el mejoramiento. Este compromiso se demuestra insistiendo en reportes de retroalimentación, ejerciendo presión cuando es necesaria, reconociendo el éxito, ofreciendo apoyo moral, y brindando los recursos necesarios para el proceso de mejoramiento. El alto mando debe hacer público su compromiso de tal suerte que los empleados se den cuenta de que es un factor serio.

#### **2.4.1 Liderazgo**

El mejoramiento necesita de un líder, alguien que asuma la responsabilidad. Cada administrador, gerente o patrón debe ser un líder del mejoramiento. El mejor de estos, es aquel que asegure el proceso continuo e integral de mejoramiento. Sea cual sea la forma, el líder debe: estar familiarizado con las políticas, planes, productos y funciones internas de la organización; y tener respeto hacia los ejecutivos, gerentes y empleados.

El papel del líder es el de un catalizador coordinando, asesorando, y dirigiendo recursos y conocimientos. Este líder debe construir una conciencia, instar acciones de mejoramiento, proveer directrices y supervisar actividades. El líder debe preparar reportes en el desempeño y los resultados de los esfuerzos de mejoramiento. Se debe recopilar y diseminar la información para apoyar este proceso. Debe ayudar a transferir las prácticas positivas otras partes de la organización. El o ella debe involucrar a otros, ejecutivos, gerentes, otros departamentos que afectan las operaciones, y trabajadores, de tal manera que la habilidad apropiada y la acción resuelvan los problemas.

El proceso del liderazgo es complejo, ya que el líder debe reunir características muy especiales. El líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo. Si este líder logra convencer al personal de que las mejoras son en beneficio de todos, de que trabajar con una mayor calidad para poder alcanzar la productividad deseada es lo ideal existen muchas posibilidades de que el grupo lo siga, ya que por algo se le ha otorgado, implícita o explícitamente el consentimiento para tomar el liderazgo.

Desdichadamente, todavía demasiados gerentes administran al estilo tradicional y se llevan falsas percepciones de la gente en el lugar de trabajo. Algunos creen que a la gente no le gusta su trabajo y que lo evitan; que la gente debe ser controlada, dirigida y amenazada con castigos para lograr el esfuerzo necesario que le elevará a las metas de la organización. Y que la gente prefiere ser dirigida y evitar la responsabilidad. Esta percepción con la gente desemboca la burocracia rígida y costosa que daña severamente a muchas organizaciones y ensombrece el camino para lograr las metas.

Los gerentes más concientizados perciben a los trabajadores de una manera drásticamente diferente. Creen que el trabajo es tan natural como el juego; que la gente realizará el esfuerzo necesario para lograr las metas a las que se han comprometido; el compromiso es una función de premio y satisfacción; que la gente aceptará e incluso buscará la responsabilidad; y que la imaginación, la inteligencia, la ingenuidad y la creatividad son abundantes en la fuerza de trabajo. Estos gerentes detectan de manera más efectiva las habilidades y el intelecto de la fuerza de trabajo que resultan en el logro de los objetivos de la empresa.

Los gerentes deben desarrollar percepciones más acertadas de sus trabajadores. Estas percepciones dictan el desarrollo organizacional, su estructura y su medio ambiente; el estilo de administrar y las expectativas del desempeño. Estas pueden inhibir o lograr un desempeño superior. La percepción se convierte en una profecía autorealizante.

Tanto gerentes como empleados deben funcionar bajo las mismas definiciones de lo que es el desempeño. El mejoramiento de la productividad y la calidad se deben definir y explicar de tal manera que todos comprendan y aprecien su importancia. Los beneficios del mejoramiento deben estar claramente articulados.

Los gerentes deben comprender que significa: mejor organización y control, mejor planeación y suministro de recursos, administración y supervisión más efectivas,

minimización de retrasos y tiempos extras, estandarización del flujo de trabajo y mejores horarios. Los empleados deben comprender que significa: nuevas oportunidades de participación en el proceso de decisiones; ser reconocidos por sus logros enriquecimiento, engrandecimiento y satisfacción del trabajo; Condiciones de trabajo mejores y la eliminación de problemas; y relaciones de trabajo mejores con compañeros y supervisores. Algunas compañías establecen su filosofía de mejoramiento como una política formal. Estas políticas señalan a la productividad como un asunto estratégico y proveen la dirección para hacer del mejoramiento un estilo de vida en toda la organización. Esta política explica por qué es necesario en mejoramiento, y qué es una prioridad esencial. Pueden tener una definición de productividad y calidad, ¿por qué el mejoramiento es crucial en el desempeño?, La relación del mejoramiento con la calidad de la vida en el trabajo, el papel de medir la estrategia de los recursos humanos, y que el mejoramiento es un esfuerzo de cambio continuo.

Así como los gerentes, los empleados quieren saber que en la compañía, en la industria, hacia donde va la empresa, etc. Una variedad de canales de comunicación puede crear conciencia: mensajes del alto mando, un boletín de la empresa, carteles y reuniones periódicas. Estos canales informan la situación actual, hacia dónde se encuentran ubicados los empleados, progresos y resultados de los esfuerzos de mejoramiento, y reconocimiento de logros.

#### **2.4.2 Responsabilidad**

Es tarea del gerente, mejorar los sistemas de trabajo que están bajo control y apoyar a los empleados, así es que es aquí donde se basa la responsabilidad del mejoramiento. Lograr máximos resultados del sistema de trabajo con el menor esfuerzo, debe ser una responsabilidad explícita, reflejada en el análisis de tareas del gerente y en las evaluaciones del desempeño.

Los gerentes deben preparar un plan de acción de mejoramiento, y deben registrarse los progresos de ese plan. Un sistema de medición será resaltar los logros de mejoramiento; otorgando premios y reconocimientos a esos logros. Los supervisores de primera línea desean estar al frente, cuando las prácticas laborales y las relaciones se cambien para el mejoramiento. Por lo tanto, una acción para el mejoramiento debe enfocarse hacia los supervisores de primera línea y los trabajadores. Es aquí donde el trabajo se hace, donde surgen los problemas, y donde se pueden encontrar muchas de las soluciones.

### **2.4.3 Medición de resultados**

La medición cumple varios propósitos de mejoramiento. Detecta dónde se encuentra la compañía, cuál es la tendencia de la actividad. Muestra el impacto de los esfuerzos de mejoramiento. Resalta las áreas del problema cuando la tendencia va en declive. Ayuda a priorizar las necesidades para el mejoramiento, establecer y cuantificar las metas, y registrar el progreso hacia su logro. La medición actúa como una herramienta de conciencia y un motivador, ya que centra su atención en resultados concretos. Señala cuándo se deben de hacer reconocimientos.

Es necesario medir todas las funciones en cuanto a su desempeño. Si no es posible encontrar una manera de medir el desempeño de un grupo de trabajo, es muy importante observar concienzudamente a ese grupo. *¿Qué hace esa gente, qué tan bien lo hace, qué tanto lo hace, qué tan frecuentemente?* Si no es posible identificar una manera de medir, no se ha podido identificar una manera de medir, no se ha podido identificar los resultados esperados en esa actividad de trabajo. Si la gente no sabe específicamente cuáles son los resultados esperados, trabajarán basados en la percepción. Si diferentes empleados se guían por diferentes percepciones, los recursos serán más difusos que adecuadamente enfocados.



Cuando diseñamos un sistema de medición, se debe discutir ampliamente con los empleados. Es preferible involucrarlos al momento de establecer las medidas de desempeño, de tal manera que todos comprendan y estén de acuerdo en los resultados que estas medidas registrarán. Como la gente pone más atención a las cosas mensurables, el sistema de medición ayudará a detectar las prioridades.

#### **2.4.4 Metas, objetivos y planes**

Después de hacer las mediciones y analizar el desempeño, es necesario establecer una directriz para las acciones de mejoramiento en los niveles en que opera. Esta directriz puede ser presentada en forma de metas generales, tales como mejorar la utilización del personal, distribución de horarios o servicio al consumidor, o, eliminando retrasos. Estas metas generales se pueden traducir en metas específicas, relacionadas con el tiempo, el esfuerzo, ahorro de dinero, o reducción de errores. Los gerentes, supervisores y empleados deben establecer estas metas juntos para que sean comprendidas y apoyadas por todos. El único nivel de desempeño debe ser el mejor desempeño.

Un plan de acción mantendrá los esfuerzos en el camino correcto.

Debe definir las tareas que se deben llevar a cabo, quién es el responsable, cuál es el suministro de recursos, y cuáles son las fechas de término de dichas tareas. El plan proporcionará dirección y un marco de trabajo para el esfuerzo y la acción del empleado.

