CAPITULO III

3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), Empresas Familiares

3.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas en México

En la última década se puede observar un crecimiento creciente del papel de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en la creación de empleos y en el crecimiento y desarrollo de México. Recientes investigaciones de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) demuestran que los empleos en su mayoría se generan en las PYMES. En pocas palabras son las generadoras de empleo más activas por representar más del 90% del sector empresarial del México.

La Secretaria de Economía publicó la importancia de la formación de una cultura empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Señaló que representan un elemento clave en la actual política económica de México.-1-

> "Hoy la diferencia de una cultura empresarial es un factor que favorece el desequilibrio. En su reporte sobre el comportamiento de las PYMES emitido este sábado, la dependencia destaca el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, en el que ha sido elemental el proceso de vinculación de la iniciativa privada como una red de oportunidades de negocio e instrumento para inducir la formación empresarial ."-2-

1.-//www.correo-gto.com.mx/2002/diciembre/291202/economia1.htmlMEXICO,D.F. Diciembre 28.-
2..www.correo-gto.com.mx Expuso la Subsecretaria para la Pequeña y Median Empresa de la dependencia Federa.

La secretaria de Economía señala que es necesario la capacitación y desarrollo de un sistema de información y un padrón empresarial completo y confiable como parte de la formación empresarial. Considera que la creación de vínculos empresariales, una red de atención básica a las PYMES que les ofrezca asesoría y consultoría sería de gran importancia para mejorar a las mismas. Pues con ello las PYMES en México pueden contar con instrumentos que las apoyen, las ayuden a conocer alternativas financieras, llevar a cabo los trámites administrativos que requieran para su desarrollo, consultar la normatividad que rige al sector y establecer medios y procesos que impulsen a su avance.-3-

Por lo tanto para mejorar la competitividad, la PYME debe adecuar sus estrategias y su estructura organizacional al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá de su capacidad de dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

Sin embargo muchas de las PYMES se preguntan si estas acciones que les van a dar ventajas competitivas pero que también llevan un aumento en la inversión, se reflejarán realmente en los niveles de rentabilidad. Por eso es necesario contar con información sobre los efectos de determinadas estrategias y líneas de actuación en los resultados empresariales.

3.- (Notimex www.correo-gto.com.mx)

Mario López Espinoza en su artículo sobre los apoyos a las microempresas de jóvenes en México, habla sobre algunos problemas que tiene que enfrentar estas unidades económicas para salir adelante en México, cuáles son los problemas a los que se enfrentan para evolucionar y cuál es la única posibilidad para lograr un desarrollo.-4-

En México, las más pequeñas unidades empresariales encuentran una de sus principales dificultades para evolucionar en las deficiencias estructurales de su vinculación comercial con compradores y proveedores, las cuales se derivan no solo de una reducida capacidad de negociación individual, sino también de la carencia de técnicas elementales de comercialización y de políticas y procedimientos adecuados de adquisición.

También es una realidad que, para muchas microempresas, la única posibilidad de desarrollarse e incluso de sobrevivir, dependerá de su capacidad y de su decisión oportuna de conjugar esfuerzos con otras unidades productivas en actividades e inversiones diversas de beneficio común, con el fin de incrementar colectivamente su capacidad de competencia.

La experiencia ha demostrado que las microempresas no sólo pueden sobrevivir sin protecciones interminables, sino que disponen de ventajas relativas que las colocan en posibilidades reales de participar con éxito en mercados atractivos y por ende, competidos. Por supuesto que estas ventajas son potenciales y únicamente si se desarrollan oportuna y adecuadamente, se convierten en verdaderos factores de competencia.

4.- www.Pymes.com.mx

3.2 Definición

La definición tradicional de la pequeña y mediana empresa se ha basado en varios criterios como el número de trabajadores que emplean, el volumen de producción o de ventas, el valor del capital invertido, el consumo de energía.

En la práctica el número de personas empleadas constituye el criterio más común; no se puede evitar que la clasificación sea inexacta, dependiendo de cada país. Pero en México se clasifica por el número de personas empleadas y por el estrato en que se clasifica la empresa. En el diario oficial de la federación publicado el 30 de Marzo de 1999 se público la clasificación asignada por SECOFI, SHCP, SEP, Secretaria de Agricultura, SEMARNAP, NAFIN por mencionar algunas. La clasificación es la siguiente: -5-

Estrato	industria	Comercio	Servicios
Micro	hasta 30	hasta 5	hasta 20
Pequeña	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana	de 101 a500	de 21 a 100	de 51 a 100
Grande	más de 500	más de 100	más de 100

5.- www.uanl.mx

3.3 Estadísticas sobre las PYMES en México

Las PYMES en México son de gran importancia pues según algunos datos del INEGI representan el 97% de todas las empresas, generan el 41% del Producto Interno Bruto y el 64% del empleo total.

Un estudio de Nacional Financiera y del INEGI revela que casi el 50% de las microempresas mexicanas no tienen una vida superior a los cinco años y sufren una elevada tasa de mortalidad, como resultado de la crisis económica que vive el país. De acuerdo con este análisis 30.9% de las microempresas tiene una edad promedio inferior a los tres años; 48.4% es menor a los cinco años y sólo un 30.8% llega a vivir más de 10 años o se transforma en pequeña industria.-6-

Por lo tanto las empresas familiares no duran mucho tiempo su vida promedio es de 25 años, solo el 30% llegan a ser pasadas a la segunda generación y de esas solo la mitad llega a estar en poder de la tercera generación.