La gente quiere saber cómo va progresando, por eso es recomendable un sistema de tabulación y retroalimentación. Debe destacar el progreso y qué es lo que está sucediendo en el sistema de trabajo. También puede tabular los niveles de desempeño, como utiliza la gente su tiempo, el volumen de trabajo procesado, y la cantidad de recursos utilizados en el procesamiento del trabajo. El sistema para reportar esto debe registrar las medidas de desempeño, la tendencia del desempeño, los problemas a ser eliminados, y qué acciones

se han llevado a cabo. El sistema de tabulación y retroalimentación debe decir en cualquier momento en qué estado se encuentran los esfuerzos de mejoramiento.

#### **2.4.5 Fuentes de información y asistencia**

Una clave para mejorar la competitividad de la empresa es utilizar la información; muy pocos negocios saben de la información y las asesorías disponibles. Esta información incluye decisiones para aplicar herramientas de mejoramiento, técnicas de resolución de problemas, descripción de nuevas tecnologías y cómo utilizarlas, información sobre nuevas formas de administración y organización, y estudios sobre la psicología de la gente en el trabajo.

Las fuentes de información impresas, incluyen: libros, artículos y reportes; guías de medición del desempeño; instrumentación de materiales detallada, estudios de casos; bibliografías y directorios; periódicos sobre productividad; revistas de administración y gerencia; publicaciones sobre el mercado, tecnología y especialidades; y ponencias.

Muchas organizaciones tienen una variedad de información y conocimiento que podría servir a las compañías interesadas en mejorar su desempeño.

Gobierno.- Los gobiernos nacionales son almacenes de información y conocimiento. Recopilan y registran información y estadísticas en el desempeño de la economía y la industria. Muchos hacen accesible al público los resultados de la investigación del gobierno. Las oficinas de políticas económicas estudian la situación de competitividad que ofrecen sugerencias para mejorar el desempeño económico. Los gobiernos ofrecen asistencia a empresas en áreas tales como: administración, relaciones laborales, finanzas, exportación, y aplicaciones técnicas y tecnología. Muchos llevan a cabo investigaciones y ofrecen información en áreas tales como: nuevas tecnologías de manufacturas, ciencia de materiales, computadoras, y electrónica. Es recomendable conocer esta información y asistencia que el gobierno nacional puede ofrecer. Sea cual sea el tema, generalmente existe alguien en el gobierno que puede ofrecer información al respecto. También muchos

gobiernos regionales y locales se están dedicando a proveer dicha asistencia para resaltar la economía empresaria regional.

Universidades e institutos.- Las universidades también tienen recursos que pueden interesar a los gerentes que quieren mejorar el desempeño de su empresa. Las escuelas de Ingeniería y de Administración de Empresas tienen bibliotecas que contienen publicaciones periódicas, textos de instrucción básica, manuales y otras publicaciones de gran ayuda. Las compañías pueden aprovechar los programas de Educación continua, servicios de extensión universitaria, y opiniones de profesores que tienen años de experiencia en investigación y enseñanza. Algunas universidades trabajan conjuntamente con la comunidad empresarial para poder abarcar en su currículum, investigaciones y desarrollos tecnológicos de acuerdo a las necesidades empresariales.

Asociaciones comerciales y profesionales.- Estas asociaciones pueden proporcionar información sobre industrias en particular o campos y funciones industriales. Muchas de ellas tienen bibliotecas especializadas. Editan publicaciones periódicas especializadas que pueden mantener al empresario al día en el desarrollo en miles de campos. Estas asociaciones patrocinan conferencias, ferias y exposiciones de equipo donde se ofrece el conocimiento más novedoso. Estas reuniones son buenos lugares para intercambiar información con otras personas que tienen intereses similares. También las asociaciones ofrecen una gran cantidad de información expresada en las opiniones y asesorías de su personal especializado.

Los propios empleados.- En las metas de los empleados existe una increíble cantidad de conocimientos, experiencias, y visión acerca de los trabajos que ejecutan todos los días. Esta riqueza de conocimientos no es fácil ni rápida de asimilar por el gerente o asesor un asesor. Frecuentemente, este conocimiento no se ofrece voluntariamente y nadie se

preocupa por preguntar; una fuente de información increíblemente rica es frecuentemente ignorada. Los gerentes que detectan este conocimiento, generalmente se sorprenden por la imaginación, por la creatividad, la ingenuidad y el intelecto que poseen sus trabajadores "promedio". Por lo general, todo lo que necesita es preguntar, o bien, darles un rudimentario entrenamiento para resolver problemas, el cual les ayudara a aplicar lo que saben.

### 3.- LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México forman una de las partes más grandes de la economía nacional. El porcentaje mayor de empresas en funcionamiento corresponde a esta clasificación, aunque al mismo tiempo son las que tienen el mayor riesgo de quiebra debido a muchas causas, como pueden ser: dificultad para el financiamiento, alto costo del dinero, dificultad de contratar mano de obra calificada, etc.

Por otro lado tienen, por supuesto, su lado positivo, lo que debe tratar de explotarse, de utilizarse como una fortaleza, para con ello posicionarse en el mercado y tener ganancias que le permitan una rentabilidad adecuada.

#### 3.1 CLASIFICACIÓN.

Comenzaremos por describir la clasificación que hace la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) para diferenciar a las empresas de acuerdo a su número de empleados:

CLASIFICACION	NO. DE EMPLEADOS
MICRO	DE 1 A 15
PEQUEÑA	DE 16 A 100
MEDIANA	DE 101 A 250
GRANDE	DE 251 EN ADELANTE

Tabla 3.1 Clasificación de las empresas. Fuente: SECOFI

Como habíamos mencionado anteriormente, nuestra investigación se basa principalmente en empresas micro, pequeñas y medianas.

Aunque existe confusión en la clasificación de las empresas, es clara la que SECOFI maneja, la cual ha sido adoptada en todo el país.

Existen por otro lado los sectores productivos del país, los cuales son:

1. INDUSTRIAL : El que se dedica propiamente a la transformación de la materia prima en bienes o productos.
2. COMERCIAL : El que se dedica propiamente a la comercialización de productos o bienes terminados.
3. DE SERVICIOS: El que se dedica a ofrecer o prestar un bien intangible, pero que proporciona una ayuda.

Cabe hacer mención que al entrar al tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, la clasificación de cada uno de los sectores de estos países se ha tenido que homologar y esta clasificación la mostramos a continuación:

### **3.2 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL DE AMÉRICA DEL NORTE (SCIAN).**

Statistics Canada, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática(INEGI), de México, y el Economic Classification Policy Committee (ECPC) --este último, en representación de la Oficina de Administración y Presupuesto, de Estados Unidos-- están de acuerdo en que se requiere, y deberá crearse, un sistema de clasificación industrial común para los tres países de América del Norte. Acordaron también que el nuevo Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) deberá conformarse con base en los siguientes principios:

1. El uso que se les da a las estadísticas industriales, que incluye medición de la productividad, de los costos unitarios de mano de obra y de la proporción de capital que se utiliza en la producción, requiere que la información sobre productos e insumos esté disponible de manera conjunta. Además, las agencias de estadística de los tres países prevén que en un futuro tendrán que producir información sobre insumos y productos, comportamiento industrial, productividad, costos unitarios de mano de obra, empleo y otras

estadísticas, con el fin de analizar los efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Un sistema de clasificación industrial construido sobre un marco conceptual cuyas bases estén orientadas hacia la producción (o "con base en la oferta") asegurará la máxima utilidad de las estadísticas industriales para estos propósitos y otros similares. Por lo tanto, los tres países acuerdan que el nuevo Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte deberá fundamentarse en un concepto económico orientado hacia la producción.

2. Las agencias de estadística de los tres países también reconocen que la información económica basada en el concepto orientado al mercado (o "con base en la demanda") se necesita para muchos propósitos, incluidos estudios de penetración de mercado, demanda de bienes y servicios, competencia de las importaciones en el mercado nacional y estudios similares. Cada país proporcionará información sobre productos recopilada en el marco de su respectivo sistema estadístico, para satisfacer la necesidad de dicha información. Dado el creciente comercio internacional de bienes y servicios, los tres países cooperarán para el mejoramiento de los sistemas de clasificación de productos, incluidos el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), del Consejo de Cooperación Aduanera, y la Clasificación Central de Productos (CCP) para servicios, de las Naciones Unidas, mediante la coordinación de esfuerzos y manteniendo informada a cada agencia de los cambios propuestos.