3.4 Empresas Familiares

La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes. Desafortunadamente, no existe y todavía falta para que se desarrolle, un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales

6.-www.inegi.gob

que entren a este tipo de negocios, así como tener acceso a servicios de consultoría por los altos costos que ésta representa con respecto a sus ingresos. Sin embargo, son estas empresas las que probablemente más lo necesitan y también las que más fácilmente logran mejorar sus procesos. Por todo lo anterior es un hecho que la dinámica de la operación esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

3.5 Origen de las empresas familiares

El dueño comienza auxiliándose de su esposa, hijos, hermanos o parientes políticos y se empiezan a dar algunas situaciones complejas, como no saber que trato darles o realmente cual es su papel dentro de la empresa, si realmente saben sobre el negocio, si el sueldo es muy alto o muy bajo, si comienzan las envidias, pero sobre todo la organización de la empresa es todo un caos, pues no hay un plan estratégico y organizacional que se esté siguiendo y es aquí donde comienza el problema.-7-

Los pequeños y medianos empresarios tienen un profundo conocimiento técnico, pero una gran aridez administrativa. Éstos nacen de una ventaja competitiva personal basada en algún diferencial técnico nato: pueden ser excelentes vendedores, o buenos técnicos. Cuando ellos se encargan del proceso todo funciona bien. La primera etapa de crecimiento es el contratar personal que muchas veces son miembros de la familia, normalmente auxiliares administrativos y técnicos, o probablemente vendedores.

7.- Grabinsky, Salo. La Empresa Familiar. Del verbo emprender pag 21

Estos nuevos empleados más que ayudar al empresario, sólo siguen sus órdenes, son literalmente mano de obra, sigue habiendo una sola cabeza: la del empresario. La segunda es cuando el empresario empieza a delegar. Éste tiene problemas ya que no puede separarse de la operación, no confía en sus subordinados; algunas veces esta falta de confianza es precisamente porque son familiares y tal vez no tenían la preparación para llevar a cabo el puesto, pero económicamente le convenía más que alguien preparado y cree ser el único que puede resolver los problemas.

En esta etapa crítica el empresario se da cuenta - algunas veces- que necesita ayuda. Al tratar de buscar opciones encuentra desde cursos de pequeña empresa, hasta caras consultorías de prestigiados despachos enfocados a asesorar grandes empresas. En los últimos años han venido dándose diferentes movimientos de apoyo y ayuda a la pequeña y mediana empresa. Estos programas están patrocinados por universidades, secretarías y organizaciones privadas. Y lo único cierto es que estos empresarios se encuentran con una gran disposición para mejorar.

3.6 Características de las empresas familiares

1.- Respecto a la propiedad: Gran parte de esta es de una familia, la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial por lo tanto las decisiones están en manos de la familia, nuclear o extensa, la propiedad también esta en manos de la familia y aunque puede ser que no sea un solo dueño y puede tener tanto accionistas como empleados que no sean de la familia, la mayoría de las acciones están en manos de ésta. La mayoría de las decisiones se toman por amistad, o por relación de parentesco sin tomar en cuenta otras opciones que podrían traer más beneficios a la empresa.

2.- Respecto del poder: la mayoría de los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o a cargos de decisión en el consejo directivo. Esto puede ser un problema desde el punto de vista de la organización, pues todo lo que el empresario diga, haga piense o decida tiene que llevarse a cabo. Su familia, subordinados y algunos amigos que lo aguantan están condicionados a no discutir con el patrón y sólo obedecerlo, es un hombre o mujer bastante insoportable. Es importante que el dueño se quite el velo y comience a clarificar su mente y deje que su espíritu emprendedor vaya más allá. Tener puros robots es nocivo para la misma. La empresa debe tener una serie de políticas que aseguren su crecimiento, salud financiera, y otros asuntos de interés general.

3.- Respecto a la continuidad: Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia en este caso se lo identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador por ejemplo. La sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural. El empresario deja un negocio a sus herederos más capacitados y en forma tal que su presencia sigue siendo deseada por éstos como consejero, pero las decisiones y la operación le son negados.

4.-Falta de formalidad: Este punto se refiere básicamente a la falta de un orden organizacional y de planeación, más que al cumplimiento de los compromisos. Esto se debe a que no tienen escritos ni políticas, ni procedimientos, ni programas a seguir por todos los que forman parte de la misma y esto puede traer graves consecuencias dentro de la organización.

5.-Falta de liquidez: La mayoría de estas empresas sufren de problemas de liquidez y aunado a esto la imposibilidad de acceder a créditos. Es importante saber que los créditos dinamizan los mercados relativos. Es importante quitar de las pequeñas empresas la etiqueta de marginal y marginada que ha tenido hasta ahora.

Además un punto favorable en el financiamiento y en particular al costo de los recursos es que aún siendo paradójico, es absolutamente cierto que las muy pequeñas unidades productivas disponen de una mayor capacidad para asimilar el impacto de tasas de interés más elevadas que las que prevalecen en el mercado para otros estratos empresariales, ya que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de las empresas y los negocios y la tasa interna de retorno financiero. Para esto se requiere, por supuesto de un sistema dinámico y una tecnología de microfinanciamiento especializada en el sistema de intermediación financiera.

También es conveniente dejar muy en claro que de ninguna manera este reconocimiento significa aceptar que la microempresa y los microproductores de bajos ingresos pueden absorber los costos del financiamiento.

6.- Problemas de solvencia: Si el problema de liquidez es grave, el de solvencia es aún peor. Es necesario entender que falta de liquidez significa tener con que pagar pero no contar con el efectivo es decir tener en nuestro balance cuentas por cobrar, inventarios, etcétera, pero falta de solvencia es no tener con que pagar. Esto les sucede continuamente a las empresas familiares (PYMES) por su falta de planeación y su natural optimismo con

que tienden a hacer planes para salvar a su empresa pero estos planes por estar mal fundamentados y por falta de conocimiento a veces no funcionan.

3.7 Problemas que se identifican en este tipo de organizaciones

a) La dificultad para crecer: Efectivamente, mientras las empresas no familiares tienden a acelerar su crecimiento luego de algún tiempo las empresas familiares se inclinan al estancamiento y la consecuente parálisis de su crecimiento.

b) La continuidad: Este podría considerarse uno de los problemas más graves en el largo plazo, pues al estar sujeta a los ciclos de la familia puede que no se revitalice lo suficiente ni con el período adecuado. Estos problemas generalmente se dan debido a que cuando entra la nueva generación a la empresa, la estructura organizacional no esta actualizada y sigue siendo la estructura del fundador, por lo tanto en una sociedad y en un mercado tan dinámico no se pueden permitir las empresas seguir trabajando con estructuras antiguas, que si bien es cierto sirvieron de mucho en otras épocas pero con la nueva generación pueden causar grandes problemas a la empresa he incluso hacerla desaparecer, toda empresa requiere de renovación continua para poder competir y mantenerse en el mercado.-8-

8.-www.pymes.com.mx

3.8 Ventajas y Desventajas de las empresas Familiares

3.8.1Desventajas

El profesor Miguel Angel Gallo identifica algunas desventajas y ventajas de la empresa familiar a saber.-9- Al igual que Salo Grabinsky detalla cada una de ellas en su libro La empresa Familiar y las analizaremos a continuación:

I. Confundir la propiedad con la capacidad de Dirigir: Es de conocimiento público que este es uno de los principales y más comunes fenómenos dentro de la empresa familiar. El hecho de ser el dueño de la empresa no significa que sea un excelente gerente al 100%, pues como se menciona anteriormente el empresario algunas veces tiene conocimientos natos y es bueno en alguna área pero no cubre todas las áreas principales a tomar en cuenta en una empresa y es en ese momento que se afectan las relaciones dentro de la empresa o el orden, la motivación de los que la conforman entre otras.

II. No seguir las leyes del Mercado: Esto puede traer un problema más profundo y menos obvio que el de vender a precios más altos o más bajos, pues debido a que no se estudian dichas leyes que el mercado impone como la oferta, la demanda, etc. Muchas veces se cae en el problema de pagar sueldos muy altos (o muy bajos) a los miembros de la familia que la dirige, lo mismo puede suceder con los dividendos: darse muy por arriba del precio que se deberían de repartir o muy por debajo y todo esto lleva a que la empresa sufra una distorsión en la determinación o percepción de los costos y así mismo en la determinación de los precios.

9.-www.pymes.com.mx

Confundir los lazos de afecto con los contractuales: Es una tendencia que no es fácil de acabar con ella en una empresa familiar pero si se puede controlar. El cariño confundido con la relación laboral desestimula el compromiso de los que trabajan en la empresa y reduce la competitividad de la firma.

> "Cuando un pequeño empresario pone a trabajar a sus familiares, debe hacerlo en forma profesional y creando una estructura flexible pero completa. Se requiere mucho orden, ya que no faltará trabajo en exceso, pero se puede hacer mejor si hay división de funciones." -10-

III. El retraso innecesario de la sucesión: Esta responsabilidad recae sobre los miembros fundadores. No se trata te abandonar el cargo y dejar a la empresa llena de problemas a los sucesores. Se trata de ir preparando y enseñando a los futuros ejecutivos, tanto el manejo, la disciplina, prepararlos a la relación con los proveedores y los clientes, dejar resuelto cualquier problema fiscal que se tengan. En síntesis transmitir la cultura de la empresa a quienes tendrán que decidir.

3.8.2 Proceso de Sucesion de las Empresas Familiares

Salo Grabinsky en su libro Empresas Familiares habla de algunos pasos en el proceso de sucesión argumentando que es muy importante tomar en cuenta cada uno de ellos para buen logro de la misma.

10.- Grabinsky,Salo. Empresas famiares, del verbo emprender.pag23

1.-La planeación preliminar: En esta etapa el empresario fundador tiene que planear que es lo que quiere hacer con su empresa, cuando se quiere retirar, analizar a cada uno se sus familiares e invitarlos a que ayuden con la idea de que se vayan empapando del negocio. También debe realizar un plan de entrenamiento por varios años para estos familiares. Si no hay interés o alternativas de sucesión de todas formas es muy importante este paso para que vaya planeando que hará cuando quiera retirarse y lograr maximizar su patrimonio.