3. Las agencias de estadística de los tres países consideran que en 1997, como una meta de largo plazo, el marco conceptual basado en la oferta se verá materializado en el nuevo Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. El marco conceptual será utilizado, a partir de 1997 y posteriormente, en la revisión de los cambios a las listas de actividades económicas existentes.

4. Las agencias de estadística de los tres países acuerdan dar especial atención al desarrollo de clasificaciones basadas en el concepto de producción para: a) actividades económicas nuevas y emergentes; b) actividades de servicios en general, y c) actividades enfocadas a la producción de tecnologías avanzadas, incluyendo, aunque no necesariamente limitadas a, componentes electrónicos, equipo de telecomunicaciones, equipo de cómputo, software, equipo médico y materiales avanzados. Para estas actividades económicas, las agencias de estadística recogerán la experiencia sobre las actividades económicas en los tres países, con el fin de generar la información que se requiere para definir las actividades económicas conforme al concepto económico orientado a la producción que se acordó.

5. Para actividades económicas de otros sectores de la economía distintos de los sectores discutidos en el párrafo 4, las agencias de estadística de los tres países desean mantener, hasta donde sea posible, la continuidad en las series de tiempo. Sin embargo, los cambios en la economía y las necesidades cambiantes del usuario deben ser tomados en cuenta. Por consiguiente, las propuestas relativas a todas las partes de la clasificación serán consideradas en tanto estén sustentadas en un razonamiento e información verídica que ayude a alcanzar la meta de largo plazo del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

6. Aquellos sectores de la economía en los que Canadá, México y Estados Unidos tienen actualmente actividades cuyas definiciones son incompatibles, requerirán ajustes para producir un Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte que sea común para los tres países. Las agencias de estadística de los tres países acuerdan llevar a cabo una revisión detallada de sus actuales definiciones de actividades, para determinar dónde están las diferencias en tales definiciones y tender hacia la implantación en el nuevo sistema de



clasificación de un razonamiento basado en el concepto de producción, y de ahí tratar de tener total comparabilidad.

7. Considerando el interés que hay en que exista un amplio margen de comparabilidad internacional, los tres países acuerdan hacer lo posible para que el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte sea compatible con el segundo nivel de la actual Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU, revisión 3), de las Naciones Unidas.

### **3.3 DESCRIPCION DE LOS SECTORES**

Con la nueva clasificación que se logra, es necesario que la agrupación que se tenía anteriormente en México deba que sufrir algunas modificaciones. Es muy importante mencionar nuevamente que las necesidades de calidad y productividad no son las mismas en cada uno de los sectores. Cada uno de ellos encuentra su fortaleza y sus propias necesidades muy particulares de acuerdo a su agrupación, por lo que la importancia de los sectores reside en ello.

#### **3.3.1 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza**

Este sector comprende unidades de producción dedicadas principalmente a la siembra y cosecha de cultivos, cría y engorda de animales, aprovechamiento de los recursos forestales, a la pesca y a la caza de otros animales en su hábitat natural, así como establecimientos dedicados a proporcionar actividades de apoyo relacionadas.

Se excluyen de este sector las unidades dedicadas principalmente a las siguientes actividades relacionadas con este sector: la investigación, el alquiler de maquinaria y equipo sin operador, el transporte de productos y los servicios veterinarios.

### **3.3.2 Minería**

Este sector comprende unidades mineras dedicadas principalmente a extraer minerales que se encuentran en la naturaleza, los cuales pueden ser sólidos, como carbón y mena; líquidos, como petróleo crudo; y gases, como el gas natural. El término minería también se usa en un amplio sentido para incluir explotación de canteras, operaciones en pozos, operaciones de beneficio (por ejemplo trituración, tamizado, lavado, flotación) y otras preparaciones que se hacen usualmente en la mina o lugares cercanos, como parte de la actividad minera. Se incluyen en este sector las unidades mineras que tienen una responsabilidad completa o parcial para operar minas, canteras o pozos de petróleo y gas, para terceros, con base en un contrato o en una tarifa. También se incluyen los establecimientos que realizan la exploración y los trabajos preparatorios anteriores a la explotación de las minas, con base en un contrato o por tarifa.

### **3.3.3 Electricidad, gas y agua.**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a la operación de servicios eléctricos, de gas y de agua. Estos establecimientos generan, transmiten, controlan y distribuyen energía eléctrica; distribuyen combustibles gaseosos a consumidores finales, y realizan la captación, tratamiento y distribución de agua.

### **3.3.4 Construcción**

Este sector comprende empresas dedicadas principalmente a la construcción de edificios y otros bienes inmobiliarios. Las empresas pueden operar por su cuenta o bajo contrato para otras unidades económicas. Pueden elaborar proyectos completos o partes de proyectos, y a menudo subcontratan parte de, o todo el trabajo encomendado. Pueden producir construcciones nuevas o reconstrucciones, o hacer reparaciones y renovaciones a estructuras ya existentes.

Las empresas de construcción pueden formar parte de una empresa inmobiliaria integrada dedicada a la compra de tierras, desarrollo, financiamiento, y a la construcción y venta de grandes proyectos.

Hay dos tipos principales de construcción producida por empresas de este sector: construcción de edificios y trabajos de ingeniería civil. Con frecuencia, las construcciones de edificios se distinguen por su función principal, como por ejemplo residencial, comercial e industrial. Los trabajos de ingeniería incluyen construcción de diques o presas; trabajos industriales sin edificios como refinerías; autopistas, carreteras y calles; puentes; drenaje; y líneas de transmisión de energía y de comunicación.

Se excluyen de este sector los establecimientos dedicados principalmente a proporcionar servicios de bufetes de ingenieros y de arquitectos.

### **3.3.5 Industrias manufactureras**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a la transformación física o química de materiales o sustancias en productos nuevos, ya sea mediante trabajo manual o con ayuda de máquinas, en fábricas o en el domicilio del trabajador. Estos productos pueden ser terminados, en el sentido de que pueden estar listos para ser usados o consumidos; o semiacabados, en el sentido de ser una materia prima para establecimientos que la usen posteriormente para otra actividad manufacturera. Las actividades relacionadas, tales como el ensamblado de partes componentes de bienes manufacturados; la mezcla de materiales; y el acabado de productos manufacturados por medio del teñido, tratamiento calorífico, enchapado y operaciones similares, se consideran también como actividades manufactureras. Los establecimientos clasificados en este sector son conocidos por diferentes nombres genéricos, como plantas, fábricas o aserraderos.

Los establecimientos manufactureros pueden ser propietarios de los materiales que ellos transforman o pueden transformar materiales que pertenecen a otros establecimientos.

Existen algunas características que son en su mayoría comunes, aunque no siempre, a los establecimientos manufactureros. Sus clientes son usualmente otros usuarios industriales, en lugar de consumidores domésticos. Sin embargo hay establecimientos, como fabricantes de muebles para el hogar, que sí venden a los consumidores. En general, los manufactureros usan maquinaria que funciona por medio de energía y equipo para el manejo de materiales, aunque no siempre; por ejemplo, los productores de artesanías de artículos tales como alfarería, típicamente usan herramientas manuales.

Ciertas actividades que involucran la transformación están clasificadas en otros sectores. Son ejemplos el secado de la cosecha en las unidades de producción agrícola, la tala de árboles, las operaciones de beneficio realizadas por unidades mineras, y la fabricación de estructuras por medio de empresas de construcción. También se excluyen de este sector las actividades de acondicionamiento de un bien para que pueda ser utilizado o consumido por un cliente, que se consideran más bien como servicios: revelado de fotografías, duplicación de llaves y servicios de fotocopiado, entre otros.

### **3.3.6 Comercio al por mayor**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a la venta al por mayor, sin transformación, de mercancía; y a proporcionar servicios logísticos, de mercadeo y de apoyo relacionados. Se entiende por venta al por mayor la venta de mercancía por cuenta propia, generalmente en grandes cantidades, a los comerciantes al por menor, negocios y clientes institucionales; la venta de bienes de capital no consumibles, por cuenta propia, en grandes cantidades o por unidad, a negocios y clientes institucionales; y la negociación de la compra o venta de mercancía o bienes de capital para otras organizaciones por comisión o por tarifa.

Los comerciantes al por mayor y los distribuidores generalmente operan desde una bodega o desde oficinas. Pueden hacer envíos de sus propias existencias o negociar los envíos de

bienes directamente del proveedor hacia el cliente. Además de la venta de bienes, pueden proporcionar o negociar el suministro de servicios logísticos, de mercadeo y de apoyo tales como empacado y etiquetado, administración de inventarios, envíos, manejo de reclamaciones bajo garantía, promociones dentro de la tienda o cooperativa, y capacitación para el uso de un producto.

Los establecimientos clasificados en este sector son conocidos por una gran variedad de denominaciones comerciales dependiendo de su relación con proveedores o clientes, o del método de distribución que emplean. Los ejemplos incluyen comerciantes al por mayor, distribuidores al por mayor, aprovisionadores, intermediarios, comerciantes importadores y exportadores, grupos compradores, cooperativas propiedad de agentes, comerciantes al por mayor informales, agentes corredores, casas comerciales, agentes importadores y exportadores, agentes de ventas al por mayor por comisión, corredores de venta al por mayor, y representantes y agentes de fabricantes.

### **3.3.7 Comercio al por menor**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a la venta al por menor de mercancías, generalmente sin transformación. Una característica fundamental de los establecimientos de comercio al por menor es que también pueden llegar a ofrecer *servicios adicionales a la venta, como la reparación y la instalación. Se entiende por venta al por menor la venta de mercancías en cantidades casi siempre pequeñas al público en general. Existen dos tipos principales de vendedores al por menor, los vendedores al por menor en tiendas y los que no están en tiendas.*

Los vendedores al por menor en tiendas operan permanentemente en locales como punto de venta, ubicados y diseñados para atraer a grandes volúmenes de clientes. En general, las tiendas al por menor tienen grandes desplegados de mercancías y usan publicidad en

medios masivos para atraer clientes. Típicamente venden mercancía al público en general para consumo personal o doméstico, pero algunas también sirven a negocios y a clientes institucionales.

Los vendedores al por menor sin tienda captan clientes y negocian mercancía con métodos tales como transmisión de comerciales, transmisión de publicidad, publicidad en catálogos electrónicos e impresos, por vía telefónica, por ventas de puerta en puerta, por medio de demostraciones en los hogares, por medio de la exhibición temporal de mercancía, y por medio de la distribución en máquinas vendedoras.

### **3.3.8 Transportes, correos y almacenamiento**

Este sector comprende empresas dedicadas principalmente a proporcionar el servicio de transporte público de personas y carga; y establecimientos que se dedican principalmente al almacenamiento de bienes, y a proveer servicios especializados vinculados directamente con dichas unidades. En virtud de que las oficinas postales y los establecimientos de mensajería también transportan bienes, se incluyen en este sector.

Los modos de transporte considerados son: autotransporte por carretera, ferroviario, por agua, aéreo y por ductos. Por su parte, los almacenes y bodegas están subdivididos de acuerdo al tipo de servicio e instalaciones con que operan. De igual manera, el desglose de correos diferencia al servicio postal tradicional, generalmente operado por el Estado, de los establecimientos de mensajería y paquetería.

Una característica común a la mayoría de las unidades que conforman este sector es el hecho de que están estructuradas como redes, con instalaciones, trabajadores y actividades distribuidos a lo largo de extensas áreas geográficas.

### **3.3.9 Información en medios masivos**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a crear y difundir (excepto por medio de métodos de venta al por mayor y al por menor), o a proporcionar los medios para difundir, productos de información de todo tipo, como trabajos escritos, trabajos musicales o actuaciones grabadas, actuaciones dramáticas grabadas, software y bases de información. El sector también incluye establecimientos que proporcionan acceso a equipo y habilidades para procesar información. El resultado de estas actividades posee características tanto de "producto" como de "servicio".

Los principales componentes del sector son las actividades de edición, incluyendo la de software; la industria cinematográfica y de sonido; las industrias de la transmisión y telecomunicación; así como los servicios de información y de procesamiento de datos.

### **3.3.10 Servicios financieros y de seguros**

Este sector consta de establecimientos dedicados principalmente a realizar transacciones financieras esto es, transacciones que implican la creación, liquidación o el cambio de propietario de activos financieros, o a facilitar la realización de tales transacciones. Los establecimientos encargados del control monetario, o autoridades monetarias, se incluyen también en este sector.

Los establecimientos dedicados a la intermediación financiera obtienen fondos mediante la captación de depósitos y/o la emisión de títulos y, en el proceso, adquieren pasivos. Utilizan estos fondos para adquirir activos financieros por medio del otorgamiento de préstamos y/o la compra de títulos. Asumiendo ellos mismos los riesgos, canalizan fondos de prestamistas a prestatarios y transforman o reembolsan los fondos en función del vencimiento, escala y riesgo.

Los aseguradores actúan como intermediarios en las operaciones resultantes de mancomunar riesgos. Cobran honorarios (primas de seguro o pagos anuales), crean reservas, invierten esas reservas y hacen pagos contractuales. Los honorarios están

basados en la incidencia esperada del riesgo asegurado y en la expectativa de retorno de la inversión.

El sector también incluye establecimientos dedicados a proporcionar servicios especializados que facilitan o respaldan la intermediación financiera, seguros y programas de beneficios a empleados. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a la renta, renta con opción a compra, o a la autorización de uso de bienes tangibles o intangibles; y establecimientos que proporcionan servicios relacionados. Están incluidos los dedicados a la renta o renta con opción a compra de bienes inmuebles a terceros, a la administración de bienes inmuebles de terceros, a la facilitación de trámites de venta y/o renta de bienes inmuebles, y al avalúo de bienes inmuebles; a la renta o renta con opción a compra de bienes tangibles tales como autos, computadoras, bienes de consumo y equipo y maquinaria industrial; y a la tenencia de patentes, marcas registradas o de otro bien intangible que no fue producido por el establecimiento y del cual se deriva un ingreso por medio de pagos por el uso de esos bienes o por su reproducción.

#### **3.3.11 Servicios profesionales, científicos y técnicos.**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a actividades en las que el capital humano es el principal insumo. Estos establecimientos hacen disponible el conocimiento y las habilidades de sus empleados, cuya actividad se traduce en la elaboración de proyectos y diseños, asesorías, gestiones, investigaciones y servicios similares. Las industrias individuales de este sector están definidas con base en la experiencia y capacitación particular del proveedor del servicio.



Los principales componentes de este sector son las actividades de servicios legales, de contabilidad y similares, de arquitectura, ingeniería y relacionados, de medición y cartografía, de diseño, de consulta administrativa, científica y técnica, de investigación y desarrollo científicos, y de publicidad.

Se excluyen de este sector los establecimientos dedicados a proporcionar instrucción y capacitación en diversas materias, y los que proporcionan cuidados a la salud por medio de diagnóstico y tratamiento.

### **3.3.12 Dirección de corporativos y empresas**

Este sector comprende establecimientos dedicados a la administración de empresas y corporativos y/o a la teneduría de títulos o activos financieros de empresas y corporativos, con el propósito de obtener un interés controlado dentro de ellas y/o influenciar en sus decisiones administrativas. Pueden tomar la función de administración o pueden confiar la *función de administración financiera a los administradores de valores en carteras.*

### **3.3.13 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.**

Este sector comprende dos diferentes tipos de establecimientos: los dedicados principalmente a actividades que apoyan las operaciones diarias de otras organizaciones, y aquellos cuya actividad principal es el manejo de desechos.

El primer tipo de establecimiento se dedica a actividades tales como administración, contratación y colocación de personal, preparación de documentos, recepción de pedidos de clientes, cobranza, organización de viajes, vigilancia y seguridad, limpieza de edificios, y empacado y etiquetado de productos. Estas actividades son a menudo realizadas internamente por establecimientos que se encuentran en muchos sectores de la economía; los establecimientos clasificados aquí se especializan en una o más de las actividades de

apoyo y pueden por lo tanto proporcionar servicios a clientes dentro de una gran variedad de industrias, y en algunos casos, a hogares.

Los establecimientos que manejan desechos están dedicados a la recolección, tratamiento y disposición de material de desecho, a la operación de instalaciones para recuperación de material, a la remediación (rehabilitación) de sitios contaminados, y a la limpieza de fosas sépticas.

Se excluyen de este sector los establecimientos dedicados principalmente a la dirección y administración de empresas y corporativos, y a proporcionar servicios de publicidad, consultoría, diseño y mercadotecnia.

### **3.3.14 Servicios educativos**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a proporcionar instrucción y capacitación a personas en una amplia variedad de materias. Esta instrucción y capacitación es proporcionada por establecimientos especializados como escuelas, colegios, universidades y centros de capacitación. Los establecimientos pueden ser privados y operados con o sin fines de lucro, o pueden ser públicos. Pueden también ofrecer servicios de alimentación y hospedaje a sus estudiantes.