2.- El monitoreo y capacitación de los sucesores potenciales: En esta etapa ya entra la preparación de los familiares y su evaluación en la empresa. Se recomienda que se de un entrenamiento profundo en cada una de las áreas de la empresa para que él conozca todos los aspectos de la empresa para poder tomar decisiones o para emprender nuevos proyectos. El entrenamiento puede ser 4 meses en cada área y llevar un archivo del desempeño del sucesor y que él a su vez presente un reporte de sus actividades. Es importante que atienda a las juntas que tiene el dueño con sus ejecutivos. Este proceso es muy importante para saber si se requiere de mayor entrenamiento o de un asesor externo para la misma.

3.-Problemas que se pueden encontrar: En esta etapa el familiar decide si quiere entrar a trabajar en la empresa y de ser así el dueño debe de ir dando puestos con mayor autoridad y mayores responsabilidades. Puede ocurrir que después de la fase de entrenamiento o monitoreo el sucesor decida hacer su vida independiente de la empresa y aunque sea triste para el dueño ahora tiene que pensar que es lo que quiere hacer con su empresa. Otro caso puede ser que uno de los hijos no este interesado en trabajar en la empresa pero quiere formar parte del consejo.

En esta etapa es muy importante que el empresario tenga claros los objetivos y deseos del mismo para que la sucesión sea lo más sencilla posible.

4.- La transferencia formal del poder: En esta etapa se transfiere toda responsabilidad al sucesor; se recomienda que el empresario fundador deje el 100% de actividades operacionales y desaparecer para que el nuevo director asuma toda su responsabilidad y logre madurar. La mayoría de las decisiones importantes seguirán fluyendo del empresario pues forma parte del consejo de administración.

IV. Creerse inmune a las anteriores: La última de las desventajas y talvez la mas mortal. Consiste en pasar por alto estos consejos y creerse la mentira de que eso solo le pasa a otras personas. Es necesario tomar en cuenta todos los aspectos anteriores para resolverlos en el debido momento.

3.8.3 Ventajas

Existen ciertos valores dentro de la familia que se transmiten dentro de la empresa, así como valores intrafamiliares que llegan a ser el estandarte de la organización y que aprovechándolos de la mejor manera se logran grandes beneficios. Estas características son de dos tipos y a continuación se señalan.

A) Fortalezas de Unidad: Estas se relacionan con el poder de la familia. Los lazos de mantenerse siempre unidos y apoyándose por encima de lo económico. Algunos ejemplos de estas son:

- Intereses Comunes
- Autoridad Reconocida
- Confianza Mutua

- Comunicación
- Compenetración
- Flexibilidad

B) Fortalezas de Compromiso: Mientras las anteriores hacen referencia a la forma de llevar la organización o su forma de gobernar la organización, estas fortalezas refuerzan la motivación para lograr un trabajo de calidad, siempre buscando ser los mejores. Algunas de estas fortalezas son:

- La entrega a un ideal
- Sacrificio Personal
- Exigencia de lo Mejor
- Pensamiento a largo Plazo

La finalidad de las empresas familiares es crecer con el tiempo y estas ventajas con las que cuenta una empresa familiar de las empresas que no son familiares puede servir de mucho pues aunque las no familiares también tienden a crecer no cuentan el poder motivacional de una empresa familiar ni con la unión de la misma. Es importante tomar en cuenta las desventajas y aprovechar las ventajas para que la empresa familiar no se estanque en su crecimiento y continúe por mucho tiempo.

3.9 Forma adecuada de operación de las empresas familiares

Es muy importante que para mantenerse en el mercado que las empresas se renueven, las empresas buscan mantenerse rentables, por lo tanto necesitan llevar a cabo esta renovación y para lograr esto, un buen método es a través de proyectos de transformación, de re-ingeniería de procesos, de certificación de calidad, de implantación de nuevas tecnologías, entre otras.

El reto para la pequeña y mediana empresa familiar es la modernización inteligente, pues en esta época todo gasto o toda inversión deben de ser altamente productivos y generar valor. También es cierto que hay que capacitar al personal e implementar nuevos métodos; es por esto que Juan Javier Álvarez en su artículo "Empresas Familiares Factores de Éxito" nos habla de temas de gran valor para operar estas empresas dando una serie de procedimientos a seguir para lograr la eficiencia en la misma.-11-

A) Recursos humanos

Esta área es de suma importancia en cualquier empresa, pues es la que tiene total relación con los empleados pues se encarga de reclutar, formar y motivar a los empleados entre otras cosas; por lo tanto es importante tener a un especialista en el tema de encargado (no poner a un hermano o a un familiar sin conocimiento). Es muy importante trabajar conjuntamente con esta área realizando políticas de desarrollo profesional, talleres, y seminarios internos que ayuden a mejorar la empresa.

11-www.ventureslatinas.com

Es importante también priorizar el profesionalismo contratando a nuevos especialistas, delegando responsabilidades y capacidad de acción; es importante no tener miedo a perder el control, pues una cosa es el control y otra la gestión. El hecho de que un profesional opere la empresa no lo hace dueño y si hace que la empresa prospere.

Realizar reuniones con todo el plantel y no solo con los familiares. Es importante que toda la empresa se empape de la misma y de sus operaciones. Así mismo es importante que no haya favoritismos hacia los parientes; todos deben gozar de igualdad de oportunidades, derechos y deberes.

B) Conflictos entre familiares por el poder

Si existe conflicto entre hermanos o familiares por el control de la empresa es importante que se hable con ellos en una junta de consejo administrativo, tratando de arreglar las cosas, aprovechando que como hermanos es muy importante la unión familiar. En caso de que los conflictos continúen la mejor solución es nombrar a un tercero, ajeno a la familia y excelente profesional como presidente.

> "Los problemas con los familiares en las empresas son generalmente debidos a causas económicas, promesas no cumplidas y a la obsesión del emprendedor. Para resolverlos debe campear la justicia, la lógica y el cariño que se dicen tener. En muchos casos es vital el auxilio de un asesor o amigo bien intencionado, objetivo y capacitado cuya opinión sirva de base para dirimir controversias."-12-

12.-Grabinsky, Salo,Empresas familiares. Del verbo emprender. pag 27

C) Comunicación Interna

Es importante mantener informados a todo el personal de la empresa de las cosas importantes. Esto se puede lograr haciendo reuniones con cierta periodicidad o a través de la intranet (si la empresa cuenta con una) o vía mail a cada uno de los empleados, pues esto además de modernizar y facilitar la gestión los tendrá informados de cualquier situación dentro de la empresa.

D) Comunicación Externa

Si alguien debe ser importante para la empresa son los clientes, por lo tanto es una buena idea emitir un boletín para los clientes en donde se les informe de los nuevos productos o servicios que se ofrecen, mejorar también la comunicación con los clientes con mejora en el servicio de atención al cliente, comunicarles también las alianzas o acuerdos obtenidos para brindar mejores servicios.

E) Tecnología

La tecnología en la empresa sirve para mantenerse competitivo y alerta ante cualquier nueva oportunidad en el negocio. La inversión en la tecnología en estos tiempos más que un lujo es una necesidad. Es necesario modernizar el equipo de cómputo con programas adecuados para facilitar el trabajo. Utilizar el internet continuamente, enseñando a los empleados a comunicarse a través del correo electrónico u utilizando la nueva paquetería de la computadora para facilitar el trabajo entre otras cosas. Es importante adecuar el sistema de comunicaciones y abrirse a todas las posibilidades que la tecnología ofrece. Se

debe impartir un curso en el que todos los administrativos de la empresa comprendan el manejo del sistema.

F) Plan de Negocios

El Plan de negocios forma parte fundamental de todo Plan Estratégico, por lo tanto es de suma importancia tomar en cuenta este punto y llevarlo a cabo adecuadamente para que obtengamos resultados óptimos en la PYME. El plan de negocios ayuda a conocer cual es la situación de la empresa y cuales son los planes que se tienen para la misma. Por lo tanto ayuda a medir que tan bien se están cumpliendo con los objetivos que se tienen. Todas las empresas deben de contar con un plan de negocios actualizado y no únicamente para cuando se pide un crédito o subvención, pues es un instrumento fundamental que debe mantenerse al día.

G) Modernización

Es importante adecuar la empresa a los nuevos tiempos, pues debido a la competencia, lo que antes resultaba en una empresa veinte años, hoy apenas puede resultar unos meses, debido a que cada día nace un nuevo competidor. La empresa no debe quedarse con esquemas antiguos debe de modernizarse. Para ello sirve mucho hacer periódicamente estudios de mercado y de la competencia, así como también observar los cambios en los gustos de los clientes para anticiparse a ofrecer una buena oferta.

H) Organigrama

El organigrama va a ayudar para que cada miembro de la empresa sepa cuales son sus responsabilidades, sus tareas, cual es su función dentro de la empresa y que mecanismos de seguimiento y control existen sobre ellas. Se deben de delegar funciones pero estas deben incluir la capacidad para tomar decisiones y manejar presupuestos.

I) Procedimientos

Un manual de procedimientos va a servir para clarificar conceptos y establecer las pautas bien definidas, pues no siempre la transmisión oral resulta buena. Además esta herramienta va a servir para la integración de nuevos empleados.

J) En el terreno económico y financiero

Es necesario que la empresa cuente con capital suficiente para hacer frente a sus pagos, por lo tanto se recomienda cuidar mucho el flujo de caja así como la liquidez y endeudamiento. Se pueden realizar políticas para controlar la morosidad de los clientes y también algunas otras que se estimulen los pagos con condiciones ventajosas.

K) Clientes

Hay que recordar que los clientes en una empresa son fundamentales, por lo tanto es bueno tomar medidas que ayuden a mejorar la relación con los mismos. Mantener identificados a los mas importantes va a servir de mucho, solucionar sus quejas, saber que es lo que desean los clientes y que les podemos ofrecer. Instaurar un servicio de atención al cliente estableciendo planes de satisfacción. Calcular cuanto cuesta captar un nuevo

cliente, pues a veces es más rentable venderle más a uno ya existente que captar uno nuevo. Implementación de tecnología que mantenga a la empresa más cerca del cliente a través de páginas web por ejemplo. Aplicar el marketing y dar un trato personalizado va a ayudar a que la relación mejore.

L) Ampliarse y Crecer

Tener una actitud y disposición de crecimiento pues crecer forma parte del ciclo de vida de la empresa y en cierto momento se vuelve un paso obligado en donde la competencia no espera. Para un buen crecimiento es importante la correcta aplicación de los recursos y una adecuada estrategia que se elabore después de estudios preliminares. Establecer alianzas es también una buena decisión para ampliar oportunidades de negocio.