Los servicios educativos son usualmente proporcionados por maestros que explican, dicen, demuestran y supervisan a sus alumnos, o que asesoran el aprendizaje autodidacta. La instrucción se imparte en diversos sitios tales como instituciones educativas, lugares de trabajo o en casa; por correspondencia, televisión u otros medios. Las lecciones pueden ser adaptadas a las necesidades particulares de los estudiantes, por ejemplo el lenguaje por señas puede reemplazar el lenguaje verbal para enseñar a quienes padecen impedimentos auditivos. Todas las clases en el sector comparten esta similitud de procesos, en que los insumos laborales consisten primordialmente en maestros con el requisito de competencia en la materia y habilidad en la docencia.

### **3.3.15 Servicios de salud y asistencia social**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a proporcionar a personas servicios médicos por medio de diagnóstico y tratamiento, servicios de hospitalización y otros servicios médicos en residencias especializadas, y asistencia social (como asesoramiento, beneficencia, protección a la infancia, servicios de alimentación y alojamiento, rehabilitación para el trabajo y cuidado de niños) a quienes la requieran.

### **3.3.16 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a operar instalaciones o proporcionar servicios para satisfacer los intereses culturales, de esparcimiento y recreativos de sus clientes. Los establecimientos que se clasifican aquí producen, promueven o participan en actuaciones en vivo, eventos o exhibiciones dirigidas al público espectador; proporcionan las habilidades artísticas, creativas y técnicas necesarias para la realización de productos artísticos y actuaciones en vivo; preservan y exhiben objetos y sitios de interés histórico, cultural o educativo; y operan instalaciones o proporcionan servicios que permiten a los clientes participar en actividades deportivas y recreativas o que tienen como fin la diversión y el de esparcimiento.

### **3.3.17 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a proporcionar hospedaje de estancia corta y servicios complementarios para viajeros, vacacionistas y otros, en instalaciones tales como hoteles, moteles, resorts, hoteles con casino, paraderos, cabañas y casas de campo con servicios de camareras, áreas para acampar con o sin vehículos (remolques), campos de pesca y caza y otros campos recreativos. Comprende también establecimientos dedicados principalmente a preparar comidas, refrigerios y bebidas a solicitud del cliente para consumo inmediato dentro y fuera del establecimiento.

### **3.3.18 Otros servicios excepto administración pública**

Este sector comprende establecimientos no clasificados en otros sectores y dedicados principalmente a la reparación o a la realización de trabajos de mantenimiento, general o de rutina, de vehículos automotores, maquinaria, equipo y otros productos, para asegurar que funcionen eficientemente; a proporcionar servicios de cuidado personal, servicios funerarios, servicios de lavandería y otros servicios a individuos como los de acabado de fotografía; a la organización y promoción de actividades religiosas, de apoyo a varias causas a través de donaciones, a la promoción de causas políticas y sociales, y a la promoción y defensa de los intereses de sus asociados. También se incluyen los servicios domésticos.

### **3.3.19 Administración pública**

Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a actividades de naturaleza gubernamental; esto es, a la promulgación e interpretación judicial de leyes y sus reglamentos por medio del ejecutivo y legislativo, y a la administración de programas basados en leyes y sus reglamentos. Las actividades legislativas, la recaudación de impuestos, la defensa nacional, el cuidado del orden y la seguridad pública, los servicios migratorios, la atención de asuntos extranjeros y la asistencia internacional, así como la administración de programas gubernamentales, son actividades de naturaleza puramente gubernamental. Muchos establecimientos de gobierno están dedicados a actividades que son también realizadas por establecimientos no gubernamentales; en este clasificador la propiedad no es el criterio de clasificación y, debido a que estos establecimientos están dedicados a actividades que no son de naturaleza gubernamental, están clasificados en la misma categoría que sus contrapartes no gubernamentales.

Los establecimientos tales como pequeñas municipalidades que pueden estar dedicadas a una amplia variedad de actividades gubernamentales y no gubernamentales, pero que por

su tamaño no tienen la posibilidad de producir estadísticas importantes para cada una de esas actividades, están clasificados en Administración pública

### **3.4 APOYOS EXISTENTES A LAS EMPRESAS**

Pero, ¿qué se hace en México para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas? Es importante saber que cada sector de actividades requiere apoyos de distinta especie. Con esto queremos decir que las necesidades son muy diversas, como puede ser la necesidad financiera para algunos o la necesidad de capacitación para otros, o incluso la necesidad de convertirse en proveedor del producto o bien que se elabore para con esto fortalecer tanto a quien produce, por tener ya vendida su producción, como para quien compra, por tener la seguridad de que se cumplirá con lo establecido. A continuación mencionaremos algunos ejemplos de estos apoyos.

#### **3.4.1 NAFIN**

Nacional Financiera tiene como objetivo fundamental coadyuvar a la preservación de la planta productiva, e impulsar la realización de proyectos de inversión viables que estimulen la generación de empleo y el crecimiento económico, a través de las siguientes líneas de acción:

- Facilitar el acceso al financiamiento a empresas micro, pequeñas y medianas;
  - Dar prioridad al desarrollo de la industria manufacturera;
- Apoyar proyectos de grandes empresas que favorezcan la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de micro, pequeños y medianos proveedores;
- Brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica;
  - Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión, que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores nacional e internacional;
- Fomentar alianzas estratégicas.

La prioridad de Nacional Financiera es apoyar a la industria manufacturera; no obstante, la Institución se ha fijado entre sus objetivos de Desarrollo Regional atender a las empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores comercio y de servicios en los Estados y Municipios de Menor Desarrollo Relativo.

### **3.4.2 Programa de desarrollo de proveedores**

#### OBJETIVO

Promover la creación y fortalecimiento de una red de proveeduría eficiente y competitiva para las grandes empresas otorgando asistencia integral, financiamiento, capacitación y asistencia técnica, a las micro, pequeñas y medianas empresas que integran su cadena productiva.

#### Beneficios

Para la empresa compradora:

- Contar con una Red de proveedores confiable y competitiva

Garantizar que sus proveedores cuenten con el financiamiento requerido

- Asegurar el suministro oportuno de partes e insumos en condiciones competitivas
- Mayor control en la calidad del producto o servicio final.

Para el proveedor:

- Acceso a un mercado estable y creciente
- Preservar o incrementar sus ventas
- Mejora en su control de calidad y nivel de productividad
- Acceso a información y asesoría especializada.

La operación del Programa se apoya en el diseño de esquemas específicos de atención (trajes a la medida) incorporando diversos programas como los siguientes:

- Operaciones de Crédito de Segundo Piso

Programa de Garantías

Programa de Aportación Accionaria

Operaciones de Factoraje • Constitución de Fideicomisos AAA

- Capacitación y Asistencia Técnica

Alianzas Estratégicas

### **3.4.3 Esquema de financiamiento para el desarrollo de proveedores del sector público**

#### OBJETIVO

Financiar en primer piso el capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas industriales proveedoras de entidades del Sector Público.

Sujetos de Apoyo :

Micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras que cuenten con pedidos de entidades u organismos del Sector Público, que hayan suscrito el convenio correspondiente.

Características del Financiamiento:

- Tipo de Crédito: habilitación o avío.
- Monto Máximo: 6 millones de pesos por operación o hasta el 50% del contrato.
- Plazo: el del pedido, sin exceder 2 años, incluyendo, en su caso, el periodo de gracia requerido.
- Tasa de Interés: TIIE más 5 puntos, como máximo.

- Garantías: las propias del crédito más el aval de los socios accionistas.

### 3.4.4 Empresas integradoras

#### Promoción de Empresas Integradoras

¿Qué son?

Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana.

¿Qué ventajas y beneficios ofrece?

- Es una figura versátil y se adapta a cualquier actividad productiva.
- Incrementa la competitividad de las empresas asociadas.
- Mantiene la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Posibilita la adquisición en común de activos fijos, para modernizar los medios de producción.
- Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- Puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.
- Eficiente el proceso de producción con lo que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados más amplios y complejos.

¿Qué hacer para constituir una empresa de esta naturaleza?

Presentar en las Delegaciones o Subdelegaciones de la SECOFI o en la Dirección General de Industrias, la siguiente documentación:

- Plan de negocios que sustente la integración.



- Proyecto de acta constitutiva.
- Organigrama funcional.

### **3.4.5 Sistema de información empresarial mexicano (SIEM)**

¿Qué es?

El SIEM fue establecido por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Organizaciones, publicada en el Diario Oficial el 20 de diciembre de 1996.

El SIEM se orienta a una dimensión superior a la de un registro administrativo, para constituirse en un instrumento activo para la promoción de negocios para las empresas del país.

Opera a través de Internet, por lo que puede ser consultado a nivel nacional e internacional y se dirige primordialmente a los empresarios del país, de cualquier actividad económica, región y magnitud de operación.