3.10 Plan de Negocios

"Un plan de negocio es un mapa detallado para administrar un negocio. El plan debe incluir todo lo referente al financiamiento y las operaciones de la empresa, incluyendo la investigación de mercado, un análisis de la competencia, la asignación de costos, las políticas de gestión, para obtener capital y especificar y determinar cómo se gastaría tal capital. "-13-

Un plan de negocios plantea las metas y cómo se va a conducir el negocio. Con este se busca alcanzar la primera condición básica para el éxito, la planificación. La gran mayoría de las microempresas y las PYMES descuidan mucho el aspecto de la

13.-www.terra.com.mx

planificación y por ende el plan de negocios, pues como se comentaba anteriormente, son empresas que iniciaron únicamente guiadas por el instinto del empresario, sin pensar en que parte del éxito o fracaso dependerá de que tanto se piensen las cosas antes de realizarlas, sobre todo como no existe un requisito formal que lo exiga, los empresarios se confían y dejan de estructurar la base principal de la empresa.

El plan de negocios básicamente se divide en tres partes: descripción del negocio, plan de mercadeo y plan administrativo. Las tres partes van interrelacionadas y tienen la misma importancia, pues depende de la descripción del negocio y lo que se busca, el análisis de mercado y una vez que se tienen los datos obtenidos con dicho análisis se decide como se llevará a cabo la empresa, en cuanto a su administración, operación y finanzas.

Los aspectos claves que buscan los inversionistas con el plan de negocios son los siguientes:

1. Una investigación de mercados
2. Planificación apropiada
3. Control Financiero
4. Competencia y compromiso de la gente detrás del proyecto

El Plan de negocios forma parte fundamental de todo Plan Estratégico, por lo tanto para que el éste resulte efectivo hay que realizar el plan de negocios adecuado, según las características de le PYME. El plan de negocios ayuda a conocer cual es la situación de la empresa y cuales son los planes que se tienen para la misma. Por lo tanto ayuda a medir

que tan bien se están cumpliendo los objetivos que se tienen, así como las proyecciones de la empresa a futuro.

Todas las empresas deben de contar con un plan de negocios actualizado y no únicamente para cuando se pide un crédito o subvención, pues es un instrumento fundamental que debe mantenerse al día. Las partes que lo conforman son las siguientes:

3.10.1.- Presentación y descripción de le empresa y actividad (incluyendo análisis de riesgos al encarar la idea de negocio).

El texto debe ser claro y delinear la naturaleza del negocio propuesto. Para un fabricante, el plan necesita mencionar la etapa de desarrollo actual de producto y, si ya se está en producción, cuándo fue lanzado por primera vez y la cantidad de productos vendidos. Para una empresa de servicios, el plan debe mencionar si el negocio detallista, mayorista o cualquier información relevante.

En esta misma parte se debe explicar cuando comenzó la empresa, la razón social actual o propuesta, la dirección fiscal.

3.10.2.- Estudios de Mercado realizados (tanto cuantitativo como cualitativo).

Esta sección es de vital importancia y debe contener el resumen de la investigación de mercado realizada, como información sobre el área donde se realizó la investigación, el tipo de investigación que se realizo, si fue un muestreo a cuanta gente se le realizaron las encuestas, o el “focus group” y como se llevo a cabo, que fue lo que se les preguntó, que

es lo que se quería lograr con las preguntas hechas, cuales son las necesidades de las personas, que es lo que buscan en los productos, las fortalezas y debilidades del producto.

3.10.3- Descripción y análisis de los competidores y sus productos/estrategias/cuotas de mercado.

En esta parte se expone todo lo que se sabe sobre los competidores y sus productos, cual es el nivel de confianza que tienen sus clientes y cual es su posicionamiento en la mente del consumidor. Mientras más información tengamos de los competidores es mejor para la empresa, pues ya se conocen sus estrategias de ventas y de mercadotecnia, sus productos, su promoción, entre otros aspectos. Una vez conocidos los aspectos principales de los consumidores, se pueden decidir las estrategias de mercado que más se adecuen a la empresa.

3.10.4.- Plan de Mercadotecnia

En esta etapa se llevan a cabo toda las estrategias de mercadotecnia para el propio producto de la empresa; después de haber realizado la investigación adecuada de mercado se determina el mercado meta, detallando la segmentación y el porque de dicho mercado, los clientes potenciales, cuales van a ser las estrategias de publicidad que se van a llevar a cabo, después del análisis de las fortalezas y debilidades del producto. Es importante mencionar los objetivos de mercadotecnia que se pretenden alcanzar con dichas estrategias, las campañas publicitarias que se van a realizar para dar a conocer o para

reposicionar el producto en la mente de los consumidores, los canales de distribución, los servicios de postventa, por mencionar los principales.

3.10.5.- Plan de Operaciones:

En esta sección se debe mencionar el tipo de instalaciones que se requieren para la operación de la empresa o industria, con cuantos metros cuadrados se cuentan, la ubicación deseable de las instalaciones. Hay que mencionar también si el local es rentado o es propio.

Se debe mencionar el plan de investigación y desarrollo de la empresa, así como el de producción explicando como se llevará a cabo la producción y todos los aspectos que tengan que ver con este concepto, como el costo de producción, cantidad de artículos producidos por día entre otros.