Constituye un punto de enlace entre la SECOFI y las cámaras empresariales y sus confederaciones, facultadas por la Ley para operar el sistema en todo el país.

¿Qué ventajas y beneficios ofrece?

- Integra, por primera vez en el país, un padrón empresarial que abarca los sectores industrial, comercial y de servicios, con una orientación de promoción de negocios
- Opera a través de Internet, facilitando el acceso a la información, y la promoción de las empresas mexicanas en cualquier parte del país y del extranjero
- Ofrece información confiable, actualizada anualmente, sobre las características, la oferta y la demanda de las empresas del país
- Facilita el contacto directo entre empresas para promover la realización de negocios entre ellas, buscando su integración industrial o comercial

- Permite la vinculación de las empresas con sistemas de promoción establecidos por la SECOFI y por otras dependencias y organismos.
- Enlaza a las empresas con sistemas de información de utilidad, tales como: Sistema de Información de Parques Industriales, preferencias arancelarias, ferias internacionales, patentes industriales, normas obligatorias y voluntarias, trámites gubernamentales, ferias nacionales e infraestructura comercial entre otros.

¿Qué hacer para estar en el Sistema?

Para registrarse en el SIEM debe:

- Acudir a la cámara empresarial que corresponde a su giro o circunscripción
  - Esperar la visita de un encuestador de la cámara, debidamente identificado
- Programar una visita a través de los teléfonos de servicio SIEM de las confederaciones empresariales

### **3.4.6 Centros regionales para la competitividad empresarial (CRECE)**

¿ Qué son?

Los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, CRECE son centros de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios. Los CRECE son fideicomisos privados coordinados por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO) cuya *misión es contribuir al desarrollo del sector productivo, comercial y de servicios del país, proporcionando a los CRECE, los elementos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones de atención empresarial.*

Principales actividades de los CRECE:

- Prestar servicios de diagnóstico empresarial
- Acercar a la micro, pequeña y mediana empresa a servicios de consultoría experta

- Vincular a las empresas atendidas con el financiamiento institucional, cuando el caso lo requiera
- Vincular a las empresas con instituciones y organismos públicos y privados dedicados al tratamiento de los problemas del sector productivo.

### Servicios

- Consultoría

Con la metodología diseñada por CETRO para la realización del diagnóstico integral, empresario y consultor en trabajo conjunto, identifican los problemas que aquejan a la empresa en lo relativo a administración, finanzas, mercado, producción y recursos humanos, así como, las causas que los producen y definen las líneas de acción concretas para la solución.

Evaluación de proyectos.

Estudios sectoriales.

Estudios de mercado.

¿ Qué beneficios y ventajas ofrecen?

A diferencia de otras entidades que prestan servicios de atención empresarial, estos centros ofrecen:

- Servicios de diagnóstico empresarial en forma gratuita.

- Atención personalizada de expertos consultores.

Vinculación con instituciones financieras, si el caso lo requiere.

- Acceso a la red de consultores externos del CRECE, especializados en diversas áreas para atender a las empresas y dar respuesta a sus necesidades, tomando en cuenta las particularidades de la región en la que se ubique el centro.

Vinculación con otros programas de apoyo empresarial.

- Orientación precisa para realización de más y mejores negocios.

¿ Qué hacer para estar en el programa?

Para obtener los servicios del CRECE, los empresarios deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser dueños de una micro, pequeña o mediana empresa mexicana.
- Con capital 100 % mexicano.
- Tener 2 años en operación en el giro del que se trate (para consultoría).
- Estar dispuestos a proporcionar la información necesaria de la empresa, para elaborar el diagnóstico empresarial (la información se maneja con absoluta confidencialidad).
- Acudir al CRECE más cercano a su localidad.

Debemos entender y tomar muy en cuenta que cada uno de los sectores es completamente diferente a los demás. No es para nada lo mismo el sector de servicios que el sector manufacturero.

Para las empresas existentes en cada uno de los sectores las necesidades de calidad y productividad son bastante especiales y exclusivas, por lo que debe tomarse muy en cuenta a la hora de ingresar a formar parte del gran conjunto de empresas existentes.

#### 4.- PROYECTOS UNIVERSITARIOS. UNA ALTERNATIVA.

Como parte de nuestra investigación de campo se llevaron a cabo encuestas entre la comunidad universitaria, encontrando resultados muy interesantes.

Se encontraron 25 proyectos en proceso de ponerse en marcha o ya puestos en la práctica. Estos proyectos los podemos ver en la tabla 4.1

Un gran problema para la mayoría de los emprendedores universitarios es que no saben como poner en marcha su empresa. Tienen los deseos, si, pero algunos de ellos no saben como poner en marcha su negocio, tienen la necesidad de capacitación para la gente que piensan emplear, entre otros.

TIPO DE PROYECTO	USO/APLICACIÓN	APOYOS	VENTAJAS	EN MARCHA
JUGUETES DE PLÁSTICO	COMERCIAL, LOS NIÑOS	CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE MAQUINAS	CALIDAD Y PRECIOS	NO
PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE AMARANTO	NUTRICIONALES, LAS PERSONAS	LEGAL, FINANCIERO	CALIDAD Y PRECIOS	NO
ESTUDIOS DEL MEDIO AMBIENTE	INDUSTRIAL, EMPRESARIAL	FINANCIERO	PRECIOS	NO
COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS	INDUSTRIAL, LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN, FINANCIERO,		DESDE 1993
ESTUDIOS SOCIALES, DE OPINIÓN	PRIVADO GUBERNAMENTAL	Y LEGAL, FINANCIERO		DESDE 1997
ANIMACIONES POR COMPUTADORA	PUBLICIDAD, COMERCIAL	CAPACITACIÓN, FINANCIERO	FACILIDAD EN LAS CREACIONES Y EN LAS EDICIONES.	NO

MEJORAMIENTO NUTRICIONAL	NUTRICIONAL, LAS FAMILIAS	LEGAL, CAPACITACIÓN, MKT	COSTOS BAJOS, VALOR NUTRICIONAL	NO
DISTRIBUCIÓN DE DOSIMETROS	INDUSTRIAS, HOSPITALES	LEGAL PARA EXPORTACIÓN, PROMOCIÓN NACIONAL	BAJOS COSTOS	DESDE 1990
CASETA TELEFÓNICA EN LA COMUNIDAD MIXTECA	HABITANTES DE LA COMUNIDAD	FINANCIERO	SERVICIO NOVEDOSO	NO
RECICLAR PRODUCTOS QUÍMICOS UTILIZADOS EN RAYOS X	INDUSTRIAL, LABORATORIOS, HOSPITALES	LEGAL, FINANCIERO	BAJOS COSTOS	DESDE 1995
PROCESAMIENTO DE CHATARRA METALICA	INDUSTRIA METALMECAMICA	LEGAL, FINANCIERO, CAPACITACIÓN	MERCADO AMPLIO	NO
CONSULTORIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA-	FAMILIAS DE ESCASOS RECURSOS	CAPACITACIÓN Y FINANCIERO	EXITO ECONÓMICO A TODOS LOS NIVELES	NO
LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS	ENFERMOS	LEGAL Y FINANCIERO	PRECIO Y CALIDAD MEJORES	SI
MAQUILA DE ROPA	TODA LA GENTE	LEGAL Y FINANCIERO	CALIDAD Y PRECIO	NO
CULTIVO DE MOSCAS ESTERILES	PRODUCTORES AGROPECUARIOS	LEGAL, CAPACITACIÓN Y FINANCIERO	ENFOQUE MERCANTIL	NO
CENTRO DE PRODUCCIÓN PORCINA	CONSUMIDORES DE CARNE	FINANCIERO	COSTOS DE OPERACIÓN BAJOS	NO

PUBLICACIÓN DE REVISTA DE ECONOMÍA	INFORMACIÓN DIDÁCTICA A PROFESORES Y ALUMNOS	FINANCIERO	PRECIO Y CONTENIDO	NO
LIBROS DE TEXTO DE FÍSICA Y MATEMÁTICAS	ASESORÍA PARA JOVENES Y NIÑOS	FINANCIERO	METODOLOGÍA, OBJETIVOS	NO
SERVICIO EN COMUNICACIÓN MULTITUDINARIA	ESTIMULACIÓN COMERCIAL	LEGAL, CAPACITACIÓN, FINANCIERO	GIRO NO EXPLOTADO	NO
COMERCIALIZAR HONGOS COMESTIBLES	CONSUMO HUMANO, RESTAURANTES Y AMAS DE CASA	LEGAL	CALIDAD	SI
INSTALACIÓN DE PLANTA POTABILIZADORA DE AGUA	MEJORAR LA CALIDAD DEL AGUA . TODAS LAS PERSONAS	LEGAL, CAPACITACIÓN Y FINANCIERA	CALIDAD	SI
SERVICIOS TURÍSTICOS	SERVICIOS Y ESTUDIANTES	LEGAL Y CAPACITACIÓN	EXCLUSIVO PARA ESTUDIANTES	NO
COMERCIALIZAR MAQUINAS PARA INDUSTRIA TORTILLERA	MANUAL, AUTOMÁTICA Y SEMI AUTOMATICA. TODOS.	CAPACITACIÓN Y FINANCIERO	MAYOR CALIDAD DEL PRODUCTO.	SI
CENTRO DE REPARACIÓN DE COMPUTADORAS	USUARIOS COMUNES	LEGAL	CALIDAD	NO
SISTEMA DE COMUNICACIÓN DIGITAL	LABORATORIOS DE INVESTIGACIÓN. INDUSTRIAS, EMPRESAS	LEGAL, FINANCIERO	VERSATILIDAD EN EL DISEÑO	SI

Tabla 4.1 proyectos de emprendedores universitarios. Fuente propia.