La organización de inventarios también es muy importante pues además que es necesario llevar un buen control físico de los mismos, pues es una de las partidas de la empresa que más expuesta a riesgos de fraudes; se debe decidir o señalar cual va a ser el método de registro de los inventarios, si es perpetuo o periódico, el método de valuación de los mismos dependiendo de lo que requiera la empresa, puede ser PEPS, (Primeras entradas Primeras Salidas), UEPS,(Ultimas Entradas Primeras Salidas) o Costos Promedios. Se debe seguir el Boletín C4 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos para realizar un registro y valuación adecuados.

3.10.6.- Plan de Organización:

Esta parte del plan de negocios se divide en diferentes partes, pues para que una empresa opere correctamente hay que tomar en cuenta aspectos como el personal, equipo de transporte, proveedores, los aspectos legales, de los cuales se mencionan las características de cada uno a continuación:

- **Personal**: En esta parte se tiene que proporcionar el historial del propietario o de sus directores, cuales son sus aptitudes, su experiencia laboral, su edad, otras conexiones relevantes y cualquier aspecto importante. También se tiene que definir cuantos empleados son necesarios para la operación correcta de la empresa, tanto de medio tiempo como de tiempo completo, tomando en cuenta sus obligaciones y sus funciones; se debe mencionar los requisitos de habilidades necesarias del personal, los salarios probables y la capacitación necesaria. También hay que mencionar si va a ser necesario una consultoría o especialistas externos. Se debe estructurar el organigrama de la empresa señalando las funciones de cada área.
- **Equipo y Transporte**: En esta parte se analiza el equipo que se requiere para manejar el negocio; si se adquirió nuevo o de segunda mano y quienes fueron los proveedores del equipo. También hay que señalar los requisitos de transporte, ya que siempre una camioneta o algún vehículo son necesarios para el arranque del negocio y representan un fuerte costo de operación.
- **Proveedores:** La mayoría de los negocios dependen de otros negocios para el suministro de materia prima, o para refacciones o servicios, por lo que es muy importante en esta parte especificar quienes son los proveedores o

subcontratistas. Hay que incluir los comentarios sobre el análisis y la correspondencia entablada con ellos, la programación de pagos y créditos y el abastecimiento de materia prima.

- **Aspectos legales**: Se deben mencionar las leyes que pueden afectar al negocio; si se necesitan permisos o licencias mencionarlas, especificar sus costos; si se necesita un permiso de planificación también se menciona.
- **Tiempos proyectados**: Se deben incluir los tiempos especialmente si hay aspectos que dependen del tiempo o de momentos críticos.

3.10.7.- Plan Económico Financiero:

La planeación financiera es un aspecto de fundamental importancia y que va de la mano de la planeación estratégica, pues ayuda a conoce la situación económica de la empresa, dejando ver en que áreas se tiene que atender más a la empresa en términos financieros y en que áreas se necesitan nuevas estrategias que aumenten la eficiencia de la misma,. "todos los aspectos de la actividad de la empresa se reflejan en sus resultados y en su estructura financiera"-14- . Por lo tanto es importante definir en que consiste la planeación financiera y cuales son los pasos que se seguirán en el caso práctico que se está analizando en el presente proyecto de investigación.

3.10.7.1 Tareas fundamentales de la planeación financiera

1. Evaluar en términos económico y financiero los resultados de la selección de diversas opciones o estrategias de carácter comercial, técnicas de personal, de producción, por mencionar las principales.

14.- Saldivar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa, ed Trillas 1999. pag 25

2. Diseñar la estructura financiera que más convenga a la Pyme, en cuanto al apalancamiento requerido, así como a las instituciones de crédito a las que se acuda tomando en cuenta los términos y condiciones de dichos créditos.

De alguna manera se puede constatar la importancia de la planeación financiera en el hecho de que a través de ella se pueden conocer cifras y cantidades que se pretenden obtener con las estrategias que se definieron, de acuerdo a las necesidades propias de la PYME y de esta manera hacer un análisis de que tan factible y que tan buenas pueden resultar las decisiones que se tomen sobre el negocio.

3.10.7.2 Presupuesto Maestro

Realizar un análisis financiero de lo que se estima en cuanto al rendimiento sobre la inversión y la rentabilidad estimada. El financiamiento necesario para el mejoramiento de la empresa.

> "Toda empresa es como un organismo vivo que forma parte de la sociedad en que opera, su principal función consiste en transformar recursos que obtiene de terceros, empleando para ello cierta tecnología, medios de producción, recursos financieros y trabajo humano, para elaborar productos y ofrecer servicios útiles a la comunidad" -14-

El presupuesto nos va ayudar a determinar los flujos de efectivo y a pronosticar cifras futuras; es importante mencionar que un presupuesto tiene como propósito, planear operaciones futuras dentro de la empresa, coordinar las actividades de la compañía y controlar las acciones del personal.

14.- Saldivar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa, ed Trillas 1999. pag 25

Para poder determinar los flujos futuros se propone para el presente trabajo de investigación seguir el presupuesto maestro realizado por Joaquin de la Torre en su libro "Evaluación de Proyectos de Inversión", para que una vez realizado el presupuesto se puedan obtener los estados financieros pro forma, con los cuales se va a determinar

financieramente cuáles son las cifras que se esperan obtener una vez que se apliquen las estrategias que se consideraron las adecuadas para mejorar las finanzas del negocio.

El presupuesto maestro es un presupuesto que incluye todos los aspectos que tienen que ver con la operación de la empresa, como el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de gastos de ventas y administración, entre otros. Los estados pro forma ayudan a conocer la situación de la empresa en caso de que las condiciones de los presupuestos se cumplan.

Cuando una PYME se encuentra en operación genera flujos de efectivo que son el motor fundamental de toda empresa. Ésta generación de flujos de efectivo va a depender de la rentabilidad de la empresa, de su capacidad de hacer frente a sus obligaciones tanto a corto plazo como a largo plazo y de su solvencia. Es necesario definir cada uno de estos conceptos para así poder entender su importancia, además que a partir de ellos se puede realizar un análisis financiero que permita estimar que tan factible es recuperar los recursos invertidos en una PYME.

3.10.7.3 Rentabilidad

Este concepto se refiere al rendimiento sobre la inversión y se puede determinar a partir de los resultados obtenidos y los recursos empleados. “El rendimiento de la inversión permite visualizar los diversos factores que influyen en la obtención de utilidades adecuadas” -15-

La formula de este concepto según la formula “dupont” es la siguiente:

Rendimiento de la inversión= utilidades/ ventas * Ventas/ Activos

Rendimiento sobre la inversión de los accionistas= Resultado Neto/ Inversion de los Accionistas

“La rentabilidad es el indicador más importante del desempeño de los negocios, ya que relaciona su eficiencia económica con su eficiencia financiera.”-14.

Esta variable muestra claramente que tan eficiente está siendo el negocio, sin importar ni tomar en cuenta, como se ha financiado; más que nada mide que el negocio esté operando correctamente, reflejando que tanto de las utilidades se debe a las ventas del producto o servicio que ofrece la Pyme.

3.10.7.4 Autonomía y Solvencia

Este concepto se integra de la relación que tiene el activo, el pasivo y el capital. Cuando la relación es entre el Activo y el Capital se le llama autonomía, pues se refiere a que tanto del Activo fue adquirido con recursos propios. Pero cuando la relación es entre el Activo y el Pasivo, se refiere a que tanto del Activo fue adquirido por recursos

14.- Saldivar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa, ed Trillas 1999. pag 25 y pag 17

15.-De la Torre, Joaquin, Evaluación de Proyectos de Inversión, pag 176

financiados; a esto se le conoce como apalancamiento financiero.

A través de estas relaciones se puede conocer que tanta capacidad maneja la empresa para cubrir sus compromisos. Es de suma importancia mantener un equilibrio entre estos conceptos pues cuando el apalancamiento o los recursos externos son mayores que los propios se corren fuertes riesgos de no poder hacer frente a los compromisos.

Aunque el porcentaje de apalancamiento y de recursos propios varía según la empresa y a lo que se dedique, no se puede determinar un porcentaje fijo.

La formula es la siguiente

Autonomia= Capital/ Activos

Apalancamiento= Pasivo/ Activos

3.10.7.5 Liquidez

Está muy ligada al concepto mencionado arriba, pues significa la posibilidad de la empresa de cubrir sus compromisos que se vencen en el corto plazo; estas obligaciones de corto plazo pueden ser con los trabajadores, proveedores, el fisco, entre otros.

El problema de liquidez puede surgir cuando los plazos de pagos a proveedores se vencen antes de los plazos a los clientes, por lo tanto también en aquí es de suma importancia mantener el equilibrio.

La formula es:

Liquidez= Activo circulante/ Pasivo Circulante

> "Una razón circulante alta no necesariamente indica salud financiera de la empresa, ya que ésta puede ser el resultado de inventarios de productos

terminados que no se están vendiendo bien, o inclusive de errores en las compras o manufacturas defectuosas" -15-

Como se puede observar los tres conceptos ayudan a conocer la situación financiera de la empresa, cuales son sus debilidades y que tanto de sus recursos son propios y que tanto de los recursos son financiados externamente. Además se puede determinar si las utilidades obtenidas por las operaciones normales de la empresa concuerdan con las deseadas y si las estrategias han sido efectivas aumentando los niveles de ingresos.

Todo plan de negocios debe contar con un pronóstico de flujos de efectivo futuros, para de esta forma hacer el análisis antes mencionado con los flujos determinando la situación financiera estimada.

"La preparación del pronóstico de flujo de efectivo requiere estimados y supuestos, que deben aparecer en el plan de negocios, junto con los resultados de su investigación."-16-

Llevando a cabo esta serie de pasos se va a tener una idea precisa del negocio, de los objetivos y de los resultados que se desean obtener. Es muy importante que ninguna PYME se subestime por su tamaño o se le quite importancia, pues además de que el plan de negocios servirá como carta de presentación ante instituciones de crédito, inversionistas, o proveedores. También darán las bases sobre las que se encuentra la empresa y hacia donde va y como lo va a lograr. Además permite que los dueños tengan metas económicas y operativas que cumplir en cada ciclo.

15.-De la Torre, Joaquin, Evaluación de Proyectos de Inversión, Ed Prentice Hall pag 176

16.-Kingston,Peter. Inicie su negocio,Ed. Prentice Hall pag.54