Como podemos apreciar en la tabla, 5 de los proyectos son referentes a alimentos:

PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE AMARANTO	NUTRICIONALES, LAS PERSONAS	LEGAL, FINANCIERO	CALIDAD Y PRECIOS	NO
COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS	INDUSTRIAL, LAS PERSONAS	CAPACITACIÓN, FINANCIERO.		DESDE 1993
MEJORAMIENTO NUTRICIONAL	NUTRICIONAL, LAS FAMILIAS	LEGAL, CAPACITACIÓN, MKT	COSTOS BAJOS, VALOR NUTRICIONAL	NO
CENTRO DE PRODUCCIÓN PORCINA	CONSUMIDORES DE CARNE	FINANCIERO	COSTOS DE OPERACIÓN BAJOS	NO
COMERCIALIZAR HONGOS COMESTIBLES	CONSUMO HUMANO, RESTUARANTES Y AMAS DE CASA	LEGAL	CALIDAD	SI

Tabla 4.2 Proyectos alimenticios.

Así mismo notamos que 3 de los proyectos los podemos agrupar en sistemas de computo:

ANIMACIONES POR COMPUTADORA	PUBLICIDAD, COMERCIAL	CAPACITACIÓN, FINANCIERO	FACILIDAD EN LAS CREACIONES Y EN LAS EDICIONES.	NO
CENTRO DE REPARACIÓN DE COMPUTADORAS	USUARIOS COMUNES	LEGAL	CALIDAD	NO
SISTEMA DE COMUNICACIÓN DIGITAL	LABORATORIOS DE INVESTIGA- CIÓN, INDUSTRIAS, EMPRESAS	LEGAL, FINANCIERO	VERSATILIDAD EN EL DISEÑO	SI

Tabla 4.3 Proyectos de sistemas de cómputo.

2 de los proyectos los podemos agrupar en procesamiento de chatarra:



RECICLAR PRODUCTOS QUÍMICOS UTILIZADOS EN RAYOS X	INDUSTRIAL, LABORATORIOS, HOSPITALES	LEGAL, FINANCIERO	BAJOS COSTOS	DESDE 1995
PROCESAMIENTO DE CHATARRA METALICA	INDUSTRIA METALMECAMICA	LEGAL, FINANCIERO, CAPACITACIÓN	MERCADO AMPLIO	NO

Tabla 4.4 Proyectos de procesamiento de chatarra.

2 proyectos más los agruparemos en elaboración de publicaciones:

PUBLICACIÓN DE REVISTA DE ECONOMIA	INFORMACIÓN DIDÁCTICA A PROFESORES Y ALUMNOS	FINANCIERO	PRECIO Y CONTENIDO	NO
LIBROS DE TEXTO DE FÍSICA Y MATEMÁTICAS	ASESORÍA PARA JOVENES Y NIÑOS	FINANCIERO	METODOLOGÍA, OBJETIVOS	NO

Tabla 4.5 Proyectos de publicaciones.

6 proyectos los podemos agrupar en el rubro de servicios:

ESTUDIOS DEL MEDIO AMBIENTE	INDUSTRIAL, EMPRESARIAL	FINANCIERO	PRECIOS	NO
SERVICIO EN COMUNICACIÓN MULTITUDINARIA	ESTIMULACIÓN COMERCIAL	LEGAL, CAPACITACIÓN, FINANCIERO	GIRO NO EXPLOTADO	NO
CONSULTORIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA-	FAMILIAS DE ESCASOS RECURSOS	CAPACITACIÓN Y FINANCIERO	EXITO ECONÓMICO A TODOS LOS NIVELES	NO

SERVICIOS TURÍSTICOS	SERVICIOS Y ESTUDIANTES	LEGAL Y CAPACITACIÓN	EXCLUSIVO PARA ESTUDIANTES	NO
CASETA TELEFÓNICA EN LA COMUNIDAD MIXTECA.	HABITANTES DE LA COMUNIDAD	FINANCIERO	SERVICIO NOVEDOSO	NO
ESTUDIOS SOCIALES, DE OPINIÓN	PRIVADO GUBERNAMENTAL	Y LEGAL, FINANCIERO		DESDE 1997

Tabla 4.6 Proyectos de servicios.

¿Cuál es la finalidad de agruparlos en tipos de proyectos?

Creemos que los proyectos de emprendedores universitarios son de gran calidad. Cada uno se distingue por alguna razón en especial, es decir, que cada uno tiene una característica que lo hace destacar sobre los demás.

Si los agrupamos por tipo de proyecto asumimos que las necesidades para los miembros del grupo serán muy parecidos. Es decir, que se puede formar un "paquete" de ayuda para cada grupo específico, con lo que cada emprendedor sabría a que recurrir.

¿Cuáles son las necesidades más frecuentes?

APOYO NECESARIO	No. DE CASOS
FINANCIERO	20
LEGAL	15
CAPACITACIÓN	12
MERCADOTECNIA	2

Tabla 4.7 Apoyos necesarios.

Es importante aclarar que alguno de los proyectos tienen necesidad de más de un apoyo, lo cuál se ve reflejado en la tabla 4.7.

También estos proyectos los podemos agrupar por tipo de sector de actividades:

SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR COMERCIAL	SECTOR DE SERVICIOS
Juguetes de plástico	Alimentos de amaranto	Estudios del medio ambiente
Procesar chatarra metálica	Comercializar lácteos	Estudios de opinión
Maquila de ropa	Animación por computadora	Caseta telefónica mixteca
	Mejoramiento nutricional	Consultoría admvo-financiera
	Distribución de dosímetros	Servicios multitudinarios
	Reciclar productos de RX	Servicios turísticos
	Cultivo de moscas estériles	
	Centro producción porcina	
	Publicación revista economía	
	Textos física y matemáticas	
	Comercializar hongos	
	Planta potabilizadora de agua	
	Comercializar maq Tortilladora	
	Reparación computadoras	
	Sistema comunicación digital	

Tabla 4.8 Agrupación por sectores.

Nos damos cuenta, basándonos en la tabla 4.8, que el sector que sobresale en estos proyector universitarios es el sector comercial con 15, seguido del sector de servicios con 6 y por último el sector industrial con 3.

Un ejemplo que podemos mencionar es el del sector dedicado a los servicios. En este sector es mucho muy importante la calidad que se aplique a la atención que se brinda al consumidor.

Se queda grabado en la mente de éstos con que esmero fueron atendidos o que tan mal los tratamos. La calidad es el principal motor de este sector.

Es necesario, así mismo, mencionar que la U.A.M. a partir de 1998 presenta programas para apoyar a los emprendedores de la comunidad universitaria. Se comienza a establecer una serie de estudios para implementar seminarios, cursos, conferencias, etc.. Con la finalidad de que los emprendedores tengan a la mano el apoyo necesario para poder llevar a cabo su proyecto, para cristalizarlo.

Lo que se intenta es crear un lugar en donde las capacidades y los proyectos sean canalizados, sean bien encauzados para que estos emprendedores tengan mejores armas para enfrentarse a la batalla de la competitividad, y por lo menos tengan mejores percepciones del presente y del posible futuro que pueden tener las micro, pequeñas y medianas empresas que crearán.

Si pueden tener un conocimiento pleno de las necesidades que deben cubrir en el sector que sean clasificadas sus empresas, tendrán un gran porcentaje a favor, puesto que con este conocimiento sabrán que deberán hacer con respecto a la calidad de su producto o servicio, cuales son las dimensiones de productividad que deben manejar, si cuentan con la capacidad para ser exportadores, que segmento de mercado atacar, etc.

## CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación es mostrar la importancia de implementar un plan de negocios en las micros, pequeñas y medianas empresas. Se intenta que este trabajo pueda servir como consulta para los empresarios que tengan la necesidad de informarse sobre el plan de negocios.

El plan de negocios no debe prescindir de la estadística como herramienta para cuantificar el desempeño, tanto de los recursos humanos (incentivar a los empleados más sobresalientes con la finalidad de que su perfil sea adoptado por los demás), como en las fases deficientes en el ciclo del proceso productivo y, por medio de encuestas de opinión e índices de consumo, saber lo que realmente desean los clientes a fin de satisfacer sus necesidades (búsqueda que debe considerar los cambios en una población constantemente asediada por los publicistas y por la diversidad de productos para cubrir la misma necesidad).

Por tanto, el panorama que se le presenta a nuestro país es desalentador y sólo con el impulso a las micros, pequeñas y medianas industrias se logrará superar el alto desempleo e incrementar el poder adquisitivo a través de la generación de empleos.

Se pretende, así mismo, dar una idea de lo que es la productividad y la calidad así como de saber que es lo que se viene haciendo últimamente respecto a esto, es decir, que programas básicos se han implementado, y que se puede hacer para que las empresas puedan mejorar sus productos y servicios, incrementando su calidad y su productividad, y como consecuencia, una estabilidad en el mercado y un aumento en su rentabilidad.

La productividad y la calidad a lo largo de varias décadas siempre se ha visto como un sinónimo de mejoras en cuanto a niveles de producción exclusivamente, sin embargo, es mucho más que eso. Debemos poner atención a un sinnúmero de aspectos que pueden

ayudarnos a tener un crecimiento integral dentro de las organizaciones o empresas, tanto privadas como del gobierno, y así tener beneficios mutuos (trabajadores y patrones).

Para lo dicho anteriormente debemos tener cuidado en los puntos que se mencionaron como son cambios en los sistemas, nuevas maneras de hacer las cosas. Es decir, que el alto mando demuestre un compromiso de mejoramiento a largo plazo, El alto mando debe hacer público su compromiso de manera que los empleados lo tomen como un factor serio, además el mejoramiento necesita de un líder, alguien que asuma la responsabilidad. La creación de conciencia en los gerentes, también debemos crear conciencia en los empleados definiéndoles y explicándoles de tal manera que todos comprendan la importancia que hay en el incremento de la productividad y la calidad.

La responsabilidad es uno de los incisos en donde recae gran parte de la productividad. Esta es tarea del gerente, debe mejorar los sistemas de trabajo que están bajo control y apoyar a los empleados, aquí es donde se basa la responsabilidad del mejoramiento. Lograr máximos resultados del sistema de trabajo con el menor esfuerzo, esto se basará en la preparación de un plan de acción y un sistema de medición el cual resaltaré los logros de mejoramiento, otorgando premios y reconocimientos a esos logros.

Una vez determinado todo lo anterior debemos de formar un plan o directriz de acción en el cual se especifiquen las metas, objetivos y planes de la empresa.

El Tratado de Libre Comercio (TLC), entre México, Canadá y Estados Unidos de América, sin duda alguna debe de influir en la productividad y la calidad en el país, ya de son los factores más importantes que se deben de tener en cuenta ya que sin una buena productividad y buena calidad, no se podrá ser competitivo en los países del bloque que se formó con este acuerdo.

México al respecto realiza los programas en el trabajo indicados para tal fin, los cuales al parecer están resultado relativamente eficaces, ya que de cada 100 empresas 30 son las que realizan acuerdos o convenios con sus trabajadores para incrementar la productividad

y la calidad, además de que a más de un año de la firma del Acuerdo para la Elevación de la Productividad y la Calidad, demasiadas empresas mencionan que si están elaborando esos convenios pero que tardaran mucho tiempo para que se pongan en marcha. Es aquí donde debe entrar el gobierno para hacer presión a esas empresas y así enfrentar con grandes posibilidades de crecer la entrada del TLC.

El mejoramiento de la productividad constituye un elemento estratégico para la inserción del país en el mercado mundial, cambios en la organización de la producción, modificaciones en el diseño e ingeniería de productos. La productividad se ve afectada por la calidad de los insumos, el manejo eficiente de los materiales e inventarios, el diseño de la maquinaria, equipo, procesos y productos, la calidad y los niveles de productividad.

Un creciente número de empresas del país, con el apoyo de algunas instituciones de educación superior y otras organizaciones, ha iniciado esfuerzos para el mejoramiento de la productividad con base en los principios y métodos que orientan la filosofía de la calidad total, difundiéndose hacia conjuntos cada vez más amplios de empresas.

Los principios que nutren a la calidad se convierten en un elemento de cambio en la esfera de la producción de bienes y servicios, la calidad no es una meta en si misma ni debe concebirse de manera estática, el esfuerzo de calidad no debe ser considerado como algo que se realiza por una sola vez, ya que constituye una forma de carácter permanente, que nutre el proceso técnico de la producción sino fundamentalmente con el trabajo de las personas. Es el trabajo humano el que modela y da significado y contenido a la calidad.

Pero superar la falta de competitividad, requiere de un gran esfuerzo sostenido que revierta las tendencias y amplíe las posibilidades de desarrollo para alcanzar mayores niveles de eficiencia, calidad y competitividad.

Por otro lado tenemos que en México existe el material suficiente como para poder crear empresa, y empresa de la buena. Los proyectos que se llevan a cabo en las universidades, en nuestro caso en la U.A.M., son una realidad que debe ser encauzada para que el día de

mañana esas empresas ya en funcionamiento le den empleo a muchas personas y pongan el ejemplo a otras más.

Es importante también mencionar que el interés que las instituciones tanto públicas como privadas pongan en la asesoría a los proyectos de los emprendedores consolidará toda una red de retroalimentación que con el tiempo puede funcionar como una situación formal para la creación y consolidación de los proyectos, así como de las empresas mismas.

El crear empresa en nuestro país es posible, aunque nada sencillo. Se requiere de mucha habilidad así como conocimiento del campo en el que pretende moverse. Es bien cierto que la situación mexicana es la mayoría de las veces inestable, y que por ello las empresas pequeñas no llegan a consolidarse. Pero también es cierto que los emprendedores tratan de prepararse lo mejor posible para que si les toca vivir una situación apremiante con su empresa tengan la capacidad suficiente para tomar las decisiones adecuadas.

Espero que en un futuro no muy lejano las micro, pequeñas y medianas empresas puedan tener mayor estabilidad en el mercado, aún en contra de la inestabilidad de nuestro país.

Que los empresarios lleguen a darle la importancia debida, tanto al plan de negocios como a los conceptos de productividad y calidad, para con ello tener una visión general de todo lo que su empresa representa y de todo lo que puede realizar con estos conocimientos.



## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, RUSSELL L. UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS Editorial Limusa, México, 1979. 141pp.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Trillas, México 1973, 525 pp.
- BERMEJO, MANUEL. LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PROPIA. Ed. Mc Graw-Hill. Madrid, 1994, 209 pp.
- CARDENAS, AGUSTIN. ADMINISTRACIÓN CON EL MÉTODO JAPONES. Ed. CECSA, México 1993, 245 pp.
- CASTELAN GARCIA, BEATRIZ. PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y CONTROL DE GESTIÓN, Ed. CECSA, México 1982, 115 pp.
- FLEDDER E., FRED. LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA. Ed. Trillas, México, 1994, 230 pp.
- GALGANO, ALBERTO. CALIDAD TOTAL. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid,1993, 537 pp
- KOTLER, PHILIP DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA. Prentice-Hall hispanoamericana. México, 7ª. Ed. 843 pp.
- LARIS CASILLAS, FCO. JAVIER. ESTRATEGIAS PARA LA CREACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL. Ed. Trillas, México, 1988. 156 pp.

- PORTER, MICHAEL E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Ed. CECOSA México , 362 pp.
- PORTER, MICHAEL E. VENTAJA COMPETITIVA. Ed. CECOSA, México, 296 pp.
- REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Ed. Limusa, México 1983, 239 pp.
- VROOM, VICTOR H. MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN. Biblioteca de las ciencias administrativas, Ed, Trillas, México 1979, 366 pp.

## OTROS

CONSULTA EN INTERNET A LAS PAGINAS DE:

- NACIONAL FINANCIERA
- SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL