



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3079-02



**“LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DISTRIBUIDORA
DE PRODUCTOS QUÍMICOS”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DIANA JUDITH SALINAS RETANA

ASESOR DE TESIS: L.A. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ



CIUDAD DE MÉXICO, 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Con dedicación y eterno agradecimiento a mis padres **Sr. Odilón Salinas Jaimes †** y **Sra. Sabina Retana Ruiz**, por todo su apoyo, sacrificio y amor entregado a mi persona. Son y seguirán siendo en ejemplo de lealtad, compromiso, dedicación y entrega. De ellos aprendí a luchar por lo que uno quiere, a respetar a mis semejantes y a brindar la mano a quien así lo requiere. Vivo con sus enseñanzas y ahora me corresponde a mí transmitir las.

A todos y cada uno de mis hermanos **Eduardo, Aarón, Alejandro, Beatriz, Rocío y Lizbeth**, por su cariño, apoyo y ejemplo, nunca dejaron de insistir e impulsarme para llegar a este momento. Y todos y cada uno de mis sobrinos y cuñados por el apoyo incondicional.

A mi esposo **Joaquín León** por impulsarme cada día y permitirme formar una familia y desarrollarme profesionalmente.

A mis hijos **Luis Adani** y **Christian Emilio** que se han convertido en mi inspiración y por quienes he de demostrar que nunca es tarde para lograr lo que uno se propone y quiere.

Y a todas aquellas personas que me han apoyado en mí día a día a lograr este objetivo, en especial a: Lic. Arnulfo Vega, Dr. Enrique León, Dr. Rubén Ramírez, Dra. Mayra Martínez y Carlos Montoya todos ellos grandes ejemplos y grandes amigos.

Pero sobre todo doy gracias a **Dios** por darme vida y salud, para poder cumplir con uno de mis sueños.

“LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. LA EMPRESA Y SUS CARACTERÍSTICAS.	6
1.1 ¿Qué es una Empresa?	6
1.2 Elección de la Forma Jurídica.....	9
1.2.1 Clasificación de las empresas.....	10
1.3 Definición de la Microempresa.	15
1.3.1 Problemas de la microempresa.....	17
1.4 La empresa familiar.	18
1.5 El Empresario Mexicano.....	20
1.5.1 ¿Por qué estudiar al empresario?	21
1.5.2 Empresario & Emprendedor.....	24
1.6 Concepto PYME.	26
1.6.1 Panorama actual de las MiPyMES.	27
1.6.2 Observatorio Mexicano PYME.	41
CAPÍTULO 2. ASPECTOS BÁSICOS EN LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA.	44
2.1 Pasos legales que debe seguir el emprendedor Mexicano.	44
2.2 Estudio de factibilidad.	45
2.2.1 Etapas del estudio de factibilidad.	46
2.2.2 Estructura del estudio de factibilidad.	54
2.3 Canales de distribución.....	56
2.4 Modelo de las 4 P's.	58
2.4.1 Producto.....	59
2.4.2 Precio.	62
2.4.3 Plaza.	65
2.4.4 Promoción.....	67
2.5 Fuentes de Apoyo y financiamiento MiPYMEs.....	69
2.5.1 Fondo PYME.....	69
2.5.2 Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).....	71
2.5.3 Otras opciones.....	72
CAPÍTULO 3. LA CALIDAD EN LA EMPRESA.	73
3.1 Antecedentes históricos de la calidad.	73
3.2 Aportaciones de los diferentes precursores de la calidad.	77
3.2.1 Dr. Walter Andrew Shewhart (1891-1967).....	77

3.2.2	Philip B. Crosby (1926-2001).....	79
3.2.3	Joseph Moses Juran. (1904-2008).....	86
3.2.4	Kaoru Ishikawa (1915-1989).....	89
3.2.5	William Edward Deming. (1900-1993).....	92
3.3	Concepto de Calidad.....	97
3.4	Diferencia entre Calidad y Calidad Total.....	98
3.5	Normas de Calidad en México.....	99
3.5.1	Organización Internacional de Normalización.....	99
3.5.1.1	¿Qué es ISO 9001?.....	100
3.5.1.2	¿Quién puede aplicar ISO 9001?.....	100
3.5.1.3	¿Por qué es importante ISO 9001 para las empresas?.....	100
3.5.1.4	Normas relacionadas.....	100
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.....		102
4.1	De Micro a Pequeña empresa. Grupo Jequímex, S.A. De C.V.....	102
4.1.1	Antecedentes.....	102
4.1.2	Datos básicos del negocio.....	103
4.1.3	Organigrama.....	104
4.1.4	Mercado.....	104
4.1.4.1	Productos.....	104
4.1.4.2	Precio.....	109
4.1.4.3	Plaza.....	110
4.1.4.4	Promoción.....	110
4.1.5	Financiamiento.....	111
4.1.6	Conclusiones.....	114
4.2	Proyecto de negocio de una Microempresa. Lavandería Arcoíris.....	114
4.2.1	Antecedentes.....	114
4.2.2	Datos básicos de negocio.....	115
4.2.3	Estudio de Mercado.....	122
4.2.3.1	Producto.....	129
4.2.3.2	Precio.....	129
4.2.3.3	Plaza.....	130
4.2.3.4	Promoción.....	131
4.2.4	Proyecto de Inversión.....	132
4.2.4.1	Evaluación de estimación de recuperación de la inversión.....	136
4.2.5	Posibles riesgos y contingencias.....	139
4.2.6	Conclusiones.....	139
CONCLUSIONES.....		140
BIBLIOGRAFÍA.....		141

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo desarrollo temas relacionados con las MiPyMES, considerando algunos de los puntos más importantes que los emprendedores deben tomar en cuenta.

En el Capítulo 1 daré los aspectos básicos sobre una empresa y sus características, mencionando los tipos de forma jurídica que existen, la clasificación de las empresas por sector, número de empleados y rangos de ventas establecidos, la definición de una microempresa, características de las empresas familiares, el estudio del empresario Mexicano, la diferencia de un empresario establecido y un emprendedor, la conceptualización de las PYMES así como el panorama actual de las MiPyMES y aportando la idea de un Observatorio PYME.

En el Capítulo 2 hablare de los aspectos básicos en la creación de una microempresa, los pasos legales que debe seguir el emprendedor, el estudio de factibilidad del proyecto, sus etapas y estructura, los Canales de distribución, el modelo de las 4p's, las fuentes de financiamiento para las PYMES y las instituciones de apoyo para su desarrollo.

En el Capítulo 3 desarrollare el tema de la calidad con sus diversos precursores así como la gran importancia que tiene sobre el desarrollo de una empresa y la certificación que se pueden obtener en calidad llamada ISO 9001.

Por último en el Capítulo 4 presento dos casos prácticos, en primer lugar se observa el desarrollo de una empresa que empezó como micro y que actualmente se encuentra en la clasificación de mediana empresa y en el segundo ejemplo desarrollo un caso del emprendimiento de una microempresa actual.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA Y SUS CARACTERÍSTICAS.

1.1 ¿Qué es una Empresa?

Utilizamos el término empresa para referirnos a una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, con un objetivo implícito de generar ganancias y acumular riqueza. Es cualquier entidad que ejerza una actividad económica.

Una empresa es un sistema que cuenta con un entorno en donde una idea se materializa, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de los clientes, a través de una actividad comercial.

Una empresa debe tener una razón de ser, una misión, una estrategia, debe tener objetivos, tácticas y políticas de actuación. Implica haber nacido de la visión previa del fundador, de la formulación y el desarrollo de un planeamiento estratégico de la empresa. La planificación de toda empresa está condicionada absolutamente por la definición de la misión o razón de ser de la empresa.

DEFINICIÓN DE EMPRESA:

- **Julio García y Cristóbal Casanueva**, definen la **empresa** como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".¹

- Para **Simón Andrade**, la **empresa** es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".²

- El **Diccionario de la Real Academia Española**, en una de sus definiciones menciona que la **empresa** es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

¹ GARCÍA del Junco Julio y CASANUEVA Rocha Cristóbal, Prácticas de la Gestión Empresarial, Ed. Mc Graw Hill, Pág.

² ANDRADE Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Ed. Andrade, Pág. 257.

2. **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
3. **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
4. **Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
5. **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban
6. **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
8. **Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.
9. **Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

En conclusión, la definición de empresa permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

En algunas ocasiones hemos escuchado el término "negocio" el cual se asocia a la palabra "empresa", lo cual actualmente y en definitiva, no debe considerarse como sinónimo.

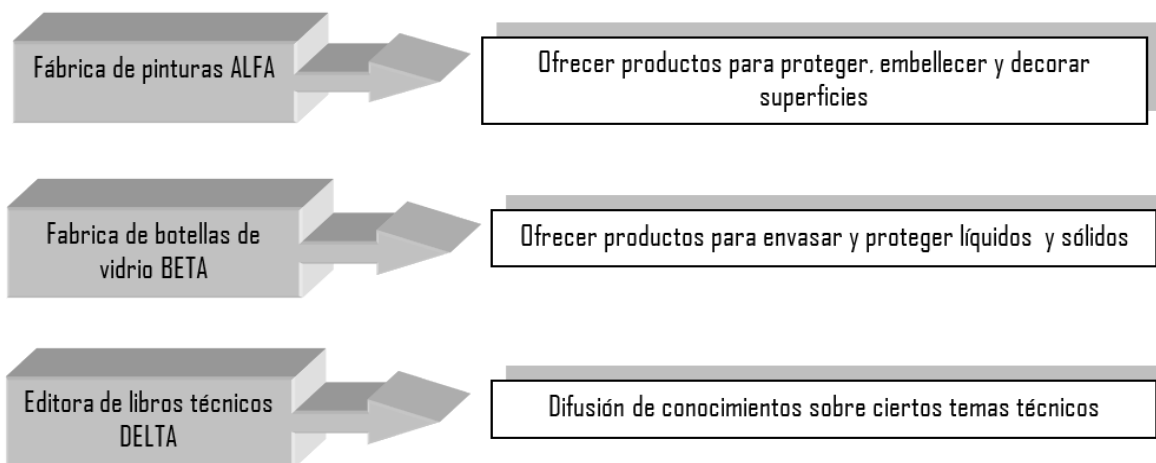
El objetivo de la permanencia, permite distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio.

Markides³ sostiene que el negocio se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas. La definición del negocio según su producto es la que se ha utilizado con más frecuencia. Por ejemplo, Toyota está en el negocio de

³ MARKIDES Constantinos C. (2000), En la estrategia está el éxito, Bogotá: Editorial Norma.

automóviles. La definición del negocio según la función se refiere al beneficio que espera recibir el cliente al comprar el producto. Por ejemplo, Toyota está en el negocio del transporte. Theodore Levitt, reconocido profesor de Harvard, en su clásico artículo “Marketing Myopia” argumentó que los ferrocarriles perdieron mercado debido a que debieron definir su negocio como transportes y no como ferrocarriles. La definición de negocio como producto y no como función, en este caso ocasionó que no pudieran enfrentar de manera adecuada la competencia de los automóviles, los camiones, los aviones. La definición del negocio según el portafolio de capacidades básicas se refiere a identificar lo que ofrece la empresa al mercado. Por ejemplo, Apple ofrece productos amigables.

Al haber diferenciado el concepto de negocio y empresa quiere decir que podemos usar este término para determinar la actividad de la empresa.



Fuente: RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, México.

Una organización para definir sus productos (bienes o servicios), debe definir primero su negocio de empresa.

Concluyendo, la definición de empresa en lo personal la expresaría como:

“El desarrollo de una actividad productiva o de servicio que puede tener o no fines de lucro, utilizando los recursos disponibles para cumplir con efectividad y eficiencia las necesidades del consumidor, buscando permanencia dentro del mercado”



1.2 Elección de la Forma Jurídica.

La elección de la forma jurídica a adoptar para la puesta en marcha de una nueva empresa debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar.

Es difícil establecer unos criterios generales que permitan determinar la forma jurídica más adecuada en cada caso concreto, dado que cada proyecto empresarial presentará unas características propias que requerirán su estudio particular. No obstante, sí se pueden citar algunos aspectos generales a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección:

- **Tipo de actividad a ejercer:** la actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que la normativa aplicable se establezca una forma concreta.
- **Número de promotores:** el número de personas que intervengan en el lanzamiento de una nueva empresa también puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios los socios lo aconsejable será constituir una Comunidad de Bienes o una Sociedad (sin olvidar que las Sociedades Anónimas y la de Responsabilidad Limitada pueden ser unipersonales).
- **Responsabilidad de los socios:** este es un aspecto importante a tener en cuenta, dado que, en función de las responsabilidades que el socio o socios estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto empresarial, se optará por una u otra forma jurídica. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, etc.) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio mercantil como al civil (empresario individual, sociedad colectiva, etc.).
- **Necesidades económicas del proyecto:** la dimensión económica del proyecto a desarrollar influye en la elección, teniendo en cuenta además, que para constituir determinadas sociedades se exige un capital mínimo.
- **Aspectos fiscales:** los resultados previstos en el ejercicio de la actividad empresarial y la contribución fiscal que por los mismos se haya de efectuar, como personas morales o personas físicas, es un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de realizar la elección. Por ello, habrá que estudiar detalladamente los costes fiscales que la empresa habrá de soportar.

1.2.1 Clasificación de las empresas.

Las empresas pueden ser clasificadas de diversas maneras, según el criterio elegido. Generalmente, los especialistas las clasifican de acuerdo a la economía de mercado a la que pertenecen; el tamaño de la entidad; la actividad a la que se dedica o al tipo de propietario que tenga.

☞ Con respecto al **tipo de propietario**, se puede establecer una distinción entre aquellas empresas que estén en manos de una **Persona Natural** o bien, de una **Persona Jurídica**:

A) Dentro de las empresas en manos de una Persona Natural solo existe una clase de empresa:

- **Unipersonal**: En este tipo de entidades, es el propietario quien asume, de manera ilimitada y a título personal, todas las obligaciones. Esto significa que, en caso de deuda u otra clase de obligación de la empresa, es responsabilidad del propietario, quien lo garantiza por medio de sus bienes personales o patrimonio a su nombre. Las empresas Unipersonales se caracterizan por tener un único dueño y es justamente éste el que se responsabiliza por el desempeño y manejo de la empresa.

B) Las empresas constituidas por una Persona Jurídica pueden ser de múltiples maneras. De acuerdo al tipo de persona que se elija, las obligaciones, las responsabilidades, los derechos y las actividades quedarán condicionados. Dentro de estas empresas se identifican las siguientes:

- **Sociedad Anónima (S.A.)**. En estas empresas, cualquier persona puede acceder a la compra de sus acciones, que se caracterizan por ser transferibles y negociables. Además, en las sociedades anónimas, la responsabilidad de sus socios es limitada. Esto significa que sólo deben responder por el capital aportado. Las sociedades como estas no tienen tope máximo de socios pero sí un mínimo de dos. Además de esto, su capital no está compuesto por participaciones sociales, sino por acciones. Por último, las S.A. cuentan con un director, una gerencia y una junta general, tres órganos que se reparten las tareas vinculadas con lo legal y lo administrativo.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)**. En empresas como ésta, sus socios también poseen responsabilidad limitada (de allí su nombre), por lo que sólo deben responder con el patrimonio o capital aportado a la institución. A diferencia de las S.A., en las S.R.L., sí hay un límite máximo de socios, que es de 20. En el caso de socios mínimos, también es de dos personas. Otra diferencia que tiene con las sociedades anónimas es que dentro de los órganos de mando no cuenta con un director. La representación y la administración de la empresa quedan en manos de la gerencia y la junta general, que no necesariamente deben ser socios. Las S.R.L. no

cotizan en la bolsa, sino que son representadas por participaciones indivisibles, acumulables e iguales.

- **En comandita o Comanditarias (S en C).** En éstas empresas pueden contar con dos clases de socios. Por un lado, los comanditarios de responsabilidad limitada, que sólo responden por su capital aportado. Por otro lado, los colectivos que poseen responsabilidad ilimitada. Empresas de esta clase no cuentan con gerencia así como tampoco director. La junta general de socios es el único órgano de mando y son los propios socios comanditos los que se encargan tanto de la representación como de la administración de su empresa. Las empresas con sociedad comanditaria pueden tener acciones así como también representaciones sociales en la conformación de su capital. Con respecto al número de socios, deben ser al menos dos, pero no se establecen límites máximos.

- **Cooperativas.** Las empresas de éste tipo se caracterizan por no tener fines de lucro, como sí lo tienen las anteriores. La meta de estas empresas es la satisfacción de ciertos intereses o necesidades de los cooperativistas que, al mismo tiempo, son quienes ocupan los distintos puestos de empleo. En algunos casos, se da que los cooperativistas son también los clientes e incluso proveedores de la entidad.

- **Sociedad Colectiva (S.C.).** En éstas empresas, sus socios, que deben ser al menos dos, tienen obligaciones que se encuentran limitadas al capital que hayan aportado. Estos socios se ven comprometidos a participar, con las mismas obligaciones y derechos, de la gestión de la institución. En las sociedades colectivas, los grupos que las conforman suelen ser uniformes y tener metas y objetivos en común. Por lo general, suelen estar compuestas por miembros de una misma familia o por personas que tienen confianza entre sí. Además, las empresas de esta clase no cotizan en bolsa, sino que su capital está compuesto por participaciones sociales. En relación a la administración y representación de la empresa, esta queda en manos de todos los socios, que conforman la junta general. Es por esto que no cuentan con una gerencia ni con un director.

- **Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).** A diferencia de las anteriores, las S.A.C. sólo cotizan en bolsa, por lo que su capital no está compuesto por participaciones sociales. Empresas como éstas tienen un máximo de veinte socios y un mínimo de dos. El gerente general es el encargado de la administración de la empresa mientras que queda en manos del director la representación legal de la entidad.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FORMAS JURÍDICAS.

Empresario Individual.

- Simplicidad en la tramitación.
- Responsabilidad ilimitada personal.

Comunidad de Bienes.

- Simplicidad y rapidez en su constitución.
- Reparto de las cargas fiscales entre sus comuneros.
- Inseguridad jurídica al no existir una Ley específica que las regule.
- Responsabilidad ilimitada de cada uno de los comuneros.

Sociedad Limitada.

- Responsabilidad limitada de los socios.
- Órganos de gestión simples.
- Idónea para sociedades pequeñas con escaso número de socios, y menor inversión.
- Desembolso total de capital
- Límites a transmisibilidad de participaciones y complejos formalismos.
- Pocas posibilidades de captación de capital ajeno.

Sociedad Anónima.

- Responsabilidad limitada.
- Variadas posibilidades financiación y obtención capital.
- Idónea para grandes sociedades con muchos accionistas, donde los pequeños accionistas varían asiduamente.
- Alto capital social.
- Compleja organización y administración de sociedad.
- Altos costes de constitución.
- No recomendada para sociedades familiares por las dificultades de gestión y poca adaptabilidad a cambios bolsa tiene cierto control de sus acciones.

➔ De acuerdo a los **destinatarios** de los beneficios se pueden identificar las siguientes empresas:

- **Sin fines de lucro:** en empresas de ésta clase, sus excedentes, es decir la diferencia entre ingresos y gastos, son destinados a la propia entidad, a fin de fomentar su desarrollo.
- **Con fines de lucro:** a diferencia de las anteriores, las empresas con fines de lucro destinan sus excedentes a los accionistas o propietarios de la misma.

➤ Según el **ámbito de actividad**, existen los siguientes tipos de empresas:

- **Trasnacional:** estas empresas se constituyen en varios países, más allá del de origen. Esto hace que no sólo compren y vendan en diversos países, sino que también llevan adelante actividades de producción en los distintos destinos. Esto puede deberse a que la mano de obra sea más barata, haya menos regulaciones o que los impuestos sean menores que en sus países de origen, lo que vuelve más rentable la actividad.
- **Multinacionales:** estas entidades introducen sus servicios o productos en diversos puntos del planeta, más allá de su país de origen.
- **Nacionales:** en este caso, las actividades de la entidad, así como también aquello que ofrecen, se vuelca en todo o casi todo el suelo de un país.
- **Regionales:** las ventas y actividades de estas empresas tiene un alcance algo más limitado, ya que involucran regiones o provincias de un país.
- **Provinciales:** como su nombre indica, su campo de acción queda limitado a una determinada provincia o estado, de acuerdo a la organización del país.
- **Locales:** las empresas como estas operan y ofrecen sus servicios o productos al interior de un determinado municipio, pueblo o ciudad.

➤ De acuerdo al propietario del **capital** se pueden identificar tres empresas diferentes:

- **Pública:** en ésta clase de empresa su capital es propiedad del Estado, siendo este el que financia las actividades llevadas adelante por la entidad. Cuando se habla de Estado, se hace referencia tanto al municipal como al provincial o nacional.
- **Privada:** a diferencia del caso anterior, y como indica su nombre, en las empresas como estas el capital es propiedad de privados.
- **Mixtas:** en este caso, los capitales están en poder de particulares y del Estado, ya sea nacional, municipal o provincial. El porcentaje en el que participan ambas partes varía de acuerdo al caso y a los objetivos de la empresa.

➤ El **tamaño** de la empresa también puede ser un atributo para clasificarlas:

- **Microempresas:** en estas empresas, suele ocurrir que los equipos y las maquinarias utilizadas para la fabricación de bienes sean pocos, mientras que los sistemas de producción, artesanales. Además de esto, suelen ser entidades

que están en manos de una sola persona, quien es a la vez la que se encarga de tareas como la administración, las finanzas, las ventas y la producción.

- **Pequeñas:** el número de individuos que conforman estas instituciones suele ser reducido. Además de esto, son organizaciones que no tienen una posición dominante dentro del mercado en el que se desenvuelven. Sumado a esto, si bien son creadas para obtener rentabilidad, sus ganancias suelen tener un tope anual.
- **Medianas:** aquí el número de personas suele ser bastante más elevado, superando al menos los cientos. Generalmente, las funciones y procedimientos que las integran están automatizados y existen áreas y secciones destinadas a hacer tareas específicas. Las empresas medianas suelen contar con la presencia de grupos sindicales.
- **Grandes:** en estas empresas, el capital humano está conformado por miles de trabajadores, sindicalizados. Además, manejan ventas y ganancias millonarias, al igual que sus capitales y finanzas. Estas entidades cuentan con instalaciones propias y sistemas de operación y administración sumamente avanzados. La ventaja que tienen las grandes empresas es facilidad a la hora de solicitar préstamos o créditos a entidades financieras, ya sean internacionales o locales.

ESTRATIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de Número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
MICRO	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
PEQUEÑA	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
MEDIANA	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

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

Fuente: www.siem.gob.mx/portalsiem

➤ De acuerdo al **sector** en el que se insertan, hay tres tipos de empresas diferentes:

- **Sector terciario:** las empresas que se desenvuelven en este sector, también llamado de servicios, suelen dedicarse a actividades que requieren trabajos físicos o intelectuales. Aquí se suelen ubicar las entidades orientadas al transporte, la educación, la salud, el turismo, los seguros, la administración, entre muchas otras
- **Sector secundario:** también conocido como sector industrial, apunta a aquellas instituciones que se dedican a procedimientos por medios de los cuales se transforma la materia prima. Se ubican en este caso aquellas empresas que se especializan en actividades como la construcción, la textil o la maderera.
- **Sector primario:** estas empresas, también llamadas extractivas, se dedican a trabajar sobre aquellos productos que obtienen directamente de la naturaleza. Aquí se incluyen las empresas dedicadas a la extracción de minerales, petróleo, agua; así como también aquellas que se dedican a la pesca o a la caza, entre otras actividades.

1.3 Definición de la Microempresa.

Podemos decir que no todas las empresas tuvieron un comienzo en el rubro de “medianas o grandes”, sino que algunas tuvieron que pasar por el proceso de crecimiento, estabilidad, competencia entre otros factores que se mencionaran más adelante para llegar a ser lo que ahora son.

La microempresa tiene orígenes muy remotos y muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales, otras como maquiladoras. En la década pasada las políticas económicas (industrialización) fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y la situación de las importaciones solo favorecieron a la mediana y grande empresa generando desempleo y endeudamiento por parte del sector privado y por tanto del país.

Podemos decir que “son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean de 1 a 10 asalariados y cuyo valor de ventas sea de hasta 4 millones de pesos anuales, con un tope máximo combinado de 4.6 mdp.⁴

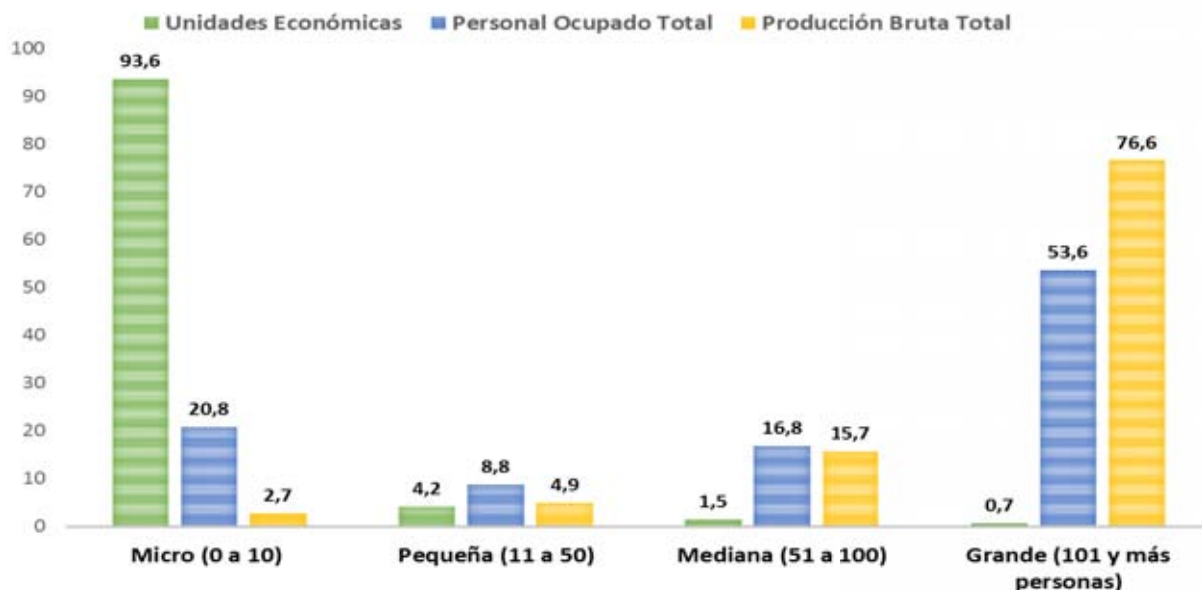
Por lo que podemos decir adicionalmente que una microempresa es una organización:

⁴ Nacional Financiera, última actualización del 08/05/2013.

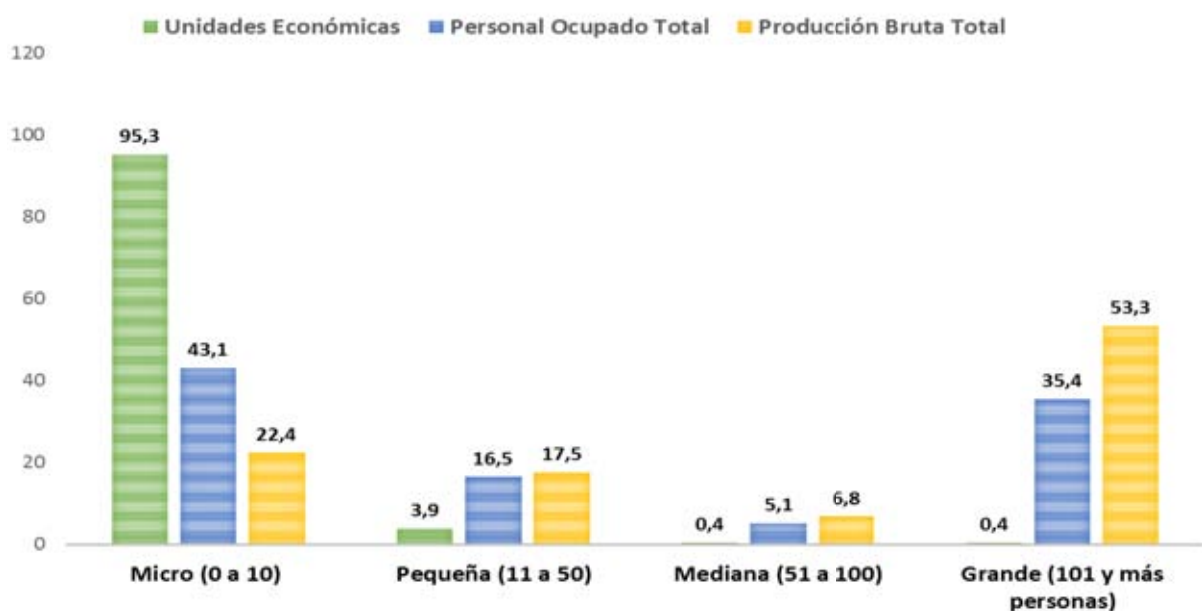
- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.

En México, de 2009 a 2014 aumentaron los establecimientos en el país, de los cuales la mayoría son micro empresas, con 95.3 por ciento del total de los comercios, de acuerdo con los resultados definitivos de los Censos Económicos 2014.⁵

MANUFACTURA

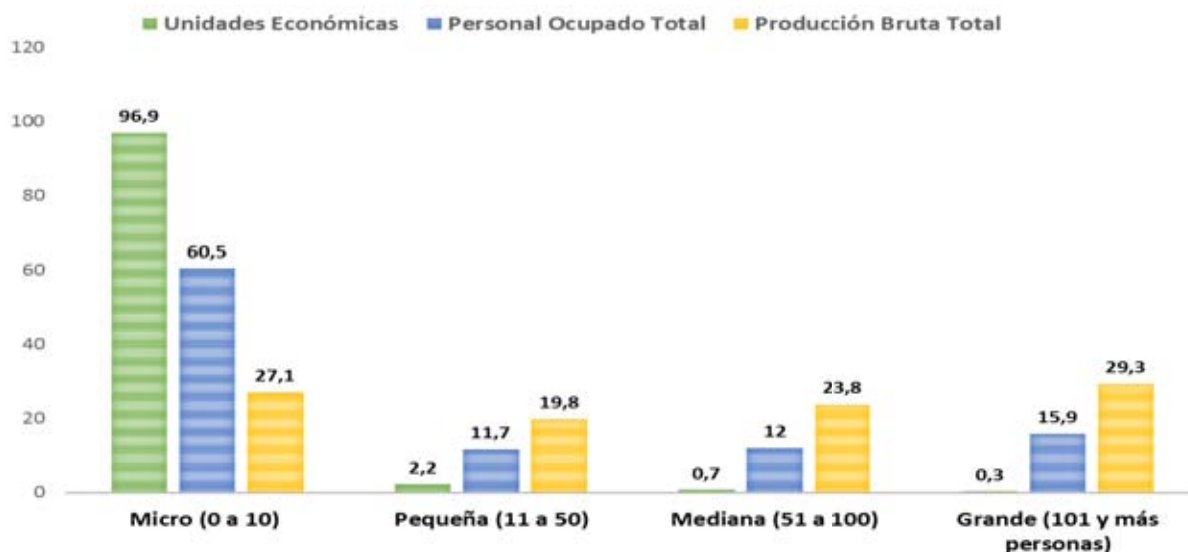


SERVICIOS



⁵ La Jornada, publicado el 28 de Julio de 2015.

COMERCIO



FUENTE: INEGI, Censo económico 2014

Estos resultados revelan que continúa el crecimiento de los establecimientos y el personal ocupado, aunque a un menor ritmo, debido al impacto que tuvo la crisis global iniciada en 2008 sobre el dinamismo de la actividad económica del país en años recientes.

1.3.1 Problemas de la microempresa.

La problemática surge por diversos factores que influyen en su creación como tal o bien en el proceso de operatividad y productividad.

- Limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- Ausentismo del personal
- Constante aumento de los precios de materias primas.
- Mala calidad de los materiales.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito
- Excesiva regulación gubernamental
- Bajas ganancias
- Falta de pagos a tiempo
- Falta de crédito

Sin embargo, la proliferación de las microempresas provocó una gran desventaja, con una salida benéfica a la crisis económica, anteponiéndose al desempleo y evitando una crisis social mayor. El ingenio y la dedicación de muchos mexicanos les permitieron abatir su difícil situación con la creación de microempresas.

No obstante, en la actualidad sigue siendo uno de los soportes más grandes de la economía mexicana, ya que la mayoría de los integrantes de los sectores de nivel bajo y medio bajo sustentan sus gastos comercializando diversos productos. Siendo así, se presentan algunas recomendaciones para resolver parte de la problemática antes mencionada para lograr un crecimiento.

- ✦ Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas de manera profesional, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.

- ✦ Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa, por el contrario éstos habrán de considerarse como última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no con la perspectiva paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.

- ✦ La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de ellas.

- ✦ Fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendental de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona.

Consolidada la microempresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será crecer y su transformación paulatina para con ello, propiciar la creación de otras microempresas, de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva. Estas cadenas productivas de micro, pequeñas y medianas empresas serán los grandes proveedores.

1.4 La empresa familiar.

Gran parte de las empresas sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, peruanas, bolivianas, estadounidenses, canadienses e incluso europeas, son familiares. Un gran porcentaje del total de micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes.

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

De hecho, cuando se tiene la intención de comenzar con la inversión de un capital propio, lo primero que pensamos es en apoyarnos en algún familiar o amigo cercano,

ya sea para apoyarnos en ellos como socio para la obtención de capital o como apoyo en la puesta en marcha.



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

Sin duda alguna, no por el hecho de que una empresa le llamemos familiar quiere decir que esta será de magnitudes pequeñas, sino que también se puede convertir en una de las más grandes del país e incluso internacional, un ejemplo de ello es BIMBO, Grupo Salinas, Vitro, por mencionar algunas.

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

Vale la pena destacar que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico tanto nacional como mundial.

De acuerdo a los sectores económicos, la empresa familiar se distribuye en su mayor parte dentro del sector comercial, le sigue el sector de servicios y por último el sector industrial.

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

Este tipo de comercio tiene una presencia importante en México y más sobresaliente en la Ciudad de México, incluso se presenta como una problemática en la recaudación

de impuestos, por ello es que no se registran legalmente, pero no dejan de considerarse como microempresas, y por el lado positivo es una de las grandes salvaciones en el tema del desempleo y la crisis económica de nuestro país.

El gran reto de las empresas familiares es apoyarlas en el aspecto técnico y administrativo para que se estructuren de manera correcta, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que las lleguen a heredar. De hecho, en la actualidad, tanto el Gobierno como los particulares ofrecen cursos y apoyos técnicos para aquellos que lo requieran.

Si bien es cierto que dentro de las familias no existe una estabilidad emocional la cual puede intervenir cuando exista una sociedad económica, por las diferencias que existan o surjan por la convivencia continua, también es cierto que nos es más fácil confiar en alguien conocido y allegado que en un extraño.

La propiedad

En México, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias (asociaciones o sociedades) con fines lucrativos (mercantiles). Los propietarios de empresas familiares se preguntan con frecuencia: ¿Cuál es la mejor forma de propiedad? La respuesta ira de acuerdo en su totalidad al tipo de empresa de que se trate, a sus necesidades y características.

¿Por qué se asocia la gente?

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

Las razones principales para buscar socios en un negocio son:

⇒ La amistad.

⇒ La falta de recursos financieros.

⇒ La complementariedad de actividades, entre otras.

1.5 El Empresario Mexicano.

Actualmente en México existe un grupo de empresarios que han llegado a ser los más influyentes en el mercado nacional así como en el mercado de negocios internacionales. Dichos empresarios conforman la promueven y conforman la fuerza productiva del país.

El papel del empresario es el de un agente social, consiente de las tensiones existentes, que intenta reducir la presión de las fuerzas encontradas, y que a la vez,

utiliza aquéllas que son favorables a sus propósitos, explotando al máximo su capacidad de fluir en el medio ambiente.

Algunas fuerza que influyen en el comportamiento empresarial de México son las siguientes:

Como fuerzas externas a la industria están: la intervención estatal, la inversión extranjera y el **familismo**.

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

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

El familismo, es una fuerza contenida en la cultura mexicana, y es uno de los valores más comunes que se encuentran en las sociedades en vías de desarrollo. La importancia que le da al parentesco en la cultura puede influir en el comportamiento individual, aun en esa esfera de la actividad socioeconómica constituida por los negocios.⁶

Por último, hay una fuerza interna con relación a la industria misma, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto. Las características específicas de la industria condicionan el comportamiento empresarial. Por tanto, se podría comparar la industria con un cuerpo autónomo que tiene vida propia después de la creación inicial y cuya supervivencia y comportamiento dependen no sólo de la personalidad y las actitudes de su dirigente, sino también de su capacidad para cubrir sus necesidades específicas.

1.5.1 ¿Por qué estudiar al empresario?

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

En México, la mayoría de las empresas son aún demasiado pequeñas e inmaduras para llevar a cabo estos cambios tan repentinos. Muchas de ellas están personificadas en una persona específica, fácil de identificar. Aun cuando desaparece el fundador, su heredero o un alto gerente lo reemplazan y esta persona se responsabiliza totalmente.

⁶ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, México (5ª.ed), Thomson, p.106.

No hay que analizar la actividad empresarial en términos exclusivamente individuales, así como la industria interactúa con las fuerzas económicas y políticas de la sociedad, de esta manera, debemos estudiar al empresario dentro de un contexto más amplio que incluye fuerzas sociales y culturales de la sociedad en que se da; el empresario encarna el conocimiento acumulado, así como los valores y las motivaciones latentes de determinados grupos sociales. Determinamos, en la actualidad, si una persona emprendedora no tiene los conocimientos básicos para llevar a cabo la creación de una empresa y tener conciencia de los cambios así como la aportación a la calidad total, puede ser que no logre los objetivos buscados en la permanencia del mercado.

Anteriormente se pensaba que solo la gente mayor tenía la experiencia y los conocimientos necesarios para mantener las empresas dentro del mercado y aunque no negamos esta teoría, sabemos que muchas veces se basaban más en lo que ya se tenía planeado que en aplicar acciones correctivas y así poder incrementar más las ventas o servicios, esto provocaba que las empresas quebraran ya que algunas de ellas optaban por realizar los cambios que exigía la sociedad, ayudando a bajar costos, elevar ventas, cambiar productos o servicios, etc. En la actualidad podemos darnos cuenta que la gente joven está más dispuesta a los cambios porque ya que conoce más de las innovaciones empresariales existentes en el mercado, pero no quiere decir que no podamos apoyarnos en la experiencia de los que están detrás.

DEFINICIÓN OPERACIONAL DEL EMPRESARIO.

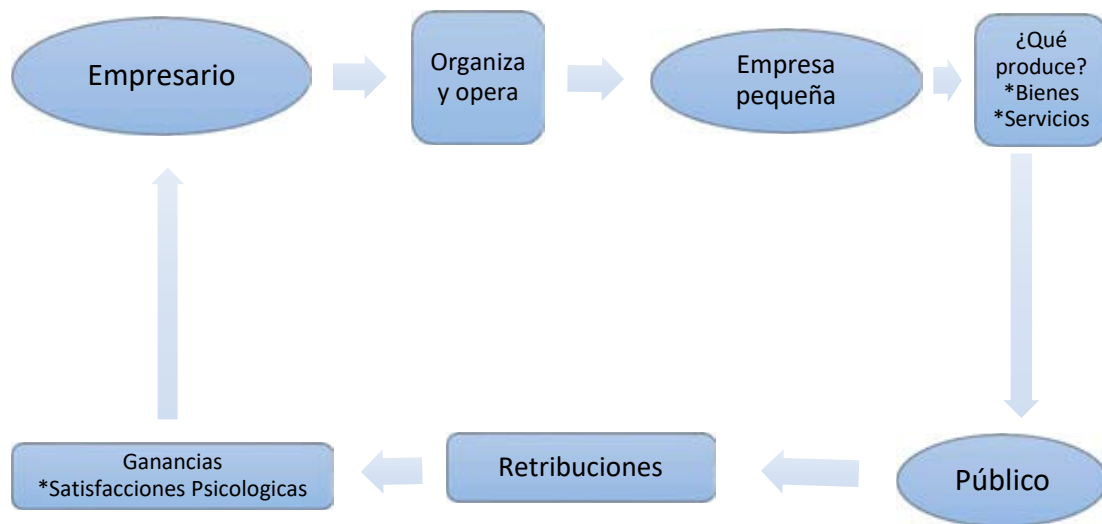
La palabra empresario, se define como: *"una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito"*⁷.

El propietario de una empresa es un empresario desde el punto de vista en que redefine usualmente; él es el que organiza hasta el último detalle el funcionamiento del organismo; asimismo es quien asume los riesgos.

Por ello podemos decir que las satisfacciones psicológicas y monetarias que se obtienen de una empresa son motivaciones del igual peso para el propietario.

En la siguiente figura podemos observar un procedimiento que lleva a cabo el empresario tomando en cuenta los objetivos.

⁷ PALLARES Zoilo, Romero Diego y HERRERA Manuel, Hacer Empresa, 4ta ed. Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, p. 42



Fuente: H.B. Pickle. Administración de empresas, Limusa,

Un empresario, en términos simples, es aquella persona que crea o adquiere un negocio o empresa, y luego se dedica a trabajar en él y lo hace crecer.

En términos más elaborados, un empresario es aquella persona que cumple con el siguiente proceso:

1. Identifica una oportunidad.

En primer lugar un empresario tiene la suficiente visión como para identificar una oportunidad de negocio.

2. Asume riesgos.

Una vez identificada la oportunidad de negocio, el empresario se informa, investiga y analiza dicha oportunidad, y si considera que el negocio producto de dicha oportunidad podría ser rentable, toma los riesgos necesarios, y asume la responsabilidad de su decisión.

3. Reúne recursos.

Una vez que toma la decisión de iniciar su negocio, el empresario reúne rápidamente los recursos necesarios (financieros, tecnológicos, humanos, etc.) que le permitan poner en marcha su empresa.

4. Innova.

Luego usa su creatividad para diseñar un producto único, que ofrezca una diferenciación con respecto a los productos de sus competidores, y que satisfaga necesidades insatisfechas de los consumidores.

5. Desarrolla procesos.

Posteriormente, el empresario crea procesos o sistemas que hagan funcionar eficientemente su negocio. Procesos o sistemas sobre cómo adquirirá sus insumos, como producirá sus productos, cómo los distribuirá al público, como los promocionará, etc.

6. Lidera.

Una vez que ha iniciado su negocio, el empresario ejerce su liderazgo para inducir y motivar a sus trabajadores a que alcancen los objetivos de su empresa.

7. Contribuye a la comunidad.

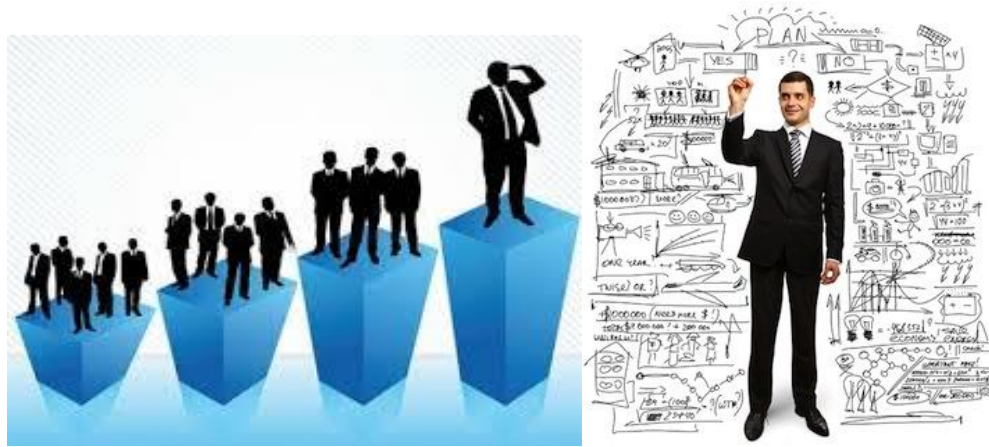
Y, por último, el empresario contribuye con la comunidad, ya sea brindando un bien o servicio útil a los consumidores, incentivando la economía, o generando empleo, creando nuevos puestos de trabajo.

1.5.2 Empresario & Emprendedor.

Cuando utilizamos o escuchamos la palabra “**Emprendedor**”, generalmente pensamos que es una persona entusiasta, apasionada, idealista, romántica, visionaria, aventura y obsesionada por alcanzar sus sueños. Quizás pensamos en una persona de espíritu joven y carismática.



Y cuando nos referimos a “**Empresario**”, quizás pensamos en una persona dueña de su propia empresa, conversador, concentrado en sus negocios, obsesionado por las ganancias, dedicado a obtener el mayor rendimiento de sus trabajadores y de sus inversiones. Quizás pensamos en una persona algo dura, calculadora y exitosa financieramente. Hasta podríamos pensar en una persona que ha sacrificado todo, hasta su propia familia y salud, por alcanzar el éxito en el mundo empresarial.



Cierto que “ser empresario” es un estilo de vida y una forma de ser; pero tiene poco de romántico. Requiere mucho esfuerzo y compromiso, implica riesgos y sacrificios personales, conlleva aceptar la posibilidad del fracaso y hasta de perderlo todo.

El término “emprendedor” proviene de la voz castellana “emprender” y que proviene del latín “tomar”. Entonces *“Un emprendedor es la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución o empeño, algún proyecto considerable, arduo y de envergadura que requiera esfuerzo y dedicación.”*

Peter Drucker dijo esto: *“Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una de las herramientas del emprendedor”.*

Se dice que la primera característica que identifica a un emprendedor, es ser innovador en lo que emprende, para lo cual asume los riesgos de ser el primero en intentarlo.

Entonces gente como Bill Gates y Steve Jobs fueron emprendedores, porque fueron capaces de introducir innovaciones que modificaron profundamente la tecnología como hoy la conocemos. Además de ser innovadores, fueron tomadores de riesgos y lucharon contra la resistencia al cambio.

El Diccionario de la Real Academia define así la palabra emprendedor: *“Persona que emprende con resolución acciones dificultosas y azarosas”*

Pero el término “empresario” es más preciso. Está directamente relacionado al término “empresa”. El empresario es la persona que tiene un negocio en marcha, es propietario de él (total o parcialmente), lo gerencia directamente o por medio de otra persona que no es necesariamente accionista.

La “empresa” generalmente es una entidad abstracta, una sociedad mercantil, una marca, un producto o un proyecto. El “empresario” es quien personaliza la empresa,

es sinónimo de ella. Tan es así que en las pequeñas y medianas empresas, confunden la empresa con su fundador propietario.

El empresario es la persona que, en forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas para alcanzar los resultados deseados. Es quien administra, planifica, organiza, dirige, coordina y dirige las empresas. Usualmente es la persona que ostenta la representación legal de las sociedades mercantiles, propietarias de las empresas que gerencia o dirige.

El Diccionario de la Real Academia define “empresario” como: *“Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.”*

Diferencia de empresario o dueño de tu propio negocio.

Los dueños de pequeñas y medianas empresas, con pocos trabajadores, en sus primeros años utilizan pocas veces la frase “**soy empresario**” para definir la actividad a la que se dedican. Generalmente dicen “**tengo un negocio propio**” o “**soy dueño de mi propio negocio**”.

De todo esto, es importante resaltar dos cosas:

- 1) Ser emprendedor es sinónimo de innovación, de riesgo y cambio.
- 2) Ser empresario significa organizar un negocio dentro de un sistema llamado empresa que tiene metas, planes, una misión, una visión y un planeamiento estratégico para alcanzar los resultados deseados.

1.6 Concepto PYME.

En México el camino comenzó a ser trazado en 2002 con la creación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de la Secretaría de Economía y que tiene como tarea principal diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de las micro, pequeñas y medianas empresas. A la par de la creación de esta subsecretaría, nacieron otros organismos tanto privados como públicos y de orden local y regional. Todo esto propiciado por una estrategia de gobierno que a palabras del aquel entonces Presidente Vicente Fox, debía estar enfocada a la “*changarrización*”⁸ de la economía, es decir, al desarrollo y consolidación del sector formado por la PYMES, todo esto ratificado en el Plan Nacional de Desarrollo que actualmente y con variantes se

⁸ La changarrización de la Economía, se refiere al hecho de que los pequeños negocios tomen fuerza y presencia en el desarrollo económico del país. La palabra changarro es un mexicanismo usado para nombrar a un negocio pequeño ya sea familiar o personal, con cualquier tipo de actividad.

continúa llevando a cabo por el gobierno en turno. Dicho Plan fue elaborado en base a cinco pilares y objetivos básicos los cuales son:

- 1) Manejar la economía de forma transparente
- 2) Mejorar la competitividad global del país
- 3) Promover una forma de desarrollo participativo
- 4) Asegurar un desarrollo armonioso
- 5) Crear las condiciones propias para un desarrollo sustentable del país.

En diciembre del mismo año la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa fue votada por las Cámaras de Diputados y Senadores, para posteriormente ser ratificada y publicada por el Poder Ejecutivo mediante el Diario Oficial de la Federación.⁹ Dicha ley tiene como principal objetivo promover el desarrollo nacional favoreciendo la creación de PYMES y apoyando su productividad, competitividad y durabilidad. Esta Ley está enfocada a aumentar la presencia de las PYMES en el mercado interior y exterior, promoviendo la creación y desarrollo de cadenas de valor más productivas, lo cual tendría como resultado el crecimiento del empleo y el aumento del bienestar económico y social.

El Desarrollo de la política económica para las PYMES en México es notable, aunque a decir de muchos dicha política es aún insuficiente tomando en cuenta el tamaño y el peso que representa el sector para la economía del país, de ahí que a la fecha se han realizado diversos anexos a dicha política así como convenios para así apoyar aún más el crecimiento de las PYMES en diversos estados de la República Mexicana, tal es el caso del CONVENIO de Coordinación para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, que celebran la Secretaría de Economía, por conducto del Instituto Nacional del Emprendedor, y el Estado de Colima.¹⁰

1.6.1 Panorama actual de las MiPyMES.

Para contar con información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales que reciben las micro, pequeñas y medianas empresas en México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)¹¹ y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentan la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015.

⁹ DOF 30 de Diciembre de 2012

¹⁰ DOF 24 de Mayo de 2016

¹¹ El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial. Artículo 57 bis. Reglamento Interior de la Secretaría de Economía.

Este proyecto, el cual se realiza por primera vez para contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, ofrece resultados en los siguientes temas: personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y la comunicación, así como principales características de cada estrato.

Al ser presentada la Encuesta, Julio A. Santaella Castell, Presidente de la Junta de Gobierno del INEGI dijo que este proyecto nos ayuda a entender mucho de las causas y las características que afectan a las MIPYMES, pues “este segmento económico tiene uno de los impactos sociales más grandes y, por lo tanto, el tema de las capacidades gerenciales y el tema del ambiente en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país”.

Por su parte, Enrique Jacob Rocha, Presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (en su momento y hasta enero del 2017, actualmente fue nombrado como presidente a Alejandro Delgado Ayala el 17 de mayo del mismo año) , señaló que la ENAPROCE representa un logro único y sin precedente que permitirá contar, con una base firme, amplia y detallada de información estadística sobre la realidad de las MIPYMES. “Con esta Encuesta, nuestro país se coloca a la vanguardia internacional, porque hemos logrado avanzar en un área en la que requeríamos información más amplia, detallada y certera sobre las PYMES”.

Jacob Rocha, destacó que la información derivada de la ENAPROCE, servirá para diseñar las estrategias de intervención en las pequeñas empresas, desde una plataforma sólida de información estadística, y no solo con base en aproximaciones.

En el proyecto también participó el Banco Nacional de Comercio Exterior, cuyo Director General, Alejandro Díaz de León Carrillo, indicó que los resultados de esta Encuesta nos permiten entender de mejor manera la dinámica de este tipo de empresas para apoyar la vida y crecimiento de las mismas. Así como que las políticas públicas, los programas de financiamiento, los programas de capacitación y los servicios financieros en general que se pongan en marcha estén precisamente enfocados para mejorar las perspectivas de crecimiento de las empresas.

PRINCIPALES RESULTADOS

Del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

También respecto a las empresas consideradas en esta Encuesta, 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitación, en tanto que de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal.

Por otra parte, 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas.

Durante 2015, el 14.3% de las empresas declaran conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal. De ese total, el mayor porcentaje conoce la Red de Apoyo al Emprendedor, alcanzando el 61.1%, seguido por el programa Crezcamos juntos con el 42.6%, así como otros programas del INADEM con el 39.4%.

En el periodo 2013-2014, únicamente 2.2% de las empresas pequeñas y 5.6% de las medianas, externó su participación en cadenas productivas de valor. Del restante que declara no participar en dicho esquema de producción, destaca como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas y el 72.4% de las empresas medianas.

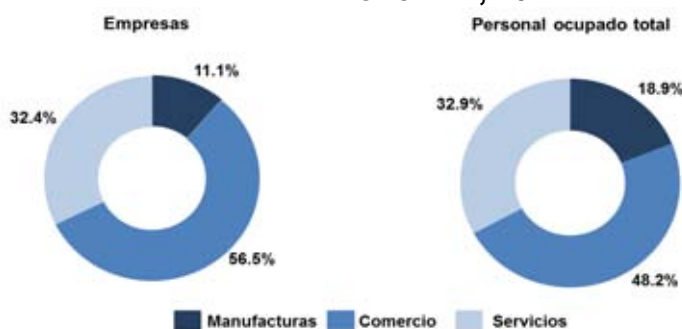
El objetivo de la ENAPROCE 2015 es generar información de alcance nacional que permita conocer las características de operación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la medición de sus habilidades gerenciales y de emprendimiento, las fuentes de financiamiento que utilizan, las cadenas productivas en las que se insertan, las capacidades tecnológicas y de innovación que desarrollan, el ambiente de negocios en el que se desenvuelven, la regulación que las rige, así como el conocimiento de los apoyos gubernamentales que reciben, lo que contribuye a la toma de decisiones para el fomento de la cultura empresarial en nuestro país.

Cabe resaltar, que esta encuesta provee información estadística básica para el cálculo de indicadores relevantes como el de la productividad, la competitividad o las capacidades gerenciales, entre otros, los cuales representan una herramienta fundamental para el seguimiento del desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen.

Por sector de actividad económica, el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 56.5% y del personal ocupado total con un 48.2%, por debajo de dicho sector se encuentran los servicios que registraron un 32.4% del total de empresas y un 32.9% del personal ocupado total, y las manufacturas con una participación del 11.1% en el número de empresas y del 18.9% en el personal ocupado total, tal como se muestra en la Gráfica 1.

Gráfica 1

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS Y DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2014

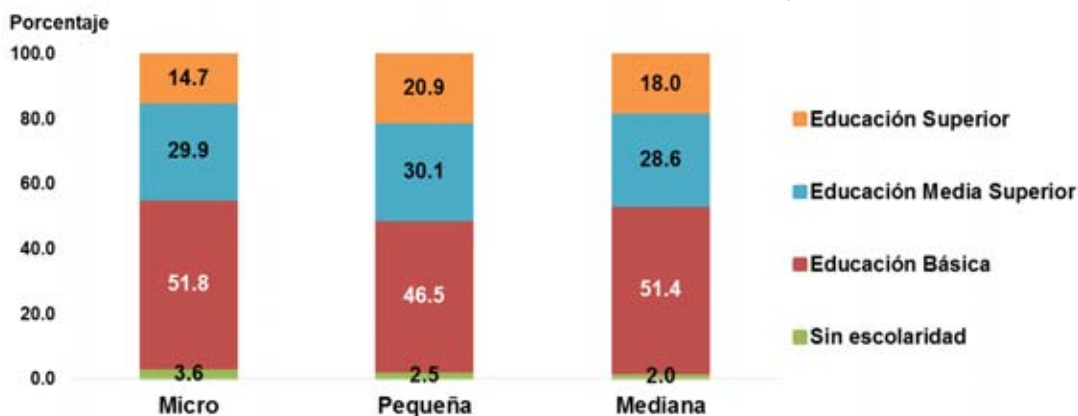


Fuente: INEGI

Un porcentaje mínimo de personal que labora en las micro, pequeñas y medianas empresas no cuenta con nivel de escolaridad, es decir, el 3.6%, 2.5% y 2.0%, respectivamente. Gráfica 2.

Gráfica 2

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL SEGÚN NIVEL DE ESCOLARIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Fuente: INEGI

En este mismo rubro, en los tres tamaños de empresa destaca la participación del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria), alcanzando el 51.8% en las microempresas, seguidas de las empresas medianas con el 51.4% y las empresas pequeñas con el 46.5 por ciento.

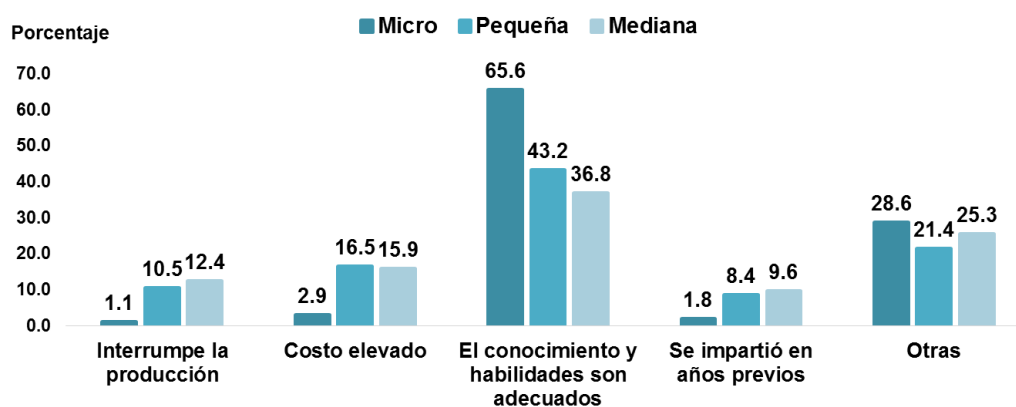
Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal, según se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: INEGI

La causa principal que externan las micro, pequeñas y medianas empresas para no impartir capacitación es que su personal cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus actividades, así lo demuestra el 65.6%, 43.2% y 36.8% de las empresas, en forma respectiva. Gráfica 4.

Gráfica 4
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CAUSA POR LA QUE NO IMPARTIERON CAPACITACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



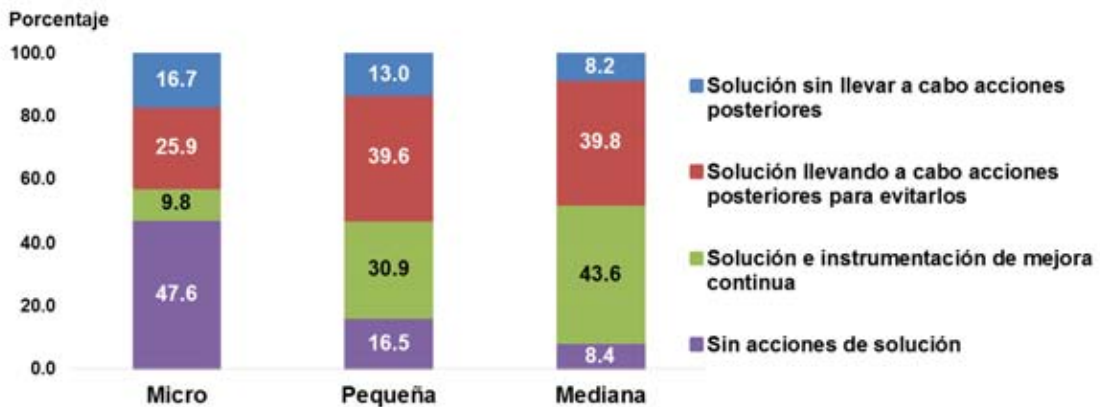
Fuente: INEGI.

Capacidades Gerenciales.

De acuerdo con la gráfica 5, el 43.6% de las empresas medianas además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el futuro; esta acción representa el 30.9% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.

Gráfica 5

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LAS ACCIONES QUE INSTRUMENTARON ANTE PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014

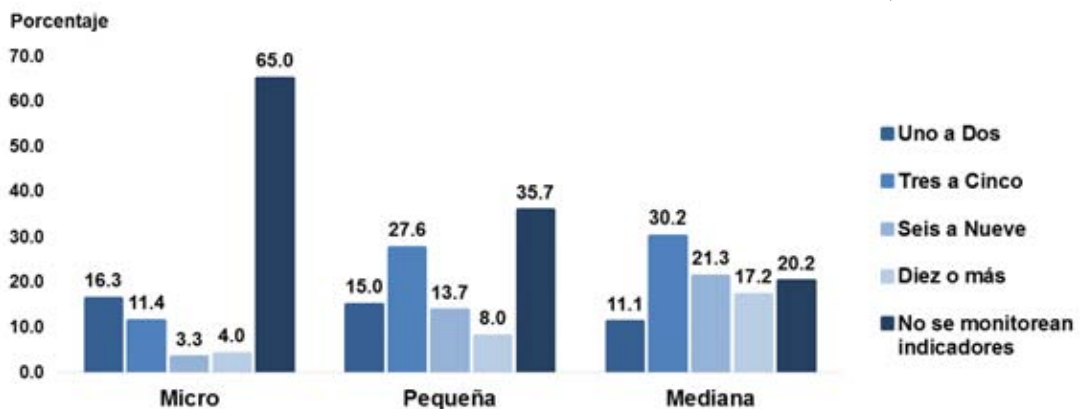


Fuente: INEGI

Por su parte, las capacidades gerenciales de las empresas también implican el seguimiento que hacen a los indicadores clave de desempeño, sobresaliendo el 30.2% de las empresas medianas que monitorean de tres a cinco indicadores. En el caso de las micro y pequeñas empresas el 65.0% y el 35.7%, respectivamente, no llevan a cabo esta acción (ver Gráfica 6).

Gráfica 6

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO QUE MONITOREAN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Fuente: INEGI

Ambiente de Negocios y Regulación.

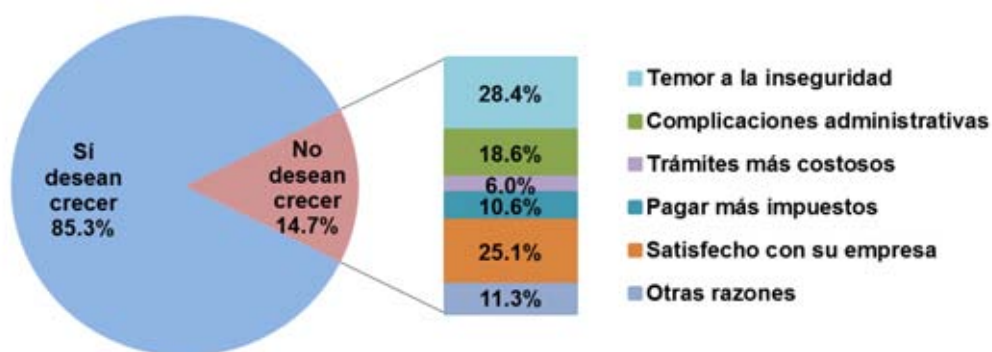
El 14.7% de las microempresas declaran que no les gustaría que sus negocios crecieran. De ese total, el 28.4% lo atribuyen a la inseguridad, el 25.1% se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas y el 18.6% argumentan complicaciones administrativas. Gráfica 7.

Este es uno de los puntos que en la actualidad afectan gran parte del desarrollo empresarial, el miedo a la inseguridad impide el crecimiento de las puestas en marcha, así como merman el entusiasmo por crear nuevas oportunidades.

Por su parte, la menor proporción de microempresas externan que enfrentarían trámites más costosos, es decir, el 6.0 por ciento.

Gráfica 7

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MICROEMPRESAS SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE EL CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO Y RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE NO DESEAN QUE ÉSTOS CREZCAN, 2015



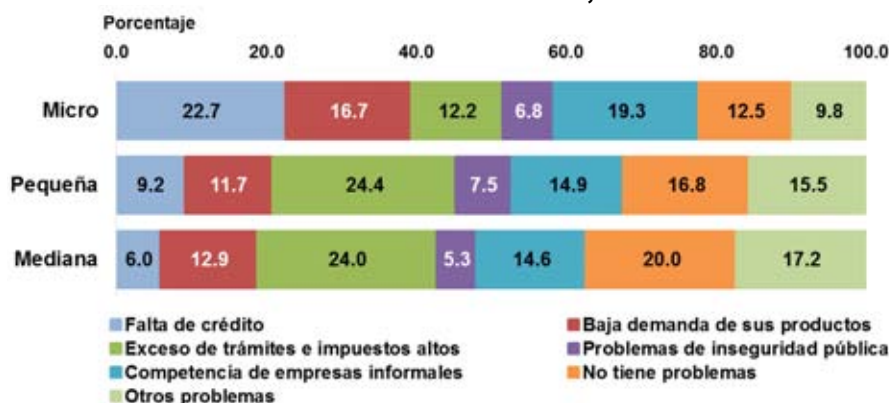
Fuente: INEGI

La falta de crédito afecta el crecimiento de las microempresas con el 22.7%, en tanto que para las empresas pequeñas y medianas el 24.4% y 24.0%, respectivamente, opina que el exceso de trámites gubernamentales e impuestos altos incide en su desarrollo. Gráfica 8.

Asimismo, existen unidades económicas que declaran no tener problemas para su crecimiento, tal es el caso del 20.0%, 16.8% y 12.5% de las empresas medianas, pequeñas y micro en forma respectiva.

Gráfica 8

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CAUSA PRINCIPAL POR LA QUE CONSIDERAN QUE SUS NEGOCIOS NO CRECEN, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2015



Fuente: INEGI

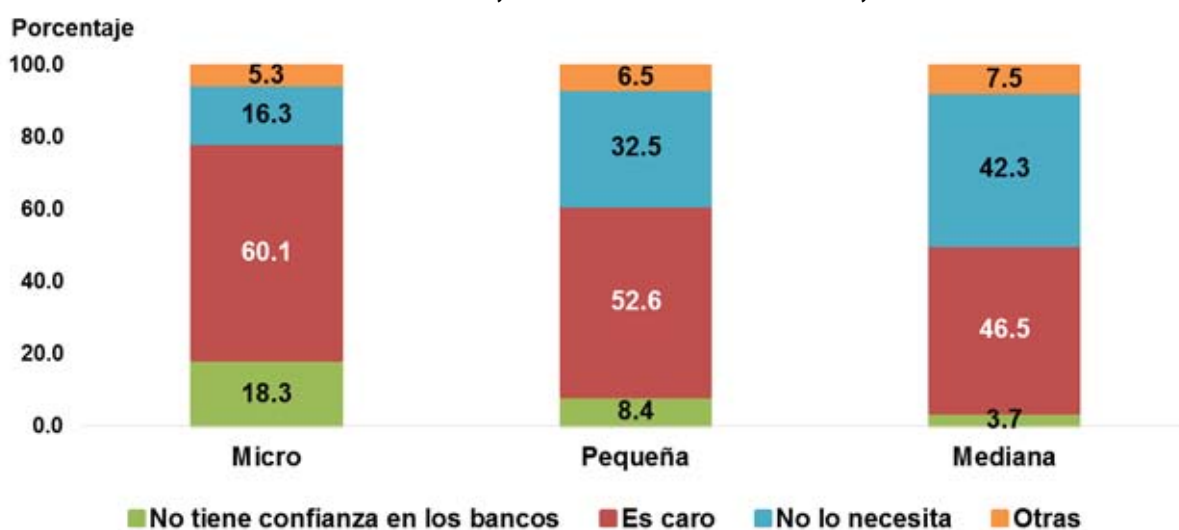
Nota: La opción de Otros problemas incluye La baja calidad de las materias primas, de la mano de obra y de la infraestructura, Dificultad para el cálculo de impuestos, Costos de energía y de las telecomunicaciones, y Problemas para localizar al personal adecuado.

Financiamiento, Apoyos Gubernamentales y Cadenas Globales de Valor.

El 66.8% del total de las empresas reportadas por la encuesta no aceptarían un crédito bancario, tomando en consideración las condiciones promedio del mercado en 2015, de las cuales el 60.1% de las microempresas, el 52.6% de las pequeñas y el 46.5% de las medianas, externan que dicho crédito bancario es caro como la razón principal por la cual no sería aceptado. Gráfica 9.

Gráfica 9

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA RAZÓN POR LA CUAL NO ACEPTARÍAN UN CRÉDITO BANCARIO, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2015

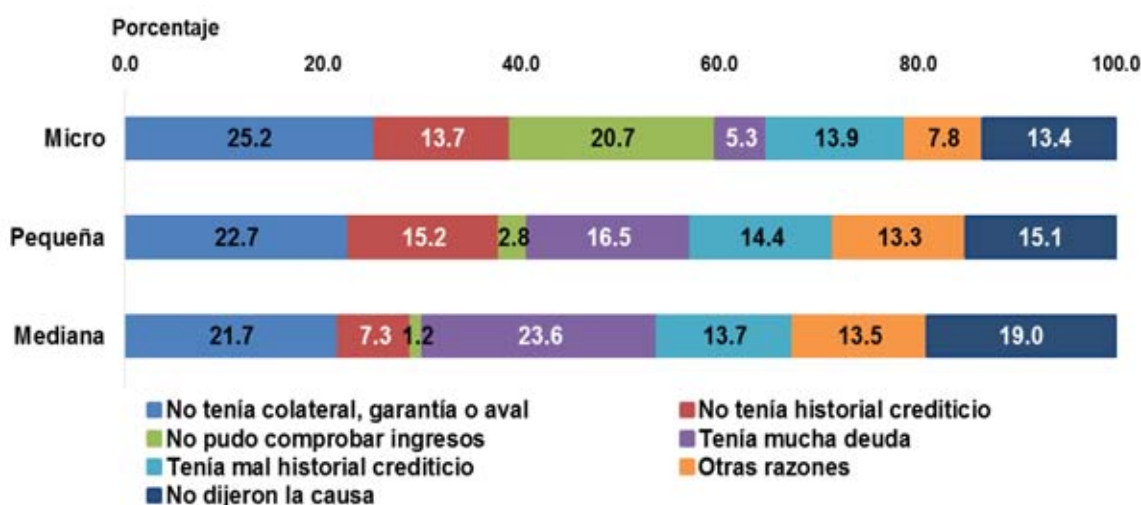


Fuente: INEGI

Nota: La opción Otras incluye Si quiere pero no cree que se lo otorguen, Son de muy corto plazo, y Son de montos pequeños.

De acuerdo con los resultados que muestra la Gráfica 10, las micro y pequeñas empresas a las que se les rechazó un crédito señalan que la inexistencia de colateral, garantía o aval impidió que recibieran financiamiento en el periodo 2013-2014, con el 25.2% y 22.7% respectivamente, en tanto que el 23.6% de las empresas medianas con rechazo señalan que tenían muchas deudas como la razón principal. Por su parte, el 20.7% de las microempresas que tuvieron rechazo de crédito externan que no pudieron comprobar ingresos como segunda razón más relevante por la cual no les fue otorgado el financiamiento.

Gráfica 10
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE NO LES OTORGARON FINANCIAMIENTO, POR TAMAÑO DE EMPRESA

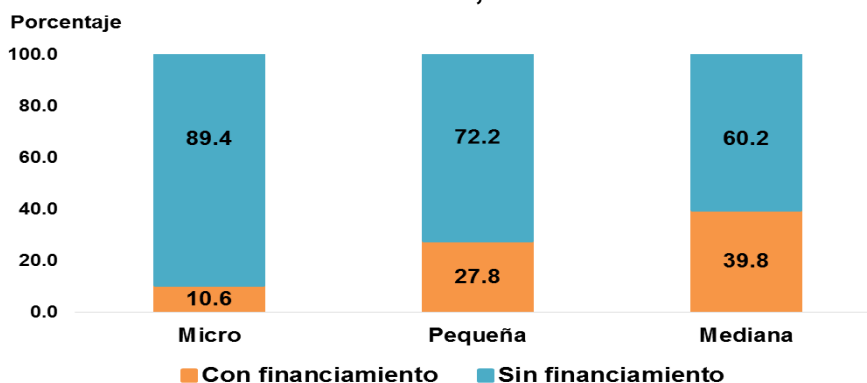


Fuente: INEGI

Nota: El financiamiento comprende créditos provenientes de diversas fuentes como bancos, proveedores, gobierno, acreedores diversos, etc.

En relación a las empresas que tuvieron acceso al financiamiento, destacan las empresas medianas con un 39.8%, seguidas por las empresas pequeñas con un 27.8% y las microempresas con un 10.6%. Gráfica 11.

Gráfica 11
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN ACCESO A FINANCIAMIENTO POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014

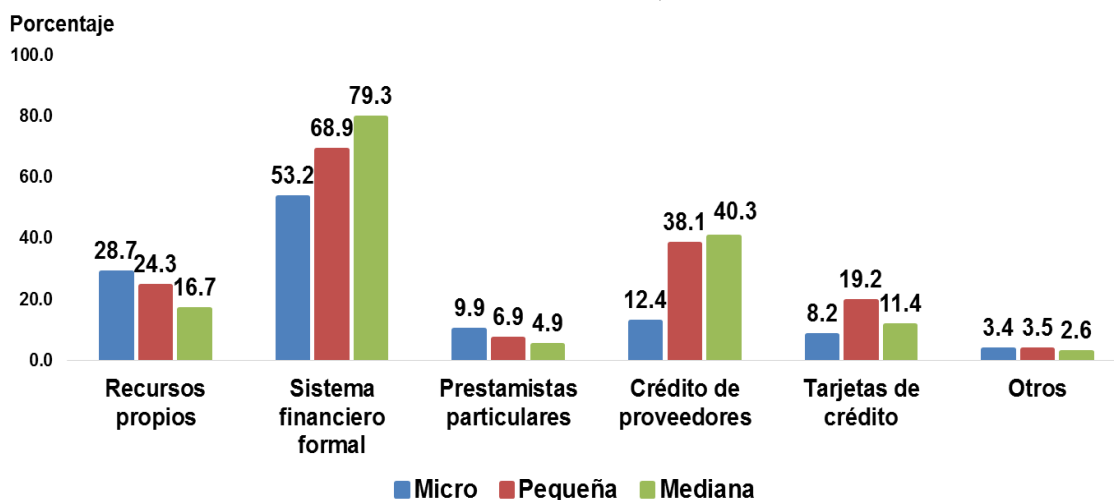


Fuente: INEGI

En 2014, la principal fuente de financiamiento para las unidades económicas es el sistema financiero formal, así lo resalta la Gráfica 12, el 53.2% de las microempresas con financiamiento, el 68.9% de las empresas pequeñas y el 79.3% de las medianas. Los créditos otorgados por proveedores representan la segunda fuente de financiamiento de las empresas pequeñas y medianas con el 38.1% y el 40.3% respectivamente, en tanto que para las microempresas fueron los recursos propios con un 28.7%.

Gráfica 12

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



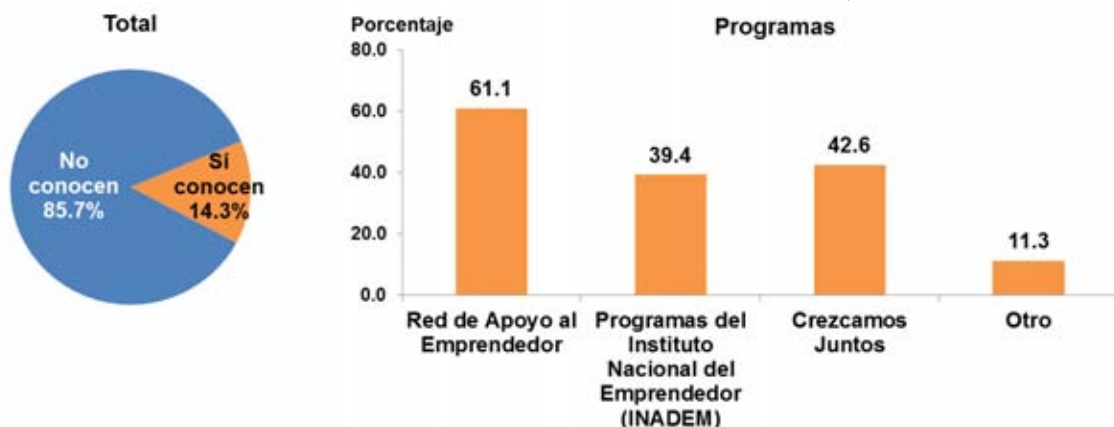
Fuente: INEGI

Nota: La opción Otros incluye Inversionistas privados.

En la gráfica 13 se refleja que durante 2015, el 14.3% de las empresas declaran conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal.

Gráfica 13

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL, 2015



Fuente: INEGI

Nota: Los porcentajes no suman 100% debido a que las empresas podrían conocer más de un programa.

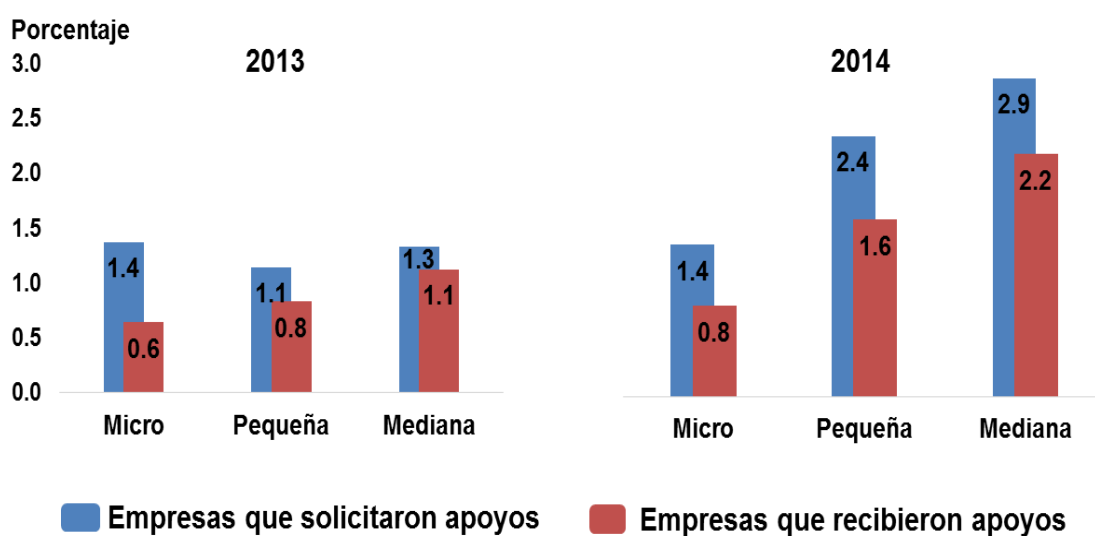
De acuerdo con la gráfica anterior, de las empresas que sí conocen los programas, el mayor porcentaje conoce la Red de Apoyo al Emprendedor, alcanzando el 61.1%, seguido por el programa Crezcamos juntos con el 42.6%, así como otros programas del INADEM con el 39.4 por ciento.

Por sector de actividad económica, un mayor número de empresas del sector comercio tienen conocimiento de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal, alcanzando un 54.7% del número total de empresas que declaran sí tener conocimiento de éstos. En el caso del sector servicios se tiene el 32.9% y en las industrias manufactureras el 12.4 por ciento.

En 2013, el 1.3% de las empresas medianas solicitaron apoyos de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal; dicho porcentaje pasó al 2.9% en el año 2014, como lo muestra la Gráfica 14.

Gráfica 14

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE SOLICITARON Y RECIBIERON APOYO DE LOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL POR TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente: INEGI.

De acuerdo con los datos de 2014, en la Gráfica 15 se refleja que el 2.4% de las empresas pequeñas solicitaron apoyos, asignándoselos al 1.6% del total de empresa. Por su parte, el 1.4% de las microempresas efectuaron la solicitud y recibieron el apoyo el 0.8% en dicho año.

Gráfica 15

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN CADENAS DE VALOR, 2013-2014



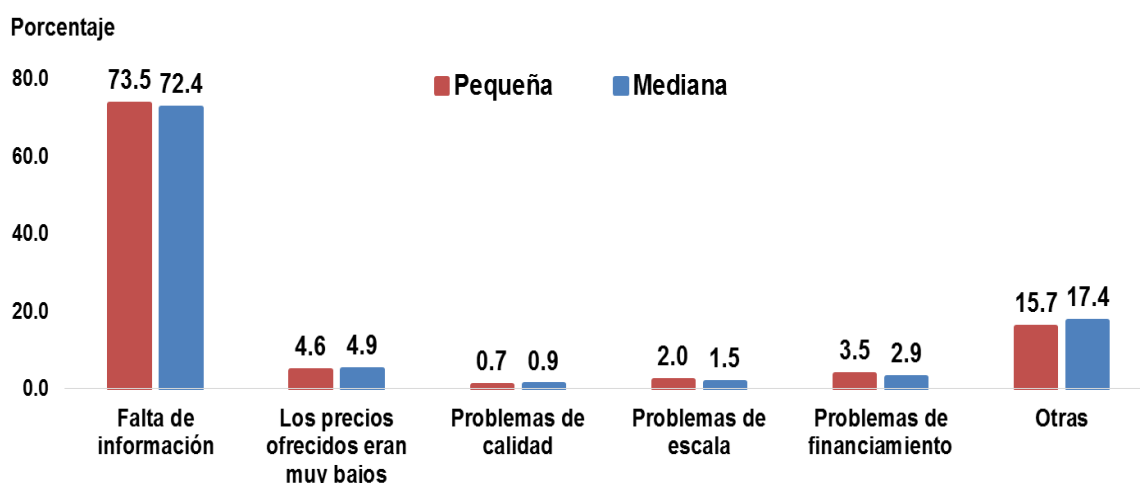
Fuente: INEGI.

Nota: A las microempresas no se les preguntó su participación en cadenas de valor.

Según la gráfica anterior, en el periodo 2013-2014, únicamente el 2.2% de las empresas pequeñas y el 5.6% de las medianas, externó su participación en cadenas productivas de valor. Del restante que declara no participar en dicho esquema de producción, destaca como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas y el 72.4% de las empresas medianas, según lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 16

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LAS RAZONES POR LAS QUE NO PARTICIPAN EN CADENAS PRODUCTIVAS DE VALOR, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2013-2014



Fuente: INEGI.

Nota: La opción Otras incluye No le interesa y No lo necesita.

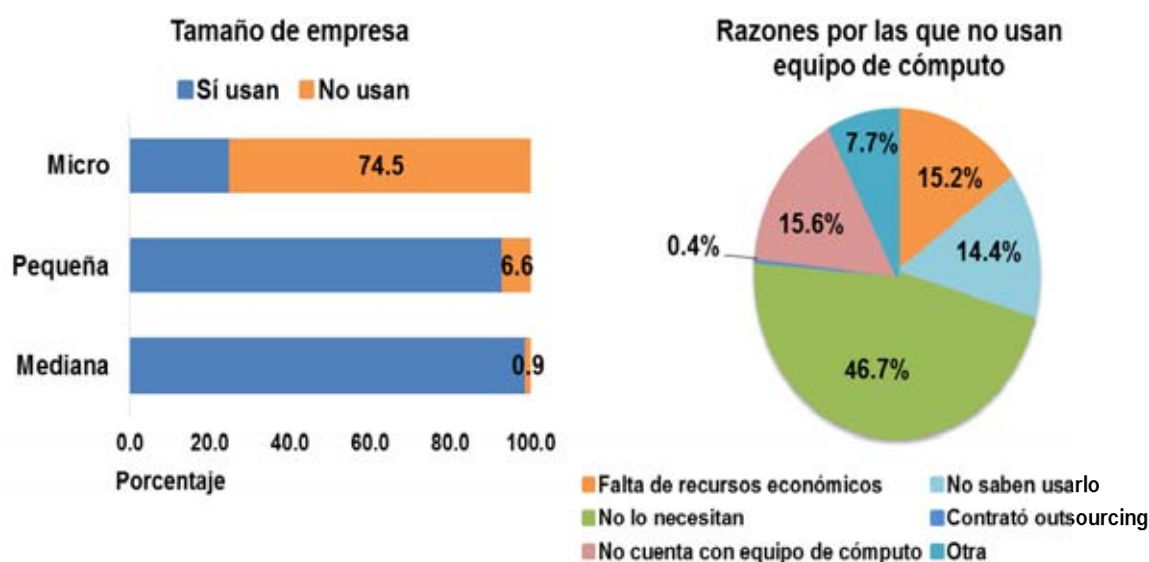
Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

De acuerdo con la gráfica 17 siguiente, en 2014 el 74.5% de las microempresas no usaron equipo de cómputo. Dicho porcentaje disminuye en las pequeñas y medianas empresas para las cuales se tiene el 6.6% y 0.9%, respectivamente.

El 46.7% del conjunto de las micro, pequeñas y medianas empresas que no usan equipo de cómputo argumentan que no lo necesitan, lo que representa la razón principal. Siguen en importancia el 15.6% de empresas que declaran no disponer de equipo de cómputo y el 15.2% que argumenta la falta de recursos económicos para la adquisición del dichos activos.

Gráfica 17

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONDICIÓN DE USO DE EQUIPO DE CÓMPUTO POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014

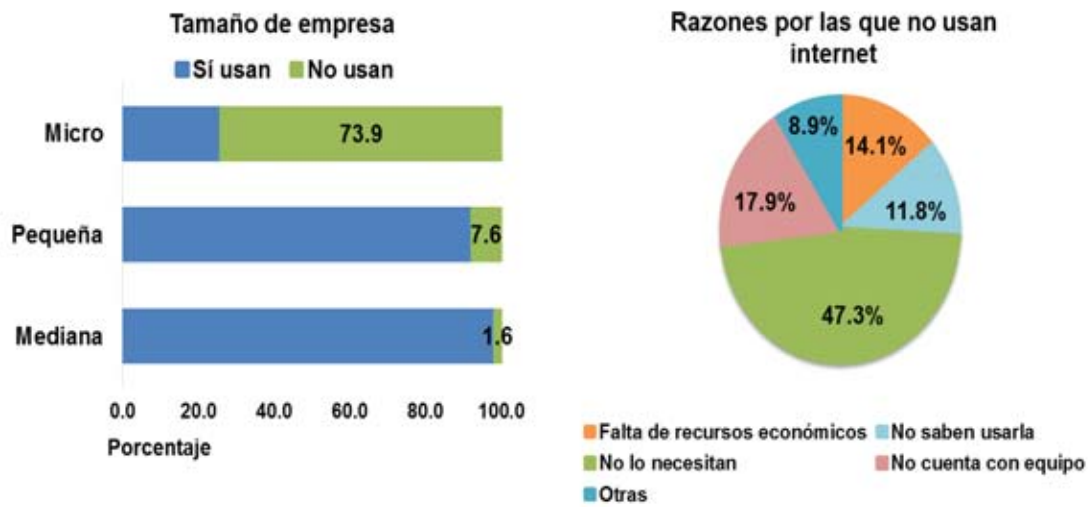


Fuente: INEGI

En concordancia con el uso del equipo de cómputo, se tiene el 73.9% de las microempresas que señalan no utilizar internet. Esta situación representa el 7.6% y 1.6% respectivamente de las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, el 47.3% de total de las empresas que no usan internet declaran no necesitarlo.

Gráfica 25

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONDICIÓN DE USO DE INTERNET POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Actualmente estas son dos herramientas que son de gran utilidad para el manejo y control de una empresa, ya que la mayoría de los comercios ofertan sus productos o servicios por medio de internet y por ende se requiere de un equipo con el que se pueda acceder, adicional a que permite integrar diferente tipo de información sin tanto papeleo así como llevar un mejor control de diversas actividades como pagos, nominas, inventarios, etc.

Aspectos metodológicos.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2013, la encuesta centra su medición en los sectores económicos de las Industrias Manufactureras, el Comercio (conformado por el Comercio al por mayor y el Comercio al por menor) y los Servicios privados no financieros (integrados por los Transportes, correos y almacenamiento; Servicios profesionales, científicos y técnicos; Apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación; Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos; Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; Otros servicios excepto actividades gubernamentales).

Adicionalmente, la encuesta cubre los denominados sectores estratégicos, conformados por subconjuntos de actividades económicas. A nivel nacional se tienen 15 sectores estratégicos, los cuales se listan a continuación:

- Alimentos, bebidas, tabaco y confitería
- Electrodomésticos

- Electrónicos de comunicación, consumo personal y accesorios
- Equipo de transporte terrestre, excepto ferroviario
- Equipo médico e instrumentos de medición
- Equipo y maquinaria para la industria
- Industria textil
- Plásticos y hules
- Productos de madera
- Productos para la construcción
- Servicios de apoyo a los negocios
- Servicios turísticos
- Productos farmacéuticos
- Industria química
- Servicios de investigación y desarrollo tecnológico

La conformación de los sectores estratégicos se retomó del trabajo realizado en este ámbito por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual considera la intervención de los gobiernos estatales en el proceso de definición.

La cobertura temática de la encuesta se encuentra diferenciada por tamaño de empresa en virtud de las actividades propias que éstas desarrollan. Por un lado, se definieron temas particulares para las microempresas y otros temas para las empresas pequeñas y medianas (PYMES) en su conjunto.

La temática común a los tres estratos de empresas se integra por los Datos generales de la empresa; Tiempo de trabajo, personal ocupado y remuneraciones; Capacitación; Consumo de bienes o servicios; Ingresos de bienes o servicios; Activos fijos; Capacidades empresariales y emprendimiento; Apoyos gubernamentales y fuentes de financiamiento; Ciencia, tecnología e innovación; y Ambiente de negocios y regulación.

Un tema específico definido para las microempresas se refiere a las Actividades complementarias de sus propietarios; por su parte, los aspectos correspondientes a Existencias y Cadenas productivas únicamente aplicó a las empresas PYMES.

1.6.2 Observatorio Mexicano PYME.

Un paso importante dado en México por parte de la Secretaría de Economía en el ámbito de las políticas de las PYMES, ha sido la creación del Observatorio PYME, en alianza con la Universidad de Bologna en Argentina, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dicho observatorio forma parte también del proyecto lanzado por el mismo Banco (BID) para la creación de un Observatorio PYME Latinoamericano.

El proyecto del Observatorio Mexicano de la PYME tiene como objetivo generar información cualitativa y cuantitativa sobre el desempeño de la pequeña y mediana empresa en el país. Así mismo dicho proyecto tiene la capacidad de hacer evaluaciones acerca del impacto causado por los diversos instrumentos y acciones realizadas por el Gobierno referente a las PYMES, da seguimiento al Plan de Desarrollo desde una perspectiva PYME, promueve la investigación científica aplicada a este sector y colabora con otras instituciones, universidades y organismo tanto locales como internacionales, para el intercambio de información y el desarrollo de nuevas técnicas de estudio.

El observatorio ha arrojado resultados muy importantes para comprender características de constitución acerca de las PYMES, pues el 99% que representa estas empresas se encontró que el 65% son **Empresas Familiares**. De estas solo el 45% tienen una antigüedad de 12 años en el mercado y un 12 por ciento son empresas con menos de 4 años en el mercado, es decir que hay un porcentaje pequeño de creación de empresas en comparación de aquellas que ya tienen más tiempo en el mercado.

Sin embargo la principal característica que es primordial para el presente estudio es el hecho de que estas empresas son de **“tipo familiar”** y por lo tanto suelen tener problemas para su consolidación, pues el estrecho nexo que existe entre las personas que la dirigen a veces impide la toma de medidas o decisiones difíciles para la empresa. A este problema se le tiene que añadir que estas empresas que representan más de la mitad de las firmas en México muchas veces carecen de preparación adecuada para navegar en contra de muchas limitaciones (por ejemplo el solicitar créditos bancarios).

Al margen de la problemática que enfrentan las empresas familiares en temas de financiamiento, administración y gestión existe un factor adicional que, por mucho, puede convertirse en su peor enemigo.

¡De qué hablamos? Nada menos que de la familia, esa figura social que si bien puede ser un soporte importante para la organización, también puede convertirse en su “talón de Aquiles” cuando no existe un plan de gestión.

Por ello, vale la pena evaluar desde ahora el rumbo que seguirá la empresa que se pretenda establecer y ejecutar las acciones pertinentes para garantizar la continuidad de la organización y su futuro.

En términos de los dirigentes de las PYMES, el Observatorio pudo realizar un perfil muy sencillo sobre los dirigentes en cuanto a nivel educativo. La mayoría de estos poseen solo estudios de Licenciatura, mientras que a nivel de los empleados en primer

lugar ésta la mayoría que presenta nivel educativo hasta la secundaria y en segundo lugar la preparatoria.

En tanto a los datos que arrojó sobre el apoyo a la capacitación de sus empleados, los resultados obtenidos por el Observatorio fueron variados pues en el sector de servicios, el 69% de las PYMES encuestadas indicaron que recurren a la capacitación de sus empleados mientras que del lado de las empresas manufactureras solo un 43% apoya a sus empleados con capacitación.

De acuerdo a un artículo del Director General de Scotiabank México, Enrique Zorrilla, donde expresa que México necesita creérsela, entender que su economía fluctúa entre los lugares 11 o 12 a nivel mundial y que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) crecerá de manera exponencial para que el país se ubique como la sexta economía del orbe.

Zorrilla no duda en calificar el 2015 como un buen año. “crecimos en todo el espectro, en empresas, corporativo, Pymes, gobierno, sector automotriz y para 2016 esperamos seguir en la tendencia del doble dígito”.¹²

Considerando todos estos aspectos en relación a las PYMES, podemos considerar que su crecimiento y desarrollo sigue creciendo y desarrollándose, fomentando así el interés en los nuevos emprendedores.

La Empresa que se estudió como caso práctico en el presente trabajo, dará una visión del crecimiento de una Microempresa hacia una mediana empresa, considerando y superando varios de los obstáculos mencionados anteriormente.

¹² ZORRILLA., Enrique. México necesita creérsela. Revista Mundo Ejecutivo, Edición Junio 2016.p. 26

CAPÍTULO 2. ASPECTOS BÁSICOS EN LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA.

2.1 Pasos legales que debe seguir el emprendedor Mexicano.

A continuación se exponen los **pasos que todos los emprendedores en México deben seguir:**

- 1. Solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.** El primer paso para crear una empresa es presentar una solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores donde se sugieran cinco posibles denominaciones sociales en orden de preferencia para la empresa. Esto se lleva a cabo para asegurarse de que no existe alguna empresa ya constituida en el país o en el extranjero con la misma denominación social.
- 2. Creación y protocolización del Acta Constitutiva.** Una vez que la SRE dé el visto bueno o entregue las propuestas de denominación social, se debe crear el Acta Constitutiva. Este documento es el que da vida y en el que se estipulan todos los aspectos generales y básicos de la empresa: denominación social, objetivo, tipo de empresa, administración y control de la misma, duración, etc. Una vez creada la empresa se debe protocolizar dicha Acta Constitutiva ante Notario Público o Corredor. En el caso de la microempresa no es necesario este paso.
- 3. Inscripción ante el Servicio de Administración Tributaria.** Cuando el Acta Constitutiva esté completamente creada y legalizada, el siguiente paso es la inscripción ante el Servicio de Administración Tributaria. De este registro se obtiene la Cédula Fiscal que contiene el número de Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- 4. Registro en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.** El siguiente paso consiste en presentarse ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio donde se inscribirá la empresa y los bienes inmuebles que la conforman, así como sus fines, objetivos y metas comerciales. Para este proceso se requiere la presentación del Acta Constitutiva, el RFC y el poder notarial que permite al apoderado legal realizar los trámites de la empresa.
- 5. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.** Hecho lo anterior, el siguiente paso es el alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Incluso si se trata de una empresa en la cual sólo exista como único trabajador el empresario, ya que será necesario para que realice sus aportaciones

personales a sus cuentas de Seguridad Social. Además en caso de no haberlo hecho a tiempo, se puede ser acreedor de una multa por parte del IMSS.

6. **Inscripción ante los demás organismos requeridos.** Dependiendo del giro que tenga la empresa, se puede requerir la inscripción a distintos organismos siendo los más comunes: Secretaría de Salud, Secretaría de Ecología y Medio Ambiente, etc. En este punto también entran los permisos municipales o estatales que sean requeridos en la zona geográfica en que busca establecerse.

Todos estos pasos deben llevarse a cabo en el orden marcado ya que de otra manera no se pueden realizar los trámites adecuados. Así mismo es importante tomar en cuenta a todos aquellos organismos que no se mencionaron pero que son importantes para el giro de la empresa, de otra manera se puede ser acreedor de multas o clausuras que a la larga resulten más tardados

2.2 Estudio de factibilidad.

El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso y si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y ambientales.

El resultado de los estudios de factibilidad de los trabajos de investigación es la base de las decisiones que se tomen para su introducción, por lo que debe de ser lo suficiente precisas para evitar errores que tienen un alto costo social directo, en cuanto a los medios materiales y humanos que involucren; así como la pérdida de tiempo en la utilización de las variantes de desarrollo más eficientes para la sociedad.

La evaluación de proyectos de inversión es un análisis que se lleva a cabo mediante un proceso de varias aproximaciones en las que intervienen técnicos, financistas y administradores. Las tres etapas que se deben considerar al evaluar un proyecto de inversión son: etapa de preinversión, etapa de maduración y etapa de funcionamiento. El análisis de factibilidad es parte de la etapa de preinversión dentro de la evaluación de proyectos de inversión.

Dentro de este proceso de formulación se debe considerar en primer lugar las etapas que conforman un proyecto de inversión, ya que estas constituyen un orden cronológico de desarrollo del proyecto en las cuales se avanza sobre la formulación, ejecución y evaluación del mismo. Y en segundo lugar, los documentos proyectados que brindarán la información primaria básica que se necesita para que el proyecto pueda ser evaluado, proveniente de la estimación de los principales estados financieros.

2.2.1 Etapas del estudio de factibilidad.

El análisis de factibilidad forma parte del ciclo que es necesario seguir para evaluar un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, por lo se consideran cuatro estudios básicos:

1. Estudio de factibilidad de mercado.
2. Estudio de factibilidad técnica.
3. Estudio de factibilidad medio ambiental.
4. Estudio de factibilidad económica-financiera.

La aprobación o “visto bueno” de cada evaluación la llamaremos viabilidad. Estas viabilidades se deben dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad de un proyecto, ya que dentro de este tendrán iguales niveles de importancia a la hora de llevarlo a cabo; entonces con una evaluación que resulte no viable, el proyecto no será factible. Para realizar un análisis de factibilidad que realmente contribuya al proceso de toma de decisión, es necesario tener en cuenta que cada uno de estos estudios se complementan y sirven de base para el que le sigue en el orden antes establecido.

El objetivo central del estudio de factibilidad se basa en la necesidad de que cada inversión a acometer esté debidamente fundamentada y documentada, donde las soluciones técnicas, medio ambientales y económicas-financieras sean las más ventajosas para el país.

1. Estudio de factibilidad de mercado.

Es el estudio de mercado el encargado de decidir a priori la realización o no de un proyecto, convirtiéndose entonces en el precedente para la realización de los estudios técnicos, ambientales y económicos- financieros.

El estudio de mercado se puede definir como: *la función que vincula a los consumidores con el encargado de estudiar el mercado a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir tanto las oportunidades como las amenazas del entorno; para generar y evaluar las medidas de mercadeo así como para mejorar la comprensión del proceso del mismo.* Este, por su carácter preliminar, constituye un sondeo de mercado, antes de incurrir en costos innecesarios.¹³

Los estudios de mercado, contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema. El estudio de mercado surge como un problema del marketing que no podemos resolver por medio de otro método. Llevar a cabo un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces

¹³ RAMÍREZ Almaguer, VIDAL Marrero y DOMÍNGUEZ Rodríguez: "Etapas del Análisis de Factibilidad. Compendio Bibliográfico" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009

complejos de realizar y siempre requieren de disposición, tiempo y la dedicación de varias personas. El estudio de mercado constituye entonces un apoyo para los niveles de decisión correspondientes en la empresa. No obstante, éste no garantiza una solución en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez trata de reducir al mínimo el margen de error posible.

El objetivo del estudio del mercado en un proyecto consiste, en estimar la cuantía de los bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios. Esta cuantía representa la demanda desde el punto de vista del proyecto y se especifica para un período convencional (un mes, un año u otro.) Dado que la magnitud de la demanda variará en general con los precios, interesa hacer la estimación para distintos precios y tener presente la necesidad de que el empresario pueda cubrir los costos de producción con un margen razonable de utilidad.

Los Objetivos específicos son:

- Definir claramente la demanda.
- Conocer la oferta actual y potencial.
- Establecer qué podemos vender.
- Saber a quién podemos venderlo.
- Conocer cómo podemos venderlo.
- Conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Conocer la competencia y contrarrestar sus efectos.
- Evaluar resultados de estrategias de comercialización.
- Conocer los precios a los que se venden los servicios.

El estudio del mercado no sólo sirve para determinar la demanda, la oferta, los precios y los medios de publicidad, sino también es la base preliminar para los análisis técnicos, financieros y económicos de un proyecto.

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos, pero en la práctica se aplican en campos bien definidos. Los pasos a seguir para llevar a cabo un análisis comercial, según bibliografía especializada, son los que a continuación se muestran:

⇒ Análisis del producto

- Producto principal.
- Subproductos.
- Productos sustitutos.
- Productos complementarios

⇒ Clientes Potenciales

⇒ Análisis del mercado

⇒ Proveedores

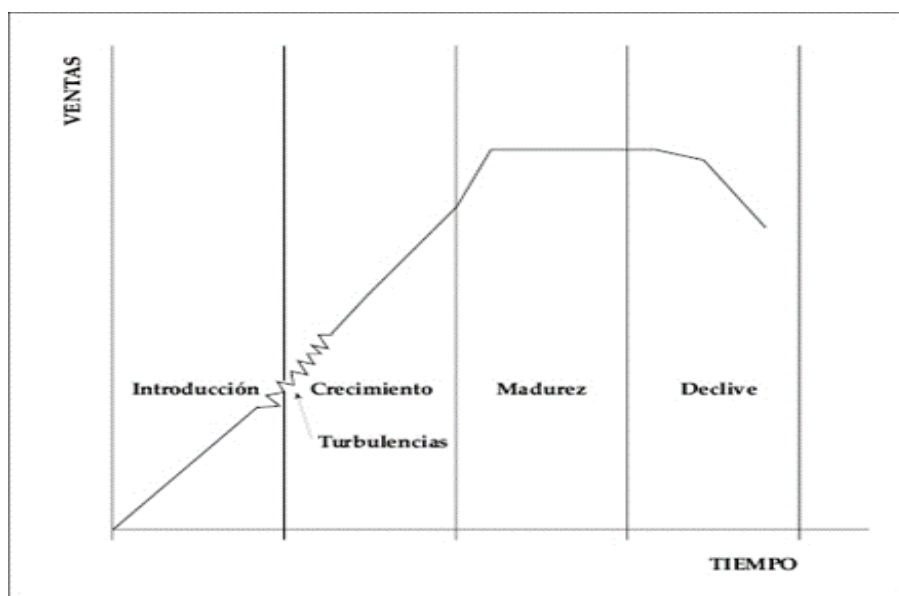
⇒ Distribuidores

El análisis de la comercialización del proyecto depende en modo importante de los resultados que se obtienen de los estudios del consumidor, la demanda, la competencia y la oferta.

Por lo que las decisiones (en cuanto a precio, promoción, publicidad, distribución, calidad, entre otras) adoptadas aquí tendrán repercusión directa en la rentabilidad del proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos.

Los proveedores de insumos necesarios para el proyecto pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de éste. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento. Por lo que la información que se obtenga de los proveedores puede influir en la selección de la localización del proyecto.

Los productos y los servicios atraviesan un ciclo ocasionado por la respuesta del consumidor. Este ciclo consta de cuatro partes: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. Es evidente que cierto tipo de servicios no entra obligatoriamente en el ciclo antes descrito, no obstante sí debe tenerse en cuenta el comportamiento del consumidor. En la gráfica siguiente se ilustra el ciclo que varía en función de los productos.¹⁴



Fuente: Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición

¹⁴PHILIP Kotler. Fundamentos de Mercadotecnia. Edit. ·Mc Graw Hill 2000

Atendiendo al estudio de cada una de las variables que influyen en el mercado, es que su objetivo principal está dirigido a la recopilación de carácter económico que se representa en la composición del flujo de caja del proyecto.

2. Estudio de factibilidad técnica.

Contendrá toda aquella información que permita establecer la infraestructura necesaria para atender su mercado objetivo, así como cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación de la entidad en formación, especificándose lo siguiente:

- Organización Empresarial: Se describirá la organización interna de la institución, así como los distintos órganos de administración, especificando número de personal, experiencia, nivel académico y ubicación dentro de la organización.
- Localización y Descripción: Probable ubicación geográfica de la oficina central y de las agencias, así como explicación técnica de dicha decisión.
- Sistema de Información: Descripción de los sistemas contables, administrativos, de comunicación y de monitoreo, de riesgos y prevención; así como el software y hardware a utilizar.
- Marco Legal: El estudio deberá sustentarse en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes aplicables, debiendo considerar la incidencia de éstas en las proyecciones financieras de la entidad.
- Conclusiones: Al haber desarrollado las bases y elementos que comprende el estudio técnico, deben emitirse las conclusiones correspondientes, que incluirán además, los aspectos favorables y desfavorables encontrados en la investigación.

La Tecnología

Actualmente es uno de los complementos más importantes a considerar, antes de decidirnos por una tecnología a aplicar en un proyecto determinado se debe realizar un filtrado de ideas, donde se rechazan las que claramente no son posibles técnicamente. Luego es necesario realizar un análisis más preciso sobre la posibilidad de fabricar el producto desde el punto de vista de si dispone la empresa de los recursos y conocimientos técnicos para llevar a cabo el desarrollo de este. Lo normal es que la empresa no disponga de todas las tecnologías para la fabricación del producto. No obstante debemos preguntarnos si podemos adquirir la tecnología que nos falta y especialmente la disponibilidad de proveedores para obtener los componentes necesarios. En la actualidad la mayor parte de las empresas dependen de una gran cantidad de proveedores y subcontratistas que facilitan buena parte de su proceso productivo.

La selección de la tecnología implica elegir una determinada combinación de factores productivos para transformar diversos insumos en productos.

Las decisiones de tecnología se relacionan en varias bibliografías generalmente con:

1. Relación demanda-capacidad.
2. Características y disponibilidad de la mano de obra.
3. Características y disponibilidad de materiales y/o materias primas.
4. Disponibilidad financiera.
5. Tamaño: es un factor determinante a la hora de escoger una tecnología debido a que esta debe responder directamente a los requerimientos de capacidad que se instalarán.



3. Estudio de factibilidad medio ambiental.

Hoy en día existe una creciente preocupación por los impactos ambientales que puedan generar los diferentes proyectos de desarrollo ejecutados a todos los niveles de la actividad económica de la sociedad. Las repercusiones ambientales de tales proyectos pueden presentarse tanto en el ámbito nacional como internacional. Las políticas y/o proyectos dependiendo del sector en que se ubiquen, pueden generar una gran variedad de impactos ambientales, donde la importancia y la ponderación de tales efectos dependen en gran parte de la magnitud y del grado de irreversibilidad del daño ambiental causado por estos.

Se conoce como Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) al proceso formal empleado para predecir las consecuencias ambientales de una propuesta o decisión legislativa, la implantación de políticas y programas o la puesta en marcha de proyectos de desarrollo.

La EIA ha tenido su creciente aplicación en proyectos individuales, dando lugar a nuevas técnicas, como los estudios fitosanitarios y los de impacto social.

Una EIA suele comprender una serie de pasos:

- 1) Un examen previo, para decidir si un proyecto requiere un estudio de impacto y hasta qué nivel de detalle.

- 2) Un estudio a priori para identificar los impactos claves y su magnitud, significado e importancia.
- 3) Una determinación de su alcance, para garantizar que la EIA se centre en cuestiones claves y determinar dónde es necesaria una información más detallada.
- 4) Para finalizar, el estudio en sí, el cual consiste en meticulosas investigaciones para predecir y evaluar el impacto.

A este último paso se hace imprescindible agregar uno que es de suma importancia, el cual consiste en la toma de medidas correctivas. Es necesario aclarar que hay impactos que pueden producir determinados proyectos sobre el medio que no es posible su corrección debido a su magnitud, en tal caso el proyecto debe rechazarse para su inversión puesto que no será factible desde el punto de vista ambiental. Por otra parte podemos enfrentarnos a situaciones en que sí es posible mitigar el impacto de la inversión a realizar. En dicha situación es que se procede a tomar medidas correctivas. Este proceso suele implicar igualmente la preparación de un informe llamado Declaración de Impacto Ambiental y el subsiguiente seguimiento y evaluación. En caso de llevarse a cabo el proyecto se realiza una Auditoría sobre el terreno, para determinar hasta qué punto las predicciones de la EIA se ajustan a la realidad.

Los impactos ambientales provocados por el desarrollo de proyectos, por lo general, pueden ser positivos y negativos. La magnitud de estos impactos depende de su participación en el Valor Presente Neto y el efecto de este sobre la tasa interna de retorno del proyecto básico. Toda esta problemática, ha llevado a gobiernos y agencias internacionales a disponer en los estudios de viabilidad de los nuevos proyectos de inversión de estudios de valoración económica ambiental para analizar los impactos que las actividades económicas generan sobre la base de recursos naturales y ambientales de los países.



4. Estudio de factibilidad económico financiero.

La evaluación económico-financiera de un proyecto permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio, además de brindar elementos para decidir el tamaño de planta más adecuado. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

Los estudios de mercado, así como los técnicos y los económicos, brindan la información necesaria para estimar los flujos esperados de ingresos y costos que se producirán durante la vida útil de un proyecto en cada una de las alternativas posibles. La comparación de estos flujos de beneficios y costos tienen que ser atribuibles al proyecto. Al decidir sobre la ejecución del mismo no deben tomarse en cuenta los flujos pasados ni las inversiones existentes.

La evaluación económica financiera constituye el punto culminante del estudio de factibilidad, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtienen con la ejecución del proyecto superan los costos y los gastos para su materialización.

El objetivo fundamental de la evaluación económica financiera es evaluar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos. En el primer criterio mencionado encontraremos los más representativos y usados para tomar decisiones de inversión, es decir nos referimos al Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación, teniendo en cuenta en este criterio el valor del dinero en el tiempo, por lo que se transforma en el Período de Recuperación Descontado (PRD) y Razón Costo / Beneficio o Índice de Rentabilidad. En los criterios cualitativos se puede utilizar el que mayor garantía tiene.

El método del Análisis Beneficio-Costo permite establecer un proceso de valoración económica de los costos evitados como beneficios o de los beneficios no percibidos como costos, ante una medida o proyecto. El beneficio constituye entonces una estimación y no la realidad. Por lo que se hace necesaria la aplicación de criterios de evaluación de inversiones. En todo análisis beneficio-costo es de vital importancia los costos, ya que estos también influyen en los beneficios que se estimen del proyecto en términos cuantitativos.

En la evaluación de proyectos de inversión para decidir si es conveniente o no acometerlo no debemos solamente identificar, cuantificar y valorar sus costos y beneficios, sino que se requiere también de criterios de evaluación, para seleccionar las oportunidades de inversión más rentables y por tanto más convenientes.

Los criterios de evaluación que se aplican con más frecuencia por los analistas de proyectos, consisten en comparar precisamente los flujos de ingresos con los flujos

de costos y los mismos se clasifican en dos categorías generales, que son las técnicas para el análisis de la rentabilidad de la inversión (con y sin financiamiento) y las técnicas para el análisis financiero.

A la primera categoría pertenecen el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno y a la segunda los análisis de liquidez.

- Valor Actual Neto (VAN). El Valor Neto Actualizado o Valor Actual Neto de un proyecto mide en dinero corriente el grado de mayor riqueza que tendrá el inversionista en el futuro si emprende el proyecto. Se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de la determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo, desde que se incurre en el primer gasto de inversión durante el proceso inversionista hasta que concluyen los años de operación o funcionamiento de la inversión.
- Tasa Interna de Retorno o de Rendimiento (TIR). La tasa interna de retorno o rendimiento (TIR) representa la rentabilidad general del proyecto y es la tasa de actualización o de descuento, a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo. En otros términos se dice que la TIR corresponde a la tasa de interés que torna cero el VAN de un proyecto, anulándose la rentabilidad del mismo. De esta forma se puede conocer hasta qué nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente.
- Período de Recuperación del Capital (PR). Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en marcha de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando además la depreciación y los gastos financieros. En otros términos se dice que es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo o período de tiempo de recuperación de una inversión.
- Razón Beneficio-Costo. Este indicador, conocido también como Índice del valor actual, compara el valor actual de las entradas de efectivo futuras con el valor actual, tanto del desembolso original como de otros gastos en que se incurran en el período de operación.



2.2.2 Estructura del estudio de factibilidad.

El modelo propuesto para la realización de estudios de factibilidad es una combinación de elementos técnicos y económicos, donde aparecen como aspectos fundamentales la creación de un grupo de expertos para la realización de la tarea y la posibilidad de analizar la inversión, desde el punto de vista de criterios cualitativos y cuantitativos, entre otros elementos. El modelo que aparece a continuación recoge los siguientes elementos de análisis:

- Información General del Proceso Inversionista.
- Identificación del Mercado Potencial y los Segmentos que se trabajarían.
- Análisis de las Demandas y Ofertas que se Originan por la Inversión.
- Valoración de la Competencia Existente.
- Especificaciones del Proyecto de inversión.
- Elaboración del Cronograma de Ejecución de la Inversión.
- Evaluación Económica Financiera.
- Criterios Cuantitativos.
- Criterio Cualitativo.
- Conclusiones de Factibilidad Económica.
- Análisis de Riesgo o de Incertidumbre en la evaluación de Proyectos.

La evaluación de proyectos de inversión constituye hoy en día un tema de gran interés e importancia, ya que mediante este proceso se valora cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de destinar recursos a una iniciativa específica. El análisis de proyecto es un método para presentar el mejor uso de los recursos escasos de la sociedad. De la correcta evaluación que se realice de un proyecto de inversión depende que los proyectos a ejecutar contribuyan al desarrollo a mediano o largo plazo de una empresa en específico y en general de la economía de un país.

Un proyecto de Inversión se puede entender como: “un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades, diseñados con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo.”(Colin F.Bruce, 1982).

De esta forma un proyecto surge de la identificación de unas necesidades. Consta de un conjunto de antecedentes técnicos, legales, económicos (incluyendo mercado) y financieros que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a esa iniciativa. Su bondad depende, por tanto, de su eficiencia y efectividad en la satisfacción de estas necesidades, teniendo en cuenta el contexto social, económico, cultural y político.

En este proceso de la toma de la decisión de inversión intervienen tres niveles de análisis. Son estos: el mercado, el sistema financiero y la evaluación de inversiones. El primero de estos niveles, el mercado, explica los beneficios de la empresa, su crecimiento, en función de su posición en el mercado, posición esta que no depende sólo de hechos financieros, sino también de su desarrollo tecnológico, de la capacidad y experiencia de su equipo de dirección, de la calidad y aceptación de sus productos o servicios por los consumidores, de sus servicios de posventa, entre otros.

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que respondan a una necesidad humana. Así, el proyecto se puede entender como el elemento básico de la implementación de políticas de desarrollo. Y forma parte de programas o planes más amplios, contribuyendo a un objetivo global de desarrollo. Es una forma de lograr los propósitos y objetivos generales.

<<... la definición más general que se puede dar de inversión, es que consiste en la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta, a cambio de la esperanza de una ganancia futura, de la que el bien o el derecho adquirido es el soporte de dicha esperanza.¹⁵

La inversión básicamente, es un proceso de acumulación de capital con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. La condición necesaria para realizar una inversión es la existencia de una demanda insatisfecha, mientras que la condición suficiente es que su rendimiento supere el costo de acometerla. En virtud de la naturaleza del capital adquirido es posible diferenciar entre inversiones productivas e inversiones financieras.

Así una inversión productiva consistirá en la adquisición de bienes con vocación productiva –activos productivos, esto es, bienes cuya utilidad es la producción de otros bienes. Un mismo elemento podrá ser considerado como inversión productiva o no según el fin que se destine.

Las **Inversiones Productivas** pueden clasificarse en:

- a) Inversiones de mantenimiento, que son las necesarias para sustituir, o reparar, los equipos desgastados o estropeados y que son necesarias para que el ritmo de la producción se mantenga.

- b) Inversiones de reemplazamiento, cuyo objetivo consiste en sustituir equipos obsoletos por otros nuevos tecnológicamente superiores, que permiten más productividad a un menor costo.

¹⁵SÁNCHEZ, I. R (2003) Enfoque económico social de evaluación de proyectos de inversión. Tesis doctoral en Ciencias Económica, CDICT, Universidad de la Habana

- c) Inversiones de crecimiento, que se dirigen a aumentar la producción de la empresa o a ampliar los canales de distribución de sus productos de cara a hacer crecer la empresa. Esto implica tanto el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos como la mejora de los antiguos.
- d) Las Inversiones estratégicas, que persiguen el reafirmar la empresa en el mercado cubriéndola de los riesgos potenciales que pudieran poner en peligro su permanencia en aquel.
- e) Inversiones impuestas, son las que no se realizan por motivos económicos, sino por motivos legales, acuerdos sindicales, por ejemplo, las inversiones tendentes a proteger el ecosistema que circunda a las fábricas de la empresa, o las inversiones en la seguridad e higiene en el trabajo de los empleados.

El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran.

En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo. Puede suceder que del resultado del trabajo pudiera aconsejarse una revisión del proyecto original, que se postergue su iniciación considerando el momento óptimo de inicio e incluso lo anterior no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación será posible la reducción de la incertidumbre que provocarían las variaciones de los factores.

2.3 Canales de distribución.

Un canal de distribución es el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y económica posible, tiene como misión poner el producto a disposición de los consumidores en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios.

Tanto en la distribución de bienes industriales, como en bienes de consumo final, y en menor medida para los servicios se dan cuatro niveles de transacciones comerciales.

En cada nivel, hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permite, por otra parte, que cada uno de ellos amplíe los volúmenes de ventas.

Lo anterior, va ligado con la capacidad productiva, la cual se vuelve más compleja cuando se trata de atender montos cada vez mayores de bienes y servicios demandados. En el siguiente cuadro, se presentan las instancias por las cuales pueden pasar los bienes y servicios entre los productores y los consumidores finales. Como se puede ver, no todas las etapas son obligatorias, sino que dependen del tipo de bien o servicio ofrecidos.

CANAL		RECORRIDO			
Directo	Fabricante	----->			Consumidor
Corto	Fabricante	----->		Detallista ----->	Consumidor
Largo	Fabricante	----->	Mayorista ----->	Detallista ----->	Consumidor
Doble	Fabricante	-----> Agente exclusivo ----->	Mayorista ----->	Detallista ----->	Consumido

Cuando una empresa o fabricante se plantee la necesidad de elegir el canal más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad:

- ¿Qué control quiero efectuar sobre mis productos?
- ¿A qué lugares deseo llegar?
- ¿Quiero intervenir sobre la fijación final del precio?
- ¿Voy a intervenir en todas las actividades promocionales?
- ¿Tengo gran capacidad financiera?
- ¿Dispongo de un gran equipo comercial?
- ¿Me interesa introducirme en otros países directamente?
- ¿Cómo es mi infraestructura logística?
- ¿Qué nivel de información deseo?
- ¿Deseo estar en el mercado los 365 días y las 24 horas?
- Etcétera.

A) Ejemplos de canales.

- Directos: bancos, seguros, internet, industriales, etc.
- Cortos: mueblerías, grandes almacenes, coches, refresqueras etc.
- Largos: hostelería, tiendas de barrio, etc.
- Dobles: máster franquicias, importadores exclusivos, etc.

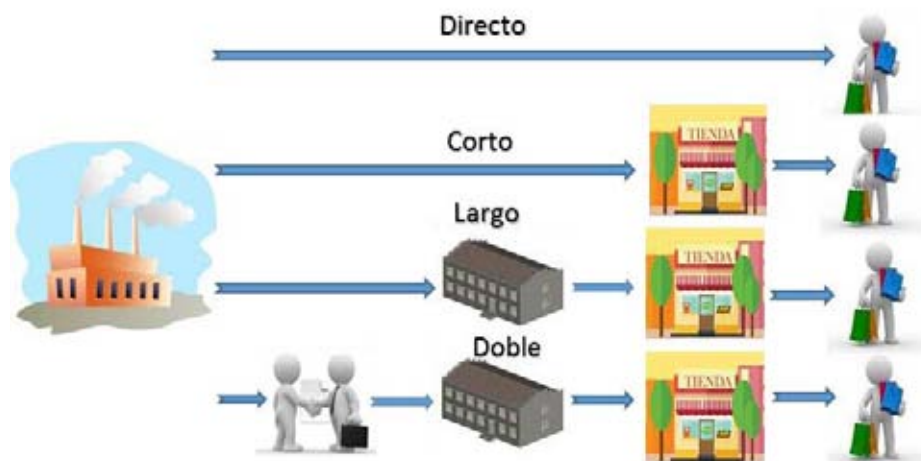
B) Funciones de los canales de distribución.

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costos en los productos debido a que facilitan almacenaje,

transporte...

- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
- Etcétera.

Internet es un canal propio e independiente englobado en la estrategia del marketing online, aunque lo hemos englobado en los canales tradicionales para su mejor comprensión.



2.4 Modelo de las 4 P's.

El profesor E. Jerome McCarthy, en 1960 redujo el concepto de Marketing Mix. Este modelo de marketing se ha usado durante muchos años por las empresas, enfocándose directamente en el producto ofertado mediante estrategias, éstas se suelen dividir o clasificar en 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el **producto**, estrategias para el **precio**, estrategias para la **plaza**, y estrategias para

la **promoción**. Conjunto de elementos conocido como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

El Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: Mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.



Fuente: Stanley Fischer. Mercadotecnia. Edit. Mc Graw Hill

2.4.1 Producto.

Un producto puede ser un bien o un servicio.

Un **bien** es un conjunto de tangibles tales como el núcleo material, el envase, el empaque, el etiquetado, etc., pero que también incluye elementos intangibles tales como el servicio al cliente, las garantías, la marca, etc., este se basa en los atributos que pueda tener.

Mientras que un **servicio** es un conjunto de intangibles tales como desempeños, esfuerzos, atenciones, etc., pero que también incluye elementos tangibles tales como, por ejemplo, en el caso de un restaurante, los alimentos, las bebidas, etc., se basa en la confiabilidad, calidad o calidez que le brinda al cliente.

El diseño del producto

Para diseñar o desarrollar un nuevo producto, en primer lugar debemos investigar y analizar las necesidades, gustos, preferencias, deseos y características de los consumidores que conforman nuestro mercado objetivo.

Y, una vez que hemos recogido y analizado dicha información, pasamos a diseñar un producto que se encargue de satisfacer dichas necesidades, gustos, preferencias y deseos, y que aproveche dichas características.

Pero también, lo diseñamos teniendo en cuenta nuestra tecnología, nuestra experiencia, nuestra capacidad de producción, y nuestra capacidad financiera.

Asimismo, al momento de diseñar un producto, no sólo debemos considerar sus características físicas, sino también los beneficios que les pueda brindar a los consumidores.

Debemos tener en cuenta que cuando un consumidor decide adquirir un producto, no sólo busca lo material, sino también los beneficios que éste le pueda otorgar, los cuales pueden ser:

- *Beneficios sensoriales*: sabor, atención, tipo de público, aspecto, ambiente.
- *Beneficios psicológicos*: comodidad, status (debido a la marca), sensación de bienestar, satisfacción.

Una vez que hemos diseñado y lanzado al mercado nuestro nuevo producto, no debemos quedarnos sólo ahí, sino que debemos saber que el ciclo de vida del producto es cada vez más corto y, por tanto, debemos siempre innovar y sacar constantemente nuevos productos al mercado (como se ha mencionado anteriormente en el punto 2.2.1. Etapas de factibilidad).

Las fases del ciclo de vida de un producto son:

- *Lanzamiento*
- *Crecimiento*
- *Madurez*
- *Declive*

Estos nuevos productos no necesariamente tienen que ser productos totalmente nuevos, sino que a los que ya tenemos podemos agregarles nuevas mejoras, nuevas características, nuevas funciones, nuevas utilidades, nuevos atributos; por ejemplo, podemos lanzar nuestro antiguo producto, pero con un nuevo diseño, un nuevo empaque, una nueva etiqueta, etc.

Podemos también sacar al mercado una nueva línea de productos; por ejemplo, si nuestros productos están conformados por jeans para damas, podríamos optar por sacar al mercado una línea de jeans para caballero.

Podemos también optar por introducir nuevas marcas, pudiendo por ejemplo tener dos marcas para un mismo tipo de producto, cada una dedicada a un mercado diferente, por ejemplo, podemos tener nuestra marca de jeans para damas, y optar por sacar una nueva marca de jeans, por ejemplo, con un mayor acabado y con un mayor precio, dedicada a otro mercado con mayor poder adquisitivo.

Para lo cual debemos estar siempre atentos a los cambios del mercado, a las nuevas necesidades, preferencia y gustos, a las nuevas tendencias, a las nuevas modas, etc., siempre adaptándonos y siempre innovando.

Dentro del desarrollo del producto se podrían desarrollar las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiere el cliente de nuestro producto o servicio?
- ¿Qué necesita que el producto satisfaga?
- ¿Qué características tiene que tener para satisfacer sus necesidades?

Para finalizar, veamos cuáles son los principales componentes de un producto:

➤ La marca: es el nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos que se le asigna a un producto para poder identificarlo y distinguirlo de los demás productos que existen en el mercado.

Pero además de estas funciones, una buena marca permite transmitir el concepto, el estilo o la personalidad del producto, realzar la publicidad, y fidelizar al cliente.

➤ El empaque: el empaque es el recipiente o la envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto, así como facilitar su manipulación, transporte y almacenamiento.

Pero además de estas funciones, un buen empaque permite promocionar el producto al hacerlo más atractivo, diferenciarlo de los demás productos de la competencia, y hacerle publicidad adicional.

➤ Los servicios adicionales: los servicios adicionales son aquellos servicios que se proveen sin que el consumidor los espere o los solicite, y que le agregan valor y un mayor disfrute al producto.

Ejemplos de servicios adicionales son la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones, etc.



2.4.2 Precio.

El precio es el valor monetario que se le asigna a un producto o servicio al momento de ofrecerlo a los consumidores y, por tanto, el valor monetario que los consumidores deben pagar a cambio de obtener dicho producto o servicio.

La fijación del precio de un producto es una de las decisiones más importante del marketing pues afecta directamente la rentabilidad de una empresa. Un precio demasiado alto podría significar poca demanda del producto, pero un precio demasiado bajo podría significar pocas utilidades.

Para determinar el precio de un producto básicamente se usan dos métodos: el método de costos y el método de promedio de mercado.

El método de costos consiste en identificar y sumar los costos asociados al producto o servicio, y al resultado agregarle el margen de ganancia que se quiere obtener. Por ejemplo, si los costos de producir y vender un producto (insumos, mano de obra, transportación, etc.) suman \$100, y queremos obtener un margen de ganancia del 20%, el precio que le asignaríamos al producto sería de \$120.

La desventaja de utilizar este método es que al determinar los costos de un producto se pueden obviar sin querer algunos; es decir, puede haber costos ocultos sobre todo en el caso de los servicios.

El método de promedio de mercado consiste en hallar el precio promedio que existe para el tipo de producto en el mercado (por ejemplo, acudiendo a las tiendas de la competencia o buscando en Internet), y luego fijar un precio en base a dicho promedio.

Por ejemplo, si hemos determinado que el precio promedio de mercado para nuestro tipo de producto es de \$100, podríamos optar por ponerle a nuestro producto el mismo

precio, un precio menor con el fin de ganarle mercado a la competencia, o un precio mayor con el fin de crear la impresión de que nuestro producto es de mayor calidad que los de ésta.

El método de costos y el método de promedio de mercado son los principales métodos que existen para determinar el precio de un producto; sin embargo, estos métodos deben usarse solo como referencia.

La fijación del precio de un producto no debe ser una decisión sencilla, sino una que meditemos y analicemos bien, pues tal como mencionamos anteriormente, determina en gran medida nuestra demanda y nuestras utilidades y, por tanto, nuestra rentabilidad.

Al momento de fijar el precio debemos tomar en cuenta estos métodos, pero también otros factores, especialmente aquellos relacionados con el consumidor que conforma nuestro mercado objetivo

Algunos de estos factores son:

- su percepción sobre el valor del producto: el valor que el consumidor le da a nuestro producto, teniendo en cuenta su calidad, sus características, sus atributos, sus beneficios y su marca, además de los precios de la competencia; y, por tanto, el valor que estaría dispuesto a pagar por él.
- su sensibilidad a los precios: si se trata de consumidor sensible a los precios que basa su decisión de compra especialmente en éstos, o si se trata de un consumidor insensible a los precios que basa su decisión de compra, antes que en el precio, en otros factores tales como la calidad del producto.
- su capacidad económica: si se trata de un consumidor con poca capacidad económica que sea poco probable que pague precios altos, o si se trata de un consumidor con alta capacidad económica que sí esté en condiciones de pagarlos.

En general, para determinar el precio de un producto debemos elegir un precio que esté por encima de nuestros costos (para no perjudicar nuestras utilidades), que tome en cuenta el precio promedio de mercado (para no alejarnos mucho de él a menos que nuestra estrategia lo amerite), y que no sobrepase la percepción que tiene el consumidor sobre el valor de nuestro producto (pues si el precio es mayor que el valor que el consumidor le da, será muy difícil que lo compre).

Algunos elementos que podríamos considerar como parte del precio, y que también deberíamos tomar en cuenta al momento de determinarlo son:

- Formas de pago: alternativas que tiene el cliente para pagar por el producto o servicio. Ejemplos de formas de pago son el pago en efectivo, el pago a través de tarjeta de crédito, el pago a través de depósito bancario, el pago a través de transferencia bancaria, etc.

- Condiciones de pago: condiciones o plazo que tiene el cliente para pagar por el producto o servicio. Ejemplos de condiciones de pago son el pago al contado, el pago a crédito a 30 días, el pago de un porcentaje al contado y el resto al crédito, etc.
- Descuentos: reducciones del precio que se aplican con el fin de incentivar la venta del producto o servicio. Ejemplos de descuentos son el descuento por pronto pago (cuando el cliente paga antes de lo estipulado), descuento por volumen (cuando el cliente compra en cantidad), descuento por bonificación (cuando el cliente ofrece algún tipo de beneficio a cambio), descuento por temporada (cuando el producto está fuera de temporada).

A diferencia de otros elementos de la mezcla de marketing, tales como el producto o la plaza, el precio es un elemento flexible que podemos y debemos modificar (ya sea subirlo o bajarlo) rápidamente de acuerdo a las circunstancias del mercado, especialmente a la oferta y demanda del producto (para lo cual siempre debemos estar atentos a éstas).

Por ejemplo, si nuestro producto ha tenido una buena acogida y, por tanto, la demanda es alta, podríamos optar por aumentar un poco nuestros precios y así aumentar nuestras ganancias. O, por ejemplo, si nuestras ventas han disminuido y, por tanto, nuestra demanda es baja, podríamos optar por reducirlos y así incentivar las ventas; aunque antes que utilizar esta estrategia que podría significar una reducción de nuestras utilidades, lo recomendable es utilizar otras estrategias tales como aumentar o mejorar la promoción del producto.

Para finalizar, veamos algunos consejos relacionados con el precio:

- ponerse siempre en el lugar del consumidor: para determinar el precio de nuestro producto siempre debemos ponernos en el lugar del consumidor y preguntarnos cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por él, teniendo en cuenta su calidad, su exclusividad, sus características, sus atributos y sus beneficios, así como los precios de la competencia (sean productos similares o complementarios).
- cuidado con los precios bajos: se suele pensar que todo se basa en el precio, y que la decisión o estrategia de fijar precios bajos es la mejor manera de competir; pero lo cierto es que esta forma de competir conlleva sus riesgos y lo hace vulnerable a uno. Antes que bajar los precios, es preferible buscar una diferenciación en el producto como, por ejemplo, una buena atención al cliente. Sin embargo, fijar precios bajos en ocasiones puede ser una buena estrategia, por ejemplo, cuando introducimos un nuevo producto al mercado y le ponemos un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o que el producto se haga rápidamente conocido; para luego subir los precios a medida que la demanda empiece a aumentar.
- buscar siempre la manera de reducir los costos: siempre debemos buscar la manera de reducir nuestros costos (por ejemplo, comprando los insumos del

producto en cantidad), con el fin de contar siempre con la posibilidad de reducir nuestros precios cuando sea necesario sin que ello signifique afectar o reducir la calidad del producto.



2.4.3 Plaza.

Es el lugar o medio donde se planea comercializar el producto o el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). En primera instancia debemos determinar si haremos uso de canales de distribución o de ventas directas o indirectas¹⁶.

Hacer uso de un **canal directo** implica vender nuestros productos directamente al consumidor final sin hacer uso de intermediarios. Por ejemplo, hacemos uso de canales directos cuando vendemos nuestros productos en nuestros locales comerciales, a través de Internet, a través de llamadas telefónicas o a través de visitas a domicilio.

La ventaja de hacer uso de este tipo de canal es que nos permite tener un mayor control sobre nuestros productos o sobre la venta, por ejemplo, nos permite asegurarnos de que los productos serán entregados en buenas condiciones, o de poder ofrecer un buen servicio o atención al cliente, adicional en que se puede considerar el ahorro de la transportación. Entre las desventajas de hacer uso de este tipo de canal están la falta de cobertura, los mayores costos que implica, estar a expensas de que el producto se entregue en buenas condiciones, etc.

Hacer uso del **canal indirecto** implica vender nuestros productos a intermediarios, quienes posteriormente los venderán al consumidor final o, en todo caso, a otros intermediarios.

¹⁶ <http://www.crecenegocios.com/diccionario>

Un intermediario puede ser un agente (por ejemplo, una agencia de viajes, un agente de seguro), un mayorista (por ejemplo, una distribuidora), un minorista (por ejemplo, tiendas, bazares), o un detallista (por ejemplo, supermercados, grandes almacenes).

Un intermediario que vende a otros intermediarios normalmente se da en el caso de mayoristas (por ejemplo, una distribuidora), que compran nuestros productos para luego venderlos a minoristas o detallistas (por ejemplo, tiendas o supermercados), los cuales finalmente venden los productos al consumidor final.

Otro punto a considerar es la seguridad en el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas y que en ese momento se reciba el pago del producto o servicio, así entonces poder considerar otras formas de pago.

Si vamos a hacer uso de canales directos, debemos determinar si vamos a ofrecer o vender nuestros productos en un local comercial propio (o varios locales), si los vamos a ofrecer o vender a través de Internet, a través de llamadas telefónicas, visitas a domicilio, envío de correos, etc.

Y si vamos a hacer uso de canales indirectos, debemos determinar quiénes serán nuestros intermediarios, a qué tiendas o bazares vamos a ofrecerles nuestros productos, a que supermercados o grandes almacenes apuntaremos, etc.

Al momento de elegir las plazas o puntos de venta que utilizaremos, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- El análisis de nuestro público objetivo: dónde y cuándo suele comprar productos similares o complementarios al nuestro.
- El análisis de nuestra competencia: cuáles son los puntos de venta que utilizan, cuáles son los que mejores resultados les brindan.
- Los puntos de venta utilizados por consumidores que pertenezcan al mismo segmento de mercado al cual nos vamos a dirigir.
- Si contamos con el personal suficiente, la capacidad de abastecimiento, y los medios de transporte adecuados para hacer llegar nuestros productos de forma eficiente (en buenas condiciones) y oportuna (en el momento adecuado).
- Es posible probar con varios puntos de venta, ir midiendo la respuesta de cada uno y, de acuerdo a ello, ir descartando los que no nos brinden buenos resultados.

La plaza elegida puede evaluarse cada cierto período y considerar la posibilidad de un cambio o una expansión, dependiendo de la respuesta de aceptación de nuestro producto.



2.4.4 Promoción.

La promoción del producto consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto o servicio (incluyendo sus características, atributos y beneficios) a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso.

Así como las estrategias de marketing que para una mejor gestión se suelen dividir en estrategias para cuatro elementos de un negocio: producto, precio, promoción y plaza (conjunto de elementos conocido como la mezcla de marketing o de mercadotecnia), la promoción de un producto también, para una mejor gestión se suele dividir en seis elementos: la venta personal, la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y el merchandising (conjunto de elementos conocido como la mezcla de promoción o de comunicación).

La venta personal

Consiste en promocionar un producto o servicio a través de una interacción directa o personal (“cara a cara”) entre un determinado vendedor y un determinado consumidor individual.

Se basa en una comunicación personal ya que va de una persona (el vendedor) a otra persona (el cliente potencial o comprador), a diferencia de por ejemplo la publicidad, que utiliza una comunicación impersonal ya que va dirigida a varios consumidores a la vez.

La promoción de ventas

Consiste en promocionar un producto o servicio a través del uso de incentivos o actividades destinados a inducir al consumidor a decidirse por su compra, que pueden estar conformados por ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, bonificaciones, premios, muestras gratis, etc.

La publicidad

Consiste en dar a conocer, informar, persuadir o estimular su compra o consumo, y hacer recordar un producto o servicio a los consumidores.

Es uno de los medios más efectivos para la promoción de un producto, pero, por otro lado, uno de los más costosos. Se basa en una comunicación y medios impersonales ya que va dirigida a varios consumidores a la vez.

Las relaciones públicas

Consisten en el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general como ante sus propios trabajadores.

A diferencia de la publicidad, se trata de una promoción no pagada o, en todo caso, de bajo costo, sin que ello signifique que tenga una menor efectividad que la publicidad en la promoción de un producto.

El marketing directo

Consiste en promocionar un producto o servicio a un determinado consumidor individual, generalmente, a través de medios que permitan una comunicación directa con éste tales como el teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico y el Internet.

Se da de uno a uno, es decir, va dirigido directamente a un sólo consumidor, a diferencia del marketing tradicional que suele ir dirigido a varios consumidores a la vez.

El merchandising

Consiste en el conjunto de técnicas, características o actividades que se dan en un establecimiento o punto de venta, y que tienen como finalidad estimular la afluencia de público o aumentar las ventas en dicho establecimiento o punto de venta.

Técnicas, características o actividades tales como la buena exhibición de los productos, el uso de puestos de degustación, la entrega de artículos publicitarios tales como lapiceros, llaveros o cartucheras que lleven consigo el logo o la marca de la empresa, etc.



2.5 Fuentes de Apoyo y financiamiento MiPYMEs.

Cuando se tiene listo un proyecto para emprender una microempresa, es fundamental dentro de ello tener el recurso financiero suficiente para ponerlo en marcha, siendo esto uno de los puntos clave. Considerando el tipo, tamaño y proyección del mismo se debe tener en cuenta la necesidad financiera requerida.

Dentro del crecimiento del concepto MiPYMEs el Gobierno Mexicano, mediante la Secretaria de Economía, ha puesto especial atención en ello, con el propósito de regularizar los comercios “informales”, adicional a esto pretende fomentar el autoempleo y su crecimiento para que así mismo se generen más empleos.

Por ello ha creado diversos sistemas de apoyo para los emprendedores, tanto financieros como administrativos, de los cuales mencionaremos algunos a continuación, estos pueden ser con recursos públicos o privados.

2.5.1 Fondo PYME.

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.



Dentro de este trabajo de investigación los dos puntos más relevantes y sus objetivos de dicho programa se presentan en resumen a continuación:

EMPRENEDORES

EMPRENEDORES: Fomentar el espíritu emprendedor y la cultura empresarial en nuestra sociedad a través del desarrollo de habilidades empresariales y crear un semillero de proyectos emprendedores a mediano plazo, que acudan a las Incubadoras que integran el Sistema Nacional de Incubación de Empresas

INCUBADORES DE EMPRESAS: Brindar a los emprendedores que desean iniciar un negocio, servicios integrales de consultoría y acompañamiento empresarial, evaluando la viabilidad técnica, financiera y de mercado de su plan de negocios, a través de las Incubadoras que integran el Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

CAPITAL SEMILLA: Otorgar apoyo financiero a los proyectos viables de emprendedores, para la formación y arranque de nuevos negocios egresados de las incubadoras reconocidas por el Sistema Nacional de Incubación

PYMES

SISTEMA NACIONAL DE GARANTÍAS: Facilitar el acceso al financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas en condiciones y plazos competitivos.

PROGRAMAS EMERGENTES: Impulsar la recuperación económica en las zonas afectadas por desastres naturales mediante el otorgamiento de crédito en condiciones preferenciales y esquemas crediticios no tradicionales, a las MiPYMEs que hayan interrumpido la actividad económica.

ASESORÍA FINANCIERA: Apoyar a las MiPYMEs en el diagnóstico de sus necesidades de financiamiento y en la gestión para obtenerlo.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS: Que las MiPYMEs y los emprendedores tengan acceso a más y mejores opciones de financiamiento a través de más y mejores intermediarios.

PROYECTOS PRODUCTIVOS: Financiar proyectos de inversión que fortalezcan la competitividad de las MiPYMEs; como medio para detonar la creación y conservación de empleos y el desarrollo regional.

PROMOCIÓN: Otorgar apoyos destinados a difundir y promover los esquemas y mecanismos para el desarrollo de la productividad y competitividad de las micro,

pequeñas y medianas empresas, mediante el acceso a distintas expos y eventos. Asimismo apoya la formación y consolidación de los emprendedores, con la participación del sector empresarial y diversas instituciones públicas y privadas.

CENTROS MÉXICO EMPRENDE: Son centros para el otorgamiento de servicios y apoyos públicos o privados para MiPYMEs, de manera integral, accesible, ágil y oportuna, de acuerdo con su tamaño y potencial, en un solo lugar.

CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL: Instrumento que permite a las MiPYMEs ser más rentables y productivas, mediante la identificación de programas de intervención empresarial especializada, dirigida a una o varias de las áreas sustantivas de la empresa.

MODERNIZA: Recibir una consultoría especializada en control de gestión para empresas turísticas que buscan la obtención del Distintivo “M”, otorgado por la SECTUR.

PYME JICA: Ofrecer servicios de consultoría con consultores generalistas especialistas en PYMES, que aplican herramientas japonesas para la implementación de mejoras inmediatas a bajos costos.

Esto es sustentado bajo el **Fideicomiso México Emprende**, que la secretaría de Economía publicó en el DOF las Reglas de Operación del Fondo Nacional del Emprendedor con el objeto de incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fomento a la productividad e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en sectores estratégicos, que impulse el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva¹⁷.

Cabe señalar que esta información así como la expansión de la misma, sus reglas de operación, manual de procedimientos, etc., pueden ser consultadas en la página de internet <http://www.fondopyme.gob.mx>.

2.5.2 Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

El INADEM impulsa iniciativas de alto impacto social, complementando el monto que los emprendedores sociales logren recaudar en una plataforma de fondeo colectivo para el financiamiento de sus proyectos.

¹⁷ BANJERCITO. Reglas de Operación del Fideicomiso Público de Administración México Emprende. Actualizado al 26 de agosto de 2016.

Se trata de un proyecto piloto ejecutado por la Universidad Anáhuac, que tiene como objetivo facilitar el acceso al financiamiento a los emprendedores sociales, a través de mecanismos novedosos.

El modelo de este tipo de crowdfunding permite que las empresas obtengan recursos como una opción de financiamiento no tradicional, a fin de impulsar y fomentar la cultura emprendedora.

Los criterios y requisitos para poder participar y formar parte de los proyectos que apoya el INADEM a través de Social Crowd MX los pueden consultar en www.inadem.gob.mx.

Del INADEM se desprende el FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR, que es un Fondo que tiene como objeto incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fomento a la productividad e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en sectores estratégicos, que impulse el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva.

A través del FNE se ofrecen diversos apoyos dentro de los más importantes, capacitación, cursos asesoría de financiamientos, entre otros.

2.5.3 Otras opciones.

El auge de las MiPyMES ha despertado el interés de diversas instituciones, incluso no gubernamentales, por lo que realizo la siguiente lista solo por mencionar algunas, en donde se puede consultar diferentes tipos de apoyo.

Al buscar su profesionalización, estos programas se encuentran dirigidos a diversas actividades productivas, pasando por los emprendedores sociales y llegando hasta las organizaciones que no tienen acceso a la banca comercial.

1. Pepe y Toño.
2. Instituto PYME.
3. Pro México.
4. Banca Nacional.
5. Fonaes.
6. Pronafim.
7. Prosoft.
8. Fondo perdido.
9. México Emprende.
10. Capital semilla.

CAPÍTULO 3. LA CALIDAD EN LA EMPRESA.

3.1 Antecedentes históricos de la calidad.

Para conocer cuando fue que comenzó a hablarse de “calidad” dentro de la historia de la humanidad es necesario remontarnos a los primeros esfuerzos de producción de productos o servicios. Para los productores o fabricantes era un orgullo que su producto cumpliera de manera correcta con la función para la cual habían sido creados y por lo mismo presentar la calidad de fabricación era fundamental, siendo así que la calidad comenzó a ser un factor cada vez más importante en los procesos de producción.

De esto deriva que en los años 20, la Western Electric Company crea un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la Bell Telephone. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad; Walter Shewhart, Harold Dodge, y George Edward.

De los tres, Walter Shewhart es sin duda el más sobresaliente, se le considera el padre de los sistemas de Gestión de la Calidad actual. Crea en 1924 las Gráficas o fichas de Control, las cuales se hacen muy populares a mediados de la Segunda Guerra Mundial, con la creación y utilización de la producción en serie. Shewhart también es el creador del Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), que más tarde los japoneses rebautizaron como Ciclo Deming.

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, en Estados Unidos, esta no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara, En el año de 1933 el Doctor W. A. Shewhart, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.

Con la primera y segunda guerras mundiales se generó una necesidad de producción de bienes y servicios. Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo. Durante la época de la posguerra (a partir de 1945) se creó un escenario donde prevaleció aún más la demanda de bienes y servicios, especialmente para la mayoría de los países europeos y asiáticos que habían sufrido las terribles

consecuencias de una guerra devastadora. En Occidente, Estados Unidos se convirtió en el líder de la producción masiva de bienes y servicios.

Durante la década de los años cincuenta, los japoneses hacen suyo las ideas del Control de Calidad para mejorar la tan golpeada economía nipona de postguerra. Nace el JUSE, Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (1946), entidad independiente del gobierno y no lucrativa, que reúne a un grupo de empresarios, gente del gobierno y académicos. Pronto, ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. Para ello, invitan al Japón en 1950 al Dr. Walter Shewhart, quien no se encontraba disponible, por lo que la invitación se hace extensiva al Dr. W. Edward Deming, profesor de la Universidad de Columbia, para que dictara una serie de seminarios y conferencias por espacio de 2 meses. Deming introduce en el Japón mucho de los conceptos actuales del Control de Calidad moderno; el Control de Calidad Estadístico y el PHVA de Shewhart. En 1951, y como resultado de esta visita, los japoneses crean el Premio Deming de la calidad para motivar a las empresas al mejoramiento continuo (kaizen). Sin embargo, el exagerado énfasis en los métodos estadístico que hace Deming unido a la poca motivación de parte de la alta dirección empresarial, hicieron que el JUSE invitara en 1954 al Dr. Joseph M. Juran, para que diera un seminario a ejecutivos y directores de departamento y sección. Juran consigue resolver estos problemas y se inicia en el Japón una transición gradual desde el Control de Calidad Estadístico al Control de Calidad Total. Mientras en occidente los niveles de calidad permanecieron estacionarios hasta los años 80, en el Japón la calidad se convirtió en un asunto de estado. En 1951, Armand Feigenbaum publica "Total Quality Control", TQC. En 1957, Kaoru Ishikawa publica un libro que resalta la importancia de la Administración y las Políticas Operacionales, base de lo que se conoce hoy como "Control de Calidad en Toda la Compañía". Al mismo tiempo Ishikawa pregona la difusión en el Japón de los Círculos de Calidad.

Durante los años sesenta Shigeo Shingo desarrolla Poka Yoke y los sistemas de inspección en la fuente y para 1977 plantea formalmente el Cero Control de Calidad como una estrategia para conseguir el "Cero Defecto", ZD, lo cual -a su criterio- nunca se conseguiría con la forma en que el Control Estadístico de la Calidad enfocaba el problema. En 1972, Yoji Akao y colaboradores desarrollan el DFC, Despliegue de la función de calidad, en el astillero de la Mitsubishi en Kobe, profundizando y centrando los conceptos del Hoshin Kanri. Se comienzan a utilizar las matrices de la casa de la calidad. En 1970 Estados Unidos sufre la importación masiva de productos japoneses de mejor calidad y mucho más baratos. En los 80 Japón se convierte en la primera potencia económica del planeta.

En esos años, Genichi Taguchi plantea la Función Taguchi de pérdida. Motorola crea sigma 6, una técnica para mejorar la calidad. En Estados Unidos, los consumidores se organizan y forman la "Comisión para la Seguridad de Productos al Consumidor",

y en 1987 se crea el Premio Nacional Malcolm Baldrige. Es justamente en los años ochenta, que el mundo occidental comienza a tomar conciencia de la Gestión de la Calidad, y comienza a adoptar gran parte de las ideas y prácticas del Control de Calidad japonés para producir los cambios que se requerían en sus respectivos países, así pues se comienza hablar de TQM (Gestión de la Calidad Total; del inglés Total Quality Management).

Para lograr elevar la calidad se crearon las primeras normas de calidad del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad, para lograr un verdadero control de calidad se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejército de Estados Unidos inició desde antes de la guerra. Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, estas fueron de gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad dramáticamente. Gran Bretaña también las aplicó, con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar. Otros países como la Unión Soviética, Japón y Alemania tuvieron estándares de calidad muchos menores.



Irginia Davis, quien se unió a su marido en la Base Aérea Naval Corpus Christi.
Fotografía Howard R. Hallem en agosto de 1942.



Perforando el tabique de una ala, en Fort Worth, Texas.
Fotografía Howard R. Hallem en octubre de 1942.

El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental.

En Estados Unidos Joseph Jurán fue un detonador esencial para este desarrollo, así como Phillip Crosby, del mismo país, quien inició en los años 60 una revolución de la calidad. De igual forma podríamos agregar el nombre de Deming en Japón, quien también fue de los pioneros en realizar estrategias para elevar la calidad; aplicando los conceptos de mejora continua.

Esto llevó a la creación del Premio Nacional de Calidad, que los japoneses denominaron precisamente así, Premio Deming a la Calidad y a partir de noviembre de 1951, dedicado a ser entregado a una empresa o una Institución. En la actualidad el Premio Deming se entrega en función de la capacidad que tiene la organización de mejorar sus procesos administrativos o bien productivos, es importante decir que el premio Deming es el antecedente más remoto de otros premios internacionales como el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos.

Estas políticas para elevar la calidad y la productividad han servido de herramienta de diagnóstico a una gran cantidad de organizaciones y empresas ya que el movimiento mundial por la calidad se ha convertido en una verdadera mega tendencia a partir de 1952. China entre 1900 y 1995 capacitó a más de 70 millones de personas en el conocimiento profundo de la calidad total, se sabe que en Japón hay más de 10 000 especialistas en calidad y que más de 5 millones de personas se pueden considerar perfectamente entrenadas en el manejo de las disciplinas de calidad; en Canadá más de 5 000 mil personas también son especialistas en calidad y en Estados Unidos la cifra puede llegar a ser de casi 350 000 mil personas capacitadas y habilitadas en el manejo de sistemas de mejora continua o áreas relacionadas con la calidad en tanto que alrededor de 20 millones de personas han tenido contacto por lo menos una vez en su vida con las técnicas, políticas, procedimientos, entrenamientos o ideas generales de la calidad, es por ello que decimos que la calidad se ha globalizado.



Por supuesto que no es fácil hablar de que la calidad ha llegado al mundo latinoamericano, más bien podríamos decir que empieza a desarrollarse. Algunos países de América Latina como Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia, Chile, Perú han iniciado verdaderas cruzadas nacionales en torno a la calidad, aun así las industrias latinoamericanas carecen de los niveles de competitividad internacional y es por ello tan importante establecer nuevas fronteras para la calidad en el subcontinente latinoamericano.

En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total. Se puede interpretar que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización. El proceso de la institucionalización de la calidad es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial.

La calidad exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento sustantivo de su calidad de vida. Así, la institucionalización de la calidad en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales.

3.2 Aportaciones de los diferentes precursores de la calidad.

El movimiento internacional por la calidad aglutina el estudio y el trabajo de un amplio número de agentes económicos y sociales, que han laborado en común para construir los principios, prácticas y técnicas de Gestión de la Calidad que cualquier organización puede hoy en día adoptar. El movimiento por la calidad recoge iniciativas y esfuerzos de más de un siglo, emanados de distintas disciplinas, naciones y foros. En algunos casos, estos agentes han chocado con prismas distintos de lo que significa la calidad y la Gestión de la Calidad. Sin embargo, todos ellos han compartido una idea: el crecimiento y la competitividad de la empresa, así como la construcción de organizaciones eficaces y eficientes, es indisoluble de la calidad de sus productos, procesos y sistemas.

3.2.1 Dr. Walter Andrew Shewhart (1891-1967).



Nació el 18 de marzo de 1891 en New Canton Illinois, USA. Se graduó en licenciatura y maestría en la Universidad de Illinois y recibió el grado de doctor en física en la Universidad de California en Berkeley en 1917. Impartió clases en las universidades de Illinois y California y dirigió brevemente el Departamento de Física en la Escuela Normal de Wisconsin en LaCrosse. Shewhart está considerado como el padre del control de calidad, ya que alteró el curso de la historia industrial.

Su monumental trabajo *The Economic Control of Quality of Manufactured Product*, publicado por Van Nostrand en 1931, está considerado como la obra pionera más completa y acabada sobre los principios básicos del control de calidad.

El cambio más importante y con el que surge prácticamente el control de calidad moderno, fue el llevado a cabo entre 1920 y 1940 por la Bell System, y la Western Electric al instituir un departamento de ingeniería de inspección encargado de enfrentar los problemas resultantes por la producción de artículos defectuosos y la falta de coordinación interdepartamental. Entre los miembros del staff de este departamento estaban los doctores George Edwards, Walter Shewhart, Dodge y poco después se les incorporó el Dr. Joseph Juran. Por aquel entonces los trabajos de este grupo tuvieron poca repercusión sobre la industria.

El Dr. Shewhart dio cátedras sobre control de calidad y estadísticas aplicadas en la Universidad de Londres, el Instituto Stevens de Tecnología, la escuela de graduados del Departamento de Agricultura de Estados Unidos y en la India. Fue miembro del comité de visitas en el Departamento de Relaciones Sociales de Harvard, profesor honorario en Rutgers y miembro del comité consultivo del departamento de matemáticas de Princeton, además fue miembro fundador de la Sociedad Americana de Calidad (ASQ). Fue profesor del Dr. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa entre otros.

SUS APORTACIONES

Walter Andrew Shewhart, introdujo el concepto de control estadístico de calidad en un histórico memorándum dirigido a sus superiores, en los Laboratorios Bell, el 16 de mayo de 1924 y más tarde, a principios de los años 30, comienza ya la aplicación de este concepto en la industria con el uso de las gráficas de control creadas por él mismo, las cuales desde ese entonces han sido usadas con éxito en una amplia variedad de situaciones de control de procesos, en todo el mundo. El control estadístico provee un método económico para controlar la calidad en los ambientes de producción en masa y permite el gran auge de las industrias norteamericanas durante la segunda guerra mundial. Otro de los logros más notables del Dr. Shewhart fue su famoso Ciclo de Mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual establece una metodología para resolver los problemas de calidad de una empresa y conduce al mejoramiento continuo. El ciclo PHVA, se refiere a lo siguiente:

P Planear: Planificar, definir objetivos y las acciones a desarrollar para alcanzarlos.

H Hacer: Hacer según lo planificado.

V Verificar: Evaluar o comprobar los resultados y compararlos con lo planificado.

A Actuar: Ajustar o decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir, es decir, sacar aprendizaje de nuestra experiencia.

3.2.2 Philip B. Crosby (1926-2001)



Philip B. Crosby nació en Wheeling, Virginia Occidental el 18 de junio de 1926. Graduado en pediatría (la profesión de su padre). La carrera de Philip Crosby comenzó en una planta de fabricación en línea, donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos. En 1952 llegó a ser técnico fiable para la Crosley Corporation de Richmond, Indiana.

Más tarde trabajó para la Martin Corporation, desde 1957 hasta 1965. Crosby estuvo a cargo de la calidad en el proyecto de misiles Pershing. De 1965 a 1979 fue director de calidad (con categoría de vicepresidente) en la compañía ITT. En 1979, fundó Philip Crosby Associates (PCA) con sede en Winter Park, Florida, y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. Enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a PCA para entender la Administración de la calidad.

En 1991 se retiró de PCA y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar al desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de PCA y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. PCA II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad.

SUS APORTACIONES

Philip B. Crosby está más estrechamente asociado con la idea de “*cero defectos*” que él creó en 1961. Para Crosby, la calidad es conformidad con los requerimientos, lo cual se mide por el coste de la no conformidad. Esto quiere decir que al utilizar este enfoque se llega a una meta de *performance* de “cero defectos”.

Crosby equipara la gestión de calidad con la prevención. En consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en éste proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso. Crosby sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio.

Las compañías deberían adoptar una “vacuna” de calidad a fin de prevenir la no conformidad. Los tres ingredientes de esta vacuna son: la determinación, la capacitación y la implementación. El mejoramiento de la calidad es un proceso, no un programa; debería ser estable y permanente.

Programa “Cero errores”.

Los programas cero defectos ponen énfasis en hacer las cosas bien a la primera vez. Rompen con la dualidad fabricación-orientación hacia la productividad y control de calidad-orientación a detectar y eliminar los productos defectuosos. Se trata de mentalizar a todos los que intervienen en el proceso productivo para conseguir que las cosas se hagan siempre con absoluta perfección.

Estos programas suelen incluir una fase de familiarización de los operarios con el producto para conseguir que comprendan la relación entre su trabajo personal y las prestaciones del producto, de manera que puedan evaluar las consecuencias de una mala ejecución de sus tareas.

La participación o el involucramiento del operario aportando ideas y sugerencias, es también un componente habitual de los programas de cero defectos. Esto se propicia con la frecuente organización de reuniones para informar sobre el programa y discutir la forma de su implementación. También suelen incluirse reuniones periódicas para analizar los errores que se cometen con más frecuencia y proponer soluciones. Como resultado de estas reuniones en las que se detectan las fuentes principales de los problemas de calidad, se programan después acciones correctivas. Éstas suelen incluir acciones de adiestramiento en aspectos técnicos que los operarios no dominan aún de modo suficiente.



Crosby inició el Programa "Cero Errores" en una planta de Compañía Martin en Orlando, Florida. Como gerente de control de calidad del Programa de misiles Pershing, se acreditó con un 25 por ciento de reducción en tasa de retorno y un 30 por ciento de reducción de costos.

“Cero defectos” no es un eslogan. Constituye un estándar de performance. Además, desalentar al personal mediante una exhortación constante no es la respuesta adecuada. Crosby estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Esta estrategia requiere una orientación técnica además del compromiso de la dirección. A continuación, se transcriben los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby y sus cuatro fundamentos.

LOS 14 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE COSBY¹⁸

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad.

Es necesario que produzcamos regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos, el precio óptimo. El mecanismo para lograr esto es el uso de técnicas para la prevención de defectos en nuestros departamentos operativos: ingeniería, producción, control del calidad, compras, ventas y otros. Sin exceptuar a nadie.

Si la dirección de la organización no establece una política formal, entonces el personal seleccionará —en lo individual— la suya. Esta política debe ser formulada y establecidas por los altos ejecutivos de la organización, en forma muy similar a cómo se establece la política financiera. Es peligroso delegar esta función al gerente de calidad o a otros ejecutivos con puestos ascendentes en el escalafón.

2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.

Dado que cada función de una operación contribuye a niveles de defectos, cada porción debe participar en el esfuerzo por mejorar la calidad. Por tanto, la selección del presidente es un paso importante. Existen sólo dos requisitos:

- El presidente deberá ser un miembro maduro de la gerencia que entienda la necesidad de mejorar y esté de acuerdo con el concepto de Cero Defectos y prevención de defectos.

¹⁸ CROSBY, Phillip B. La Calidad no cuesta. Ed. Grupo Patria Cultural, 11va edición, p.p.141-202

- El gerente general y el personal de la gerencia deberán tenerle confianza a la persona elegida.

No se requieren habilidades especiales. Algunas compañías han seleccionado a su gerente de calidad y otras han nombrado a sus ejecutivos de relaciones industriales, producción, ingeniería o finanzas.

El presidente deberá juntar a un equipo representando cada departamento, y juntos, habrán de examinar el propósito del proceso y los conceptos que implica. Entonces este grupo lleva a cabo el proceso. Las responsabilidades de los miembros son:

- Diseñar todo el proceso de mejoramiento de calidad.
 - Representar a su departamento en el equipo.
 - Representar al equipo en su departamento.
 - Hacer que las decisiones del equipo se ejecuten en su departamento.
 - Contribuir creativamente a la implantación de la actividad de mejoramiento.
- Aunque el equipo tenga la responsabilidad de crear y dirigir el proceso, se recalcará que se hace responsable a los departamentos individuales de desarrollar sus propios programas y hacer que se lleven a cabo.

3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial.

La medición de la calidad sólo es eficaz cuando se produce una información que la gente pueda entender y usar. Por tanto, los métodos de operación y reporte deben ser concisos y expresados en términos tales como: "defectos por unidad", "porcentaje defectuoso" y así en forma sucesiva. Además, de los defectos que destacan por su frecuencia o problema potencial, deben ser clasificados en términos de gravedad, causa y responsabilidad. Esto elimina la necesidad de perder tiempo en asuntos menores.

4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.

Si su costo de calidad es superior al 2.5%, usted tiene una oportunidad directa de incrementar su margen sobre ventas por la cantidad exacta en que reduzca este gasto. Esta reducción es tomada más eficiente y muy rápida, concentrándose en la prevención de defectos en vez de reducir el número de operaciones de aceptación, dado que constituye tan sólo una pequeña parte del costo.

El costo de calidad saca de lo abstracto al asunto de la calidad y lo enfoca como dinero contante y sonante. De pronto el potencial para avanzar está allí. De repente es en realidad un verdadero generador de utilidades en lugar de una idea negativa. No se

involucre con las técnicas para calcular el costo de calidad al grado de olvidar para lo que debe ser usado; es decir para llamar la atención sobre los problemas e identificar aquellas áreas que requieran acciones correctivas.

5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.

Proveer un método para acrecentar la preocupación personal que sienten todos los empleados de la compañía por cumplir con los requisitos del producto o servicio y la reputación de calidad de la compañía.

La información acerca del proceso de calidad debe ser comunicada a través de cartelones, artículos en boletín interno y eventos especiales. El propósito de esto es reafirmar que la compañía es sincera en su énfasis sobre la calidad y transmitir este mensaje de manera permanente.

6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.

La acción correctiva tiene más éxito cuando opera bajo el bien conocido principio de Pareto, que dice que los problemas más grandes y más importantes deberán ser atacados primero, luego el siguiente más grande y así en forma sucesiva. La actitud de prevenir defectos proporciona el incentivo para solucionar un problema de una vez por todas, de tal manera que nunca se vuelva a repetir.

7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.

El equipo de mejoramiento de calidad deberá enumerar todos los pasos de acción individuales que conduzcan al día CD, con el objeto de hacer una presentación lo más significativa posible del concepto y su plan de acción al personal de la compañía. Estos pasos, puestos en un programa y asignado a miembros del equipo para su ejecución, darán un flujo limpio de energía para lograr un compromiso general de la organización hacia CD. Puesto que es un paso natural, no es difícil, pero debido a su relevancia, la dirección debe asegurarse de que se lleva a cabo apropiadamente.

8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.

El supervisor, desde el presidente del consejo para abajo, es la clave para alcanzar las metas de mejoramiento. El supervisor le transmite a cada empleado sus actitudes y estándares de desempeño, así estén en ingeniería, ventas, programación de computadoras, o donde sea. Por tanto, el supervisor es a quien se debe considerar antes que a nadie cuando se está diseñando el programa. Los representantes de

departamento en el equipo de trabajo serán capaces de comunicar mucho de la planeación y los conceptos a los supervisores, pero es indispensable que haya clases individuales para asegurar que entiendan bien y puedan involucrarse en el proceso de mejoramiento de calidad.

9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.

Crear un evento que les permita a todos los empleados darse cuenta, a través de una experiencia personal, que ha habido un cambio. Y que un evento como este puede realizarse con Cero Defectos.

Cero Defectos es, para todos los involucrados, la revelación de que se están embarcando en una nueva forma de vida corporativa. El trabajador bajo esta disciplina requiere compromisos personales y entendimiento. Por tanto, es necesario que todos los miembros de la compañía participen en una experiencia que los hará conscientes de este cambio

10. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.

Convertir las promesas y compromisos en acciones, alentando a los individuos a que establezcan metas de mejoramiento para sí mismos y sus grupos.

Puntos Específicos: El establecimiento de metas es más efectivo cuando es realizado por el personal en vez de por el supervisor. Sin embargo, el supervisor deberá tener alguna idea de lo que él quiere antes de hablar con su gente.

No deje que la gente se conforme con tareas sencillas. Ponga las metas en un lugar visible. Haga gran alboroto acerca de cualquier grupo que mejore— el progreso es un comienzo.

11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la progresión de sus metas de mejoramiento.

Proporcionarle a cada empleado un método para comunicarle a la gerencia las situaciones que le impiden al empleado cumplir con su promesa de mejorar.

Uno de los problemas más difíciles que enfrentan los empleados es su inhabilidad para comunicar problemas a los niveles directivos. Algunas veces, simplemente se guardan los problemas porque no los consideran lo bastante importantes como para molestar al supervisor. La eliminación de las causas de errores (ECE) se implanta sobre la base de que el trabajador sólo necesita reconocer el problema. Cuando el

trabajador ha manifestado el problema, el departamento apropiado dentro de la planta lo analiza. Estudios acerca de los programas ECE muestran que en más del 90% de los asuntos enviados, se toman medidas, y que un 75% puede ser completo manejado en el primer nivel de supervisión. El número de ECE que ahorran dinero es extremadamente alto, dado que el trabajador genera ahorros toda vez que el trabajo se hace mejor y más rápido.

12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.

Darles reconocimiento a aquellos que participen. En realidad las personas trabajan por dinero, pero una vez establecido el salario, su preocupación es el reconocimiento. Reconozca públicamente y con ruido su contribución, pero no la desmerezca aplicándole un precio a todo.

13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.

Reunir periódicamente a los profesionales de calidad para una comunicación planeada (enriquecimiento a través de experiencia).

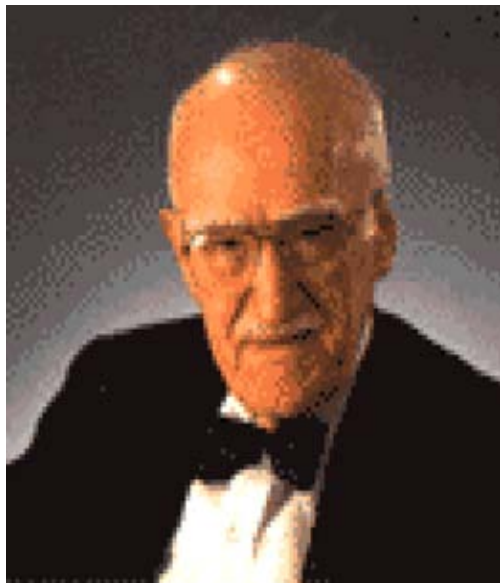
Es vital para los profesionales de calidad reunirse periódicamente para compartir unos y otros sus problemas, sentimientos y experiencias. Preocupados primordialmente con mediciones y reportes, aislados aun en medio de muchos compañeros trabajadores, es fácil que sean influidos por la urgencia de la actividad en sus áreas de trabajo. La característica personal esencial de alguien que evalúa el trabajo de otros, es la consistencia en la actitud y propósito. Esto se debe no sólo a la importancia del trabajo en sí mismo, sino a que aquellos que realizan un trabajo inconscientemente adoptan mucho del criterio de desempeño del evaluador profesional.

14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Enfatizar que el proceso de mejoramiento de calidad nunca termina.

Siempre se da un gran suspiro de alivio cuando se alcanzan las metas. Si usted no es cuidadoso, todo el proceso terminará en ese momento. Es necesario designar un nuevo equipo y dejarlos que sus miembros comiencen de nuevo y creen sus propios sistemas de comunicación.

3.2.3 Joseph Moses Juran. (1904-2008).



Joseph M. Juran nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania, y se radicó en Estados Unidos en 1912. Graduado en ingeniería y leyes, ascendió hasta ocupar los puestos de gerente de calidad en la Western Electric Company, fue funcionario del gobierno, y profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950. Es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, donde desde 1954 dictó conferencias y asesoró a empresas. No obstante, Juran cree que los

principales responsables de la revolución de la calidad en Japón han sido los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses. En 1979, fundó el Instituto Juran, donde se dictan seminarios de capacitación y se publican trabajos sobre la materia.

SUS APORTACIONES

Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

- Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.
- Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Los tres procesos universales de la gestión para la calidad.

La trilogía es la forma de gestionar la Calidad Total, lo cual se hace por medio del uso de tres procesos:

- **Planificación de la calidad.** En esta actividad se desarrollan los productos y procesos que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Esto involucra una serie de actividades universales que se resumen de la siguiente manera:
 - Determina quiénes son los clientes.
 - Determina las necesidades de los clientes.
 - Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
 - Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.

- Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.
- **Control de la calidad.** Este proceso administrativo consiste en la siguientes etapas:
 - Evaluar el desempeño actual del proceso.
 - Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar)
 - Actuar sobre la diferencia
- **Mejora de la calidad.** En la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro “Managerial Breakthrough” (idea revolucionaria de administración). En esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:
 - Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
 - Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
 - Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
 - Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
 - Analizar los progresos en forma regular.
 - Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
 - Promocionar los resultados.
 - Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento
 - Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Juran es el teórico que más ha contribuido, y lo sigue haciendo, al campo de la calidad y por mayor tiempo que cualquier otro profesional, y todavía considera que apenas ha tratado superficialmente el tema.

La importancia del pensamiento de Juran radica en su creencia de que hay más factores que influyen en la calidad que las pruebas del producto a posteriori en busca de defectos, enfatizando en el lado humano.

Lo que él quería comunicar es que en lugar de esperar que los productos estuvieran terminados para proceder a encontrar los defectos, se debía analizar todo el proceso de producción con el ánimo de prevenir en lugar de corregir, además, su pensamiento se orienta hacia la no delegación de la calidad, sino que la calidad debe darse por autonomía, cada empleado, desde el gerente hasta el personal de planta debe tener como meta la calidad en lo que hace, individualmente y en equipos, a esto se le conoce como autosupervisión.

En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento – tanto tiempo descuidado – estriba en los procesos empresariales.

Juran y la Gestión de la Calidad Total (GCT):

Juran es un firme defensor de la GCT. La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

1. La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
2. Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
3. Las metas ampliadas derivan del *benchmarking*: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia. Esta práctica consiste en investigar las estrategias ganadoras de la competencia y de compañías líderes.
4. Las metas se despliegan a los niveles de acción.
5. La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
6. La medición se efectúa en cada área.
7. Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
8. Se reconoce la *performance* superior.
9. Se replantea el sistema de recompensas.

3.2.4 Kaoru Ishikawa (1915-1989).



Kaoru Ishikawa nació en Japón en 1915 y se graduó en el departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio, en 1939 donde obtuvo un título de química aplicada. Obtuvo el doctorado en Ingeniería en dicha Universidad y fue promovido a profesor en 1960. Era verdaderamente experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa, el sistema de calidad de este teórico incluía dos tipos: gerencial y evolutivo. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales,

dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas

Para Ishikawa el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad, destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

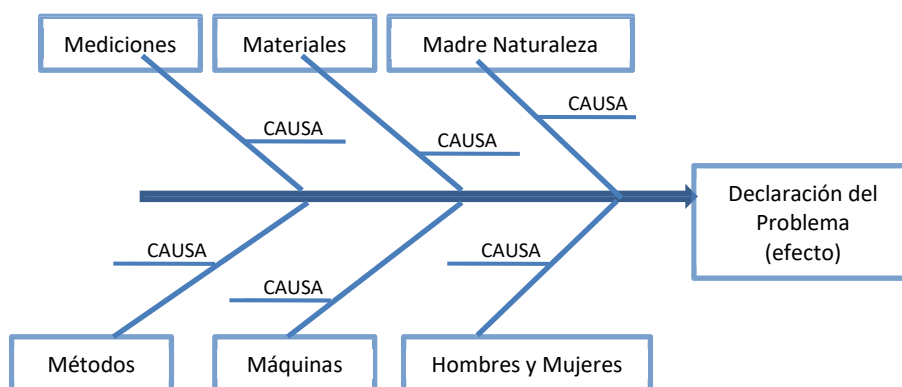
SUS APORTACIONES

Fue el primero en utilizar el concepto de *Control de la Calidad Total*, y desarrolló las “siete herramientas” que consideró que cualquier trabajador podía utilizar. Pensó que esto diferenciaba su tesis de las otras. Recibió incluso el Premio Deming y la segunda orden del tesoro sagrado, un muy alto honor del gobierno japonés.

Ishikawa estaba interesado en cambiar la manera de pensar de la gente respecto a su trabajo. Para él, la calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más. Hoy es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. Todos quienes estamos interesados en el tema de la calidad debemos estudiar a Ishikawa pero no solamente de manera superficial, repasando sus planteamientos, sino analizando profundamente su concepción del trabajo y sobre todo aplicándola cada quien a su propio entorno.

Las siete herramientas de Ishikawa son:

1. Hojas de control (implican la frecuencia utilizada en el proceso, así como las variables y los defectos que atribuyen).
2. Histogramas. (visión gráfica de las variables).
3. Análisis de Pareto (clasificación de problemas, identificación y resolución).
4. Los diagramas de causa-efecto (diagramas “espinas de pescado” o Ishikawa, busca el factor principal de los problemas a analizar).
5. Los diagramas de dispersión. (definición de relaciones).
6. Gráficas de control (medición y control de la variación)
7. Análisis de Estratificación.



Si bien Ishikawa admitió que no todos los problemas se podían resolver con estas herramientas, consideró que era posible encontrar una solución en el 95 por ciento de los casos, y que el operario de planta podía utilizarlas eficazmente. Si bien algunas de las herramientas habían sido bien conocidas en otra época, Ishikawa las organizó específicamente para mejorar el control de la calidad.

CÍRCULOS DE CALIDAD.

El círculo de calidad es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo. Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

Impulsó con fuerza la idea de que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede provenir de los trabajadores, quienes, bien entrenados para trabajar en equipo y mediante el uso de procedimientos y técnicas apropiados para solución de

problemas, podrían contribuir bastante a mejorar la calidad, así como incrementar la productividad.

El principal beneficio, como se ha descrito con anterioridad, es el de la solución de los problemas detectados o el de la mejora de algún área funcional que en la mayor parte de las ocasiones repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes. Además, cuando se implantan de manera adecuada, representan una buena herramienta para aumentar la concienciación, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.



La Filosofía de la Calidad de Ishikawa:

A medida que la industria progresa, y el grado de civilización aumenta, el control de la calidad llega a ser cada vez más importante. A continuación expondré algunos principios básicos de la filosofía de Ishikawa con referencia a la calidad:

1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Elimine la causa de origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos
7. Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El noventa y nueve por ciento de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.

3.2.5 Wiliam Edward Deming. (1900-1993).



Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Obtuvo la licenciatura en física en la Universidad en 1921. En el año 1929 obtuvo el grado de doctor en física matemática en Yale.

Al inicio de su carrera se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad, pero la entrada de los E.U. a la Segunda Guerra Mundial y la demanda excesiva de productos por parte de los

aliados provocó que las empresas americanas se orientaran a la producción en masa satisfaciendo dicha demanda en un mercado muy estandarizado y muy cerrado, dejando de lado las ideas de Shewhart, Deming y otros precursores.

En 1950 viajó a Japón, dictó conferencias sobre control estadístico de la calidad, dirigidas a altos ejecutivos de empresas. Deming les dijo a los japoneses que podrían convertirse en líderes en calidad a nivel mundial si seguían sus consejos. Japón asumió y desarrolló los planteamientos de Deming, y los convirtió en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. En los años cincuenta, viajó nuevamente a Japón a instancias de la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Como se rehusaba a cobrar por sus disertaciones (Japón en esa época estaba económicamente empobrecido), la JUSE utilizó esos fondos para instituir el Premio Deming, que hoy es el galardón honorífico a la calidad más importante del Japón.

Hoy es considerado en general como el máximo experto en gestión de calidad, y todavía es citado como el precursor de la tercera revolución industrial (la primera tuvo lugar a comienzos del siglo XIX con la simple automatización; la segunda, a fines del mismo siglo con los conceptos de ensamblado/montaje, y la tercera está ocurriendo con la revolución de la información-informática y la computación).

La filosofía Deming se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios.

A MAYOR CALIDAD, MENORES COSTOS = MAYOR PRODUCTIVIDAD.



Calidad no quiere decir lujo. La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela. En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos¹⁹.

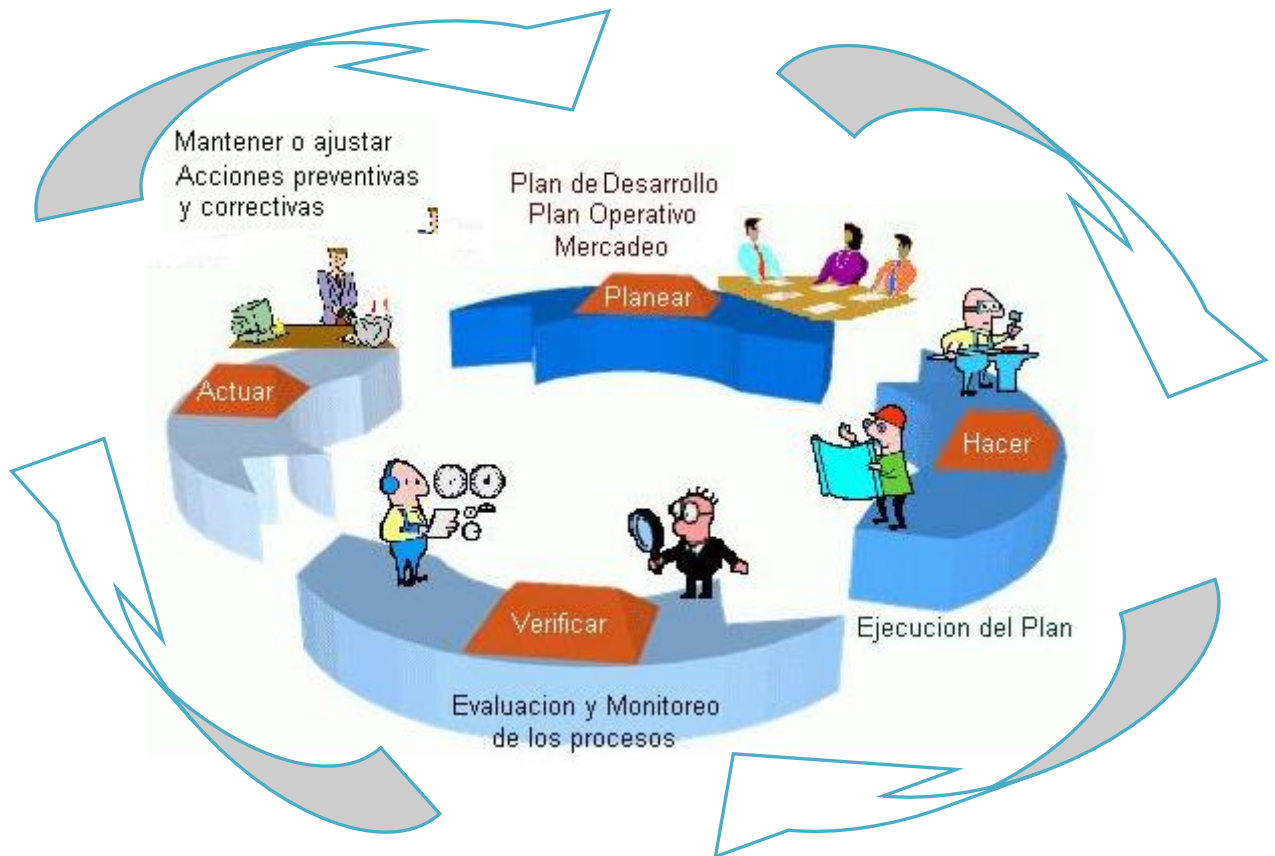
Cuando existe la probabilidad de que las cosas puedan salir mal, una empresa incurre en los costos de prevención y evaluación (costos de control), estos se consideran como una inversión; cuando las cosas salen mal, se experimentan los costos de fallas (internas y externas) considerándolos como pérdidas.

La productividad aumenta mientras la variabilidad disminuye. El control de calidad es necesario, ya que todas las cosas varían. El control estadístico no significa la ausencia de productos o servicios defectuosos, sino que más bien permite predecir los límites de las variaciones. Hay dos tipos de variación: fortuitas e imputables. Es inútil tratar de erradicar los defectos causados por el azar. Pero puede resultar muy difícil distinguir entre los dos, o determinar las causas imputables. No basta con responder a las especificaciones; también es necesario reducir la variación.

El ciclo PHVA.

El ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA (del inglés pla-do-check-act, esto es planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

¹⁹ <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming>



Fuente: López Carrizosa Francisco José Indicadores de Gestión INCOTEC, (2013),

Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo. El concepto de calidad presenta una dificultad grande para las empresas: en principio es un concepto subjetivo.

Los Principios Básicos:

A partir de su experiencia, desarrolló sus famosos 14 principios para que la administración conduzca a la empresa a una posición de productividad y competitividad y estos están formados por cuatro elementos:

- Apreciación de un sistema.
- Conocimiento sobre la variación
- Teoría del conocimiento
- Psicología

Los 14 Puntos de Deming:

1. **Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio.** La visión debe orientar la cultura empresarial y proporcionar un objetivo a la organización. Esta visión le da a la organización una perspectiva a largo plazo. Evalúe el compromiso de la dirección, y determine cómo está actuando la organización en relación con otras empresas.

2. **Adopte la nueva filosofía.** El sector directivo de Occidente debe despertar el desafío, y asumir un nuevo papel en el liderazgo. La revolución de la calidad es comparable en importancia económica a la Revolución industrial. Es concurrente con la globalización de la economía.
3. **Deje de depender de la inspección para lograr calidad.** Introduzco herramientas modernas de calidad, como el control estadístico de procesos, las operaciones evolutivas, el diseño de experiencias y el despliegue de la función de la calidad. La inspección sólo sirve para evaluar un problema, y no permite ninguna corrección. A menudo se dice que no se puede “inspeccionar la calidad”.
4. **Minimice el coste total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio.** No haga acuerdos comerciales a tontas y a ciegas con el más bajo oferente. En lugar de eso, reduzca al mínimo el coste total. Opte por un solo proveedor para cada artículo, estableciendo una relación a largo plazo sobre la base de la lealtad y la confianza. Los programas de certificación del vendedor y los análisis de los costes totales (del ciclo completo) juegan un importante papel en este sentido.
5. **Mejore constantemente y para siempre cada proceso.** Yo no basta simplemente con resolver los problemas. El mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad reduce constantemente los costes. Prevenga los defectos y mejore el proceso. Para lograr un mejoramiento es imprescindible conocer la respuesta de los consumidores y de los vendedores o proveedores.
6. **Instituya la capacitación en la función.** La capacitación se aplica a todos los niveles de la organización, desde el más bajo hasta el más alto. No desestime la posibilidad de que los mejores instructores puedan ser sus propios empleados.
7. **Adopte e instituya el liderazgo.** El liderazgo surge de los conocimientos, la pericia y las habilidades interpersonales, no de la autoridad. Todos pueden y deberían ser líderes. Las cualidades del liderazgo ya no se consideran innatas y enigmáticas; pueden ser adquiridas. Los líderes son capaces de eliminar las barreras que impiden al personal y a las máquinas alcanzar su nivel óptimo de rendimiento.
8. **Elimine el temor.** El temor nace del liderazgo inseguro que se respalda en las normas laborales, en la autoridad, en el castigo y en una cultura empresarial que promueve la competencia interna fuera de lugar en una empresa eficiente. También puede originarse en el abuso emocional y físico por parte de los colegas y superiores. El temor extingue la creatividad, que es el motor del mejoramiento de la calidad. Ese temor puede ser vencido al identificar y cubrir las brechas en la comunicación, la cultura y la capacitación. Los factores inherentes al sistema también pueden generar temor, como las evaluaciones de *performance*, los programas de bonificaciones y las cuotas de trabajo.
9. **Derribe las barreras entre las áreas del personal.** Todos deben trabajar como un equipo, en pos de una meta común. El trabajo en equipo es un imperativo en la administración moderna. Pueden ser necesarias nuevas estructuras

organizativas. Transformar el organigrama es una experiencia que atemoriza, sin embargo, resulta necesaria para lograr el adecuado equilibrio y perspectiva.

10. **Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla.** Los programas o campañas que imponen una tarea pero dejan al trabajador sin poder como para lograr un objetivo representan una administración por medio del temor.
11. **Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección.** Deje de lado la administración por objetivos o, más precisamente, la administración por números. Substituya el liderazgo. Las cuotas numéricas no tienen en cuenta los factores estadísticos que afectan a todos los trabajadores. No todos los trabajadores pueden estar por encima del promedio; tampoco todos por debajo del mismo. La práctica tradicional en la ingeniería industrial es la “administración por números” y a esto alude precisamente Deming. Las mediciones del trabajo dieron resultado hasta una cierta etapa en el desarrollo industrial, pero la sociedad y las empresas han evolucionado más allá de eso. Hoy, las cuotas de trabajo pueden imponer un techo a la calidad y la producción, antes que un objetivo. La variación natural se ignora en estos sistemas, y las cifras adquieren relevancia sobre todos los otros intereses de la empresa.
12. **Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea. Elimine el sistema de calificación anual.** Elimine todo aquello que prive al trabajador del orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe pasar del volumen y el resultado final a la calidad. Elimine las barreras que impiden a la gente de dirección e ingeniería la posibilidad de estar orgullosos de su tarea. Esto significa suprimir las calificaciones anuales o por mérito y la administración por objetivos.
13. **Instituya un vigoroso programa de capacitación y autosuperación para todo el personal.** La capacitación produce un cambio inmediato de conducta. Los resultados de la formación pueden no manifestarse de inmediato, pero suelen tener efectos importantes en el largo plazo. La autosuperación es una tarea progresiva de educación y desarrollo de uno mismo. Esto puede significar la implementación de cursos de administración del tiempo, la reducción del estrés, permitir al personal que utilice su tiempo de trabajo para practicar una actividad física en caso de que desarrolle una tarea sedentaria o permitir a los empleados que tienen trabajos más activos participar en tareas intelectuales o cursos.
14. **Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación.** Es necesario un compromiso de los altos niveles directivos a fin de lograr el esfuerzo necesario para la transformación. La transformación es tarea de todos.

3.3 Concepto de Calidad.

La raíz etimológica de la palabra calidad, tiene sus inicios en el término **griego kalos**, que significa “**lo bueno, lo apto**”, y también en la palabra **latina qualitatem**, que significa “**calidad**” o “**propiedad**” en este sentido calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo²⁰

Existen un sin número de conceptos para definir lo que se entiende por calidad, por ser un tema muy tratado por diferentes expertos internacionales, organizaciones y por la abundante bibliografía que posee. Algunos autores e instituciones la definen como²¹:

Kaoru Ishikawa, “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”

William Edward Deming, “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

Joshep Moses Juran. “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.

Philip B. Crosby. “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”

Concepto propio:

La calidad es:

“Generar un producto o servicio que cumpla con los requerimientos necesarios que satisfaga las necesidades de un consumidor, evitando costos de producción innecesarios”.

²⁰CANTÚ Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. McGraw Hill- 2º Edición.pp.5

²¹ GUTIÉRREZ Pulido Humberto, Calidad total y productividad, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2005

Las **cualidades y particularidades típicas** de algo se resaltan a partir del concepto de calidad, una noción que se utiliza al realizar comparaciones entre elementos pertenecientes a una misma especie. Cabe resaltar que la definición de calidad, por el carácter subjetivo de su acepción, no suele ser precisa.

Existen múltiples perspectivas útiles a la hora de abordar el concepto de calidad. Si nos referimos a un producto, la calidad apunta a lograr una diferenciación de tipo **cualitativo y cuantitativo** en relación a algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica **satisfacer sus expectativas** y anhelos. Esto quiere decir que la calidad de un objeto o servicio depende de la forma en que éste consiga cubrir las necesidades del cliente.

Actualmente podemos pensar que la buena calidad de un producto o servicio se encuentra condicionada por tres puntos básicos: la **perspectiva técnica** (que abarca los detalles **científicos** y **tecnológicos** relacionados al producto en cuestión), la **dimensión humana** (la cual busca promover un vínculo positivo entre **clientes** y **entidades empresariales**) y la **dimensión económica** (que busca reducir los **costos**, tanto para la compañía como para el consumidor).

Otros aspectos importantes en materia de calidad son la **cantidad justa** del producto que se comercializa, la **agilidad** en su distribución y su **precio concreto**.

Para garantizar la calidad de un producto, existen **normas o pautas** que funcionan como reglas a seguir. Aunque cada empresa cuenta con normas internas, hay otras que son obligatorias de acuerdo a lo estipulado por las leyes.

No obstante, también hay que subrayar que el término de calidad va asociado de manera inherente a otras palabras con las que ha llegado a formar expresiones de uso muy frecuente en nuestra sociedad. Este sería el caso, por ejemplo, de lo que se conoce con el nombre de “calidad de vida” que viene a traducirse como todo aquel conjunto de dispositivos o de actuaciones que consiguen que un individuo o una colectividad cuenten con los requisitos necesarios para disfrutar de un día a día mucho más agradable y cómodo.

3.4 Diferencia entre Calidad y Calidad Total.

Según ISO, la calidad: es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. En tanto, la calidad total, también designada como gestión de calidad total, es el concepto que denomina a aquel tipo de estrategia que tiene por misión la instalación de una conciencia de calidad en todos aquellos procesos

vinculados a la fabricación de los productos o servicios y en lo que respecta a la organización.



3.5 Normas de Calidad en México.

Una norma de calidad es un papel, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que se proporciona para un uso común y repetido, una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad

3.5.1 Organización Internacional de Normalización.

La Organización Internacional de Normalización o ISO, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Sistemas de Gestión de Calidad

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización.²²

²²CARRO Paz Roberto, GONZÁLEZ Gómez Daniel. Normalización Serie Normas ISO 9000. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. 9na. Ed.

3.5.1.1 ¿Qué es ISO 9001?

ISO 9001 es una norma en sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en todo el mundo.

3.5.1.2 ¿Quién puede aplicar ISO 9001?

La norma ISO 9001 es aplicable a cualquier organización – independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

3.5.1.3 ¿Por qué es importante ISO 9001 para las empresas?

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

La certificación ISO 9001 SGC le ayuda a transmitir:

- Compromiso a sus accionistas
- Reputación de su organización
- Satisfacción de cliente
- Ventaja competitiva

3.5.1.4 Normas relacionadas.

AS 9100 Sistemas de Gestión Aeroespacial.- Es una norma de sistema de gestión de la calidad desarrollada por el Grupo Internacional de Calidad Aeroespacial, y está basada en la norma ISO 9001 con requisitos adicionales e interpretaciones específicas para la industria aeroespacial y de defensa.

ISO 13485 Dispositivos Médicos.- Es un estándar internacional que define los requisitos del sistema de gestión de calidad para los fabricantes de dispositivos médicos. Cuando los fabricantes de dispositivos médicos son activos en el mercado mundial, el enfoque en los estándares internacionales como ISO 13485, no solo da grandes ventajas, puede ser también una obligación contractual establecida por la legislación corriente o los clientes, por lo tanto, varios países han incorporado la norma ISO 13485 en sus sistemas normativos, porque el cumplimiento de esta norma puede ser utilizada en apoyo del cumplimiento de las regulaciones en curso.

ISO/TS 16949 – Certificación Automotriz.- Es una especificación técnica basada en ISO 9001, es el estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz. El objetivo de ISO/TS 16949 es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que ofrece mejora continua, haciendo hincapié en la prevención de defectos y la reducción de variaciones y desperdicios en la cadena de suministro automotriz. La especificación ISO/TS 16949 es aplicable al diseño/desarrollo, producción y si procede, instalación y servicio de productos relacionados con la automoción, se ha tornado un requisito esencial para cualquier organización que actúa en la cadena de suministro automotriz. Hoy en día, es aconsejable obtener la certificación ISO/TS16949 ya que la mayoría de las armadoras normalmente requieren esa certificación de sus proveedores.

Los sistemas de gestión están cada vez más vinculados con el éxito y supervivencia de las organizaciones. De forma paralela, directores generales y gerentes de todo el mundo enfatizan la importancia que tienen las auditorías independientes para ayudar a asegurar que los sistemas de gestión alcancen sus objetivos.

Es así que con el anterior estudio de la calidad nos damos cuenta que para mantener cualquier tipo de empresa es indispensable contar con la mejor calidad en la oferta de nuestro bien o servicio. Esta es una de las cosas más importantes que nos hará crecer y lograr un lugar en el mercado así como un crecimiento continuo.



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.

Al comienzo del presente trabajo la propuesta para el caso práctico estaba proyectado en una microempresa Distribuidora de Productos Químicos, por diversas causas ajenas a mi persona, no podré presentarlo como tal, sino solamente como ejemplo de crecimiento de una microempresa a una pequeña empresa.

Por tanto, me permitiré sustituirlo con un proyecto más actual que cumple con las características de una Microempresa.

4.1 De Micro a Pequeña empresa. Grupo Jequímex, S.A. De C.V.

4.1.1 Antecedentes.

En el año 2005 el Ing. José Manuel León, egresado de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (ESIA) como Ingeniero Petrolero, después de laborar como agente de ventas en diferentes empresas en el ramo de productos químicos y habiendo adquirido experiencia y desarrollado sus conocimientos, decidió convertirse en emprendedor, considerando constituir su propia empresa en el ramo de Ventas y Distribución de Productos Químicos.

Junto a su hermano Joaquin León, comenzaron teniendo tan solo un escritorio y una línea telefónica para realizar los contactos tanto con los proveedores como con los posibles clientes. Convirtiéndose así en una microempresa familiar.

El recurso financiero que utilizaron era propio y mínimo (100 mil pesos aprox.), considerando que algunos de sus proveedores conocían al Ing. José Manuel, le brindaron la confianza para otorgarle crédito de pago, por lo que él aprovecho esto para realizar sus ventas de forma directa. Así el producto que requería era entregado directamente de su proveedor a su cliente, por lo que podía ofertar sus productos a diferentes clientes, sin tener que esperar tanto tiempo en recuperar su inversión tanto tiempo y esto lo ayudo a capitalizarse.

Con el paso del tiempo lograron introducirse al mercado, pese a que tenían un poco de dificultad por no tener un lugar establecido de operación, pero seguían realizando sus ventas. Posteriormente encontraron un local en donde se establecieron formalmente y vieron el crecimiento de su proyecto, introduciendo la elaboración de pintura industrial, contratando a más personal, como recepcionista, contador, 3 ayudantes generales y un transportista directo.

4.1.2 Datos básicos del negocio.

Grupo Jequímex, S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la Venta y Distribución de productos químicos, utilizados como materias primas para la elaboración de diversos productos finales tales como pinturas o resinas. Está constituida legalmente bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable y cuenta con 2 socios. Actualmente cuenta con 25 empleados y genera ventas anuales de aproximadamente 35 mdp por lo cual ya es considerada como Pequeña Empresa. Los productos son adquiridos de los distribuidores directos de PEMEX, por lo que se cataloga como intermediaria, así mismo su crecimiento le ha permitido incursionar en la elaboración de Pintura Industrial.

Los productos químicos, de acuerdo a sus características, pueden servir para limpiar, desinfectar, eliminar plagas o llevar a cabo diversos procesos industriales. Se utilizan, por lo tanto, en las fábricas, las viviendas particulares y los campos destinados a la agricultura, entre muchos otros espacios.

Con la finalidad de posicionarse en el mercado y considerando la oferta y demanda que existe para estos productos, Grupo Jequímex busca ofertar ante sus clientes el mejor precio de los productos, considerando que ellos la utilizan como materia prima y así obtengan las mejores ganancias en su producto final.

De igual forma ofrece a sus clientes el servicio adicional de entrega a domicilio con un costo extra.

Se encuentra ubicada en Calle Vicente Guerrero, Col Urbana, San Juan Ixhuatepec, Edo. de México (Zona industrial).

MISIÓN.

Distribución de Productos Químicos y Petroquímicos de fabricación Nacional, así como de importación satisfaciendo en tiempo y forma el mercado Industrial en condiciones seguras de manejo comprometiéndonos con la calidad y mejora continua.

VISIÓN.

Ser una empresa líder que otorgue sus servicios con la excelencia que requieren sus clientes.

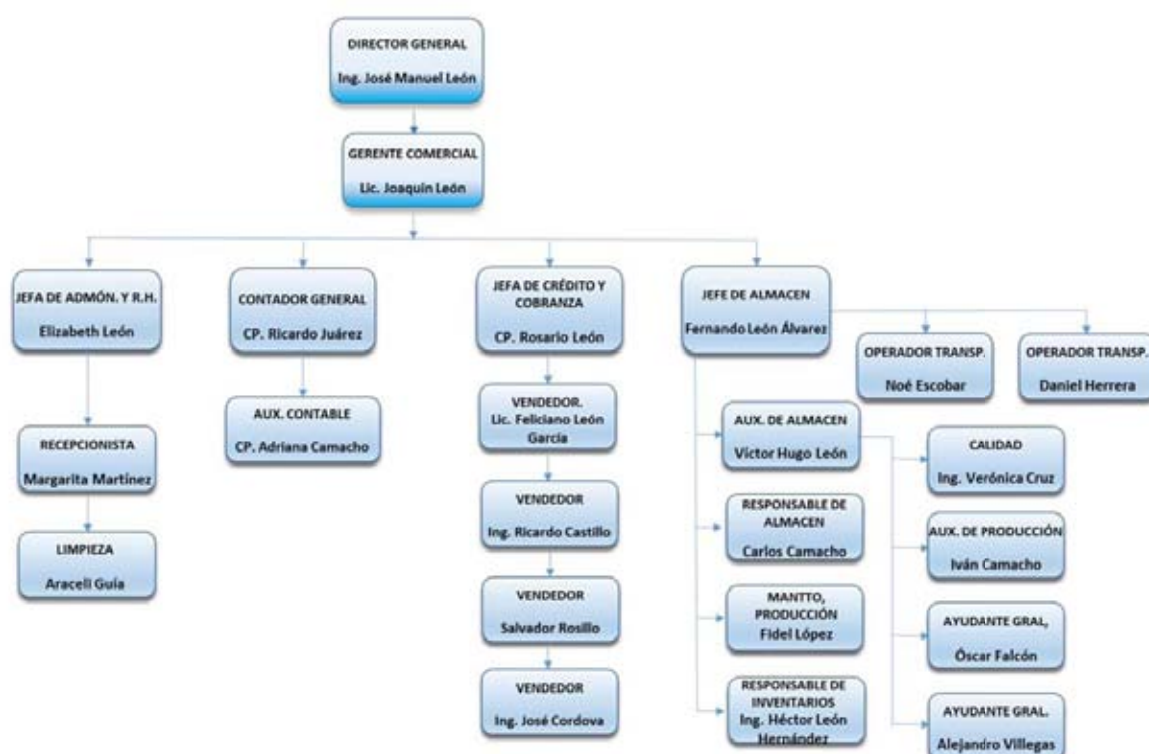
POLÍTICA DE CALIDAD.

Cumplir con las exigencias del mercado actual con productos y servicios que satisfacen las necesidades de nuestros clientes, con una filosofía de mejora continua como estilo de vida.

OBJETIVO DE CALIDAD.

Mantener el sistema de Gestión de la Calidad actualizado y verificar semestralmente su desempeño y eficacia con el objeto de aplicar las acciones de mejora que satisfagan las expectativas del cliente, cumpliendo con la formalización en los tiempos requeridos de acuerdo a sus órdenes de compra.

4.1.3 Organigrama.



Elaborado: Diana Judith Salinas Retana. Actualizado al 02 de Marzo de 2017.

4.1.4 Mercado.

Los clientes más importantes en el mercado de Grupo Jequímex son los dedicados a la elaboración de resinas y pinturas, adicionalmente aquellos clientes pequeños que los fabricantes grandes o potenciales no tocaban sus puertas. Así como la Industria Gasera. En cuestión de solventes se ofrecen de granel hasta pipas y en cuestión a pinturas se ofrecen a detalle.

4.1.4.1 Productos.

Los productos que ofrece Grupo Jequímex en el rubro de Solventes son:

- Gas nafta. Es un líquido incoloro o ligeramente amarillento con olor a gasolina, con un peso específico aproximado de 0.768, es insoluble en agua, se obtiene

a partir de la destilación de las naftas, aunque es estable, es un líquido muy inflamable que puede incendiarse con facilidad, es muy importante mantener alejado de fuentes de ignición incluso los vapores que desprende pueden inflamarse.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Agente de limpieza en litografía.
- ⇒ Desmanchador en tintorerías.
- ⇒ Diluyente de aceites lubricantes.
- ⇒ Solvente de pinturas y recubrimientos.

- Tolueno. es un líquido incoloro con un característico olor aromático. Es menos denso que el agua, inmisible en ella y sus vapores son más densos que el aire.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Disolvente de pinturas barnices, hules, gomas, etil celulosa, poli estireno, polialcohol vinílico, ceras, aceites y resinas.
- ⇒ Materia prima en la elaboración de colorantes, productos farmacéuticos, adhesivos, detergentes, monómeros para fibras sintéticas, sacarinas, saborizantes y perfumes.

- Xilol. Es un derivado dimetilado del benceno. Se trata de líquidos incoloros e inflamables con un característico olor parecido al tolueno.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Repelente de insectos.
- ⇒ Solvente.
- ⇒ Perfumes artificiales.
- ⇒ Industria de hule y cuero.
- ⇒ Constituyente de pinturas, lacas, tintes, adhesivos, etc.
- ⇒ Desengrasante.

- Metil etil cetona. Es un líquido incoloro con un olor dulce/agudo, fragante, parecido al de la acetona. Es un LIQUIDO Y VAPOR EXTREMADAMENTE INFLAMABLE. El vapor es más pesado que el aire y puede extenderse por largas distancias y la ignición distante y la temperatura de inflamación son posibles.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Solvente, particularmente para diversos sistemas de recubrimiento, como el vinilo, adhesivos, nitrocelulosa y revestimientos acrílicos.

- ⇒ Removedor de pintura, laqueadores, barnices, pinturas en spray, selladores, pegamentos, cintas magnéticas, tintas de impresión, resinas, colofonías.
- ⇒ Soluciones de limpieza y polimerización.
- Metil isobutil cetona. Es un líquido incoloro, transparente con leve olor a resina de madera, moderadamente soluble en el agua, flamable y fatal si hay ingesta.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Formulaciones de adhesivos.
- ⇒ Como adelgazador (disolvente activo de nitrocelulosa).
- ⇒ Desengrasante de Metales.
- ⇒ Para la elaboración de Fungicidas, insecticidas y herbicidas.
- ⇒ En pinturas (disolvente de nitrocelulosa).
- ⇒ En formulaciones de Thinner.
- ⇒ Como disolvente de grasas , aceites , ceras , gomas , resinas naturales y sintéticas.
- ⇒ Para formulaciones de lacas.
- ⇒ En procesos de Extracción y síntesis orgánicas.
- Acetato de butilo. Es un líquido incoloro de olor característico agradable muy semejante a frutas, es soluble en alcohol, éter e hidrocarburos.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Producción de lacas a base de nitrocelulosa.
- ⇒ Esmaltes de nitrocelulosa.
- ⇒ Soluciones de piroxilina.
- ⇒ Formulaciones de pegamentos y perfumes.
- ⇒ Como solvente de gomas, vinilo, poli estireno y acrilatos.
- ⇒ En la preparación de piel artificial , textiles y plásticos.
- ⇒ Como solvente de extracción.
- ⇒ Como componente en sabores sintéticos.
- Acetato de etilo. Es un líquido incoloro, estable de olor característico muy semejante a frutas, es poco soluble en agua y miscible con la mayoría de los solventes orgánicos.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Producción de tintas de impresión para la industria gráfica.
- ⇒ Como solvente de extracción de cafeína a partir del café.
- ⇒ Útil para la elaboración de productos farmacéuticos.
- ⇒ Como solvente activo para numerosas resinas naturales y sintéticas tales como la etil celulosa, acetatos butiratos de celulosa, nitratos de celulosa, poli estireno, etc.
- ⇒ En pinturas (disolvente de nitrocelulosa)
- ⇒ Como componente en sabores sintéticos.

- ⇒ Producción de Thinner para la industria pinturera.
 - ⇒ En la industria textil, para la preparación de tejido de lana para teñido.
 - ⇒ Reactivo para la manufacturera de pigmentos.
 - ⇒ Solvente para la elaboración de varios productos explosivos.
- Alcohol isopropílico. Es un líquido incoloro de sabor amargo que posee el olor característico de los alcoholes, tiene la propiedad de ser completamente soluble en agua.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Funciona como vehículo de extracción de alcaloides.
 - ⇒ Actúa como solvente de mezcla para preparación de emulsiones del tipo aceite-agua.
 - ⇒ En preparaciones para ondulado permanente donde se aprovecha su acción sobre la goma Karaya.
 - ⇒ Sus propiedades de solvente latente son empleadas en una gran cantidad de lacas a base de
 - ⇒ En formulaciones de Thinner.
 - ⇒ Como solvente en lociones y perfumes.
 - ⇒ En composiciones de tintas, jabones líquidos y en soluciones para limpieza de cristales.
 - ⇒ Como agente de acoplamiento para estabilizar elementos no miscibles en formulación de emulsiones de tipo aceite – agua.
- Arominas. es un líquido incoloro de olor característico, es prácticamente insoluble en agua, dentro de los solventes aromáticos se distingue por su punto de flama alto y elevado poder solvente.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ La industria de pinturas.
 - ⇒ La industria textil.
 - ⇒ Como un solvente para el desengrasado de metales.
 - ⇒ En la fabricación de tintas para serigrafía.
 - ⇒ Vehículo en insecticidas, herbicidas y pesticidas.
 - ⇒ Como solvente para resinas alquídicas, maléicas, fenólicas, ureicas, naturales, etc.
- Mono etilenglicol. Líquido transparente, incoloro, olor ligeramente dulce y poco volátil. Es soluble en agua, alcohol y éter. Una de sus principales cualidades es bajar el punto de congelación del agua usándose por ello como base en los anticongelantes. Es tóxico por ingestión.

Usos y aplicaciones:

- ⇒ Anticongelantes automotrices.
- ⇒ Frenos hidráulicos.
- ⇒ Lubricantes automotrices.

- Monomero de estireno. Es un líquido oleoso transparente, de incoloro a amarillo, con un olor dulce en bajas concentraciones.

Usos y aplicaciones:

⇒ Se utiliza en la elaboración de plásticos, pinturas, cauchos sintéticos, revestimientos protectores y resinas.

- Thinner estándar. Es un líquido incoloro, de olor característico el cual es conocido también como diluyente o adelgazador de pinturas.

Usos y aplicaciones:

⇒ Ha sido diseñado para disolver, diluir o adelgazar sustancias como la pintura, laca de nitrocelulosa y barnices.

Los productos que ofrece Grupo Jequímex en el rubro de Pinturas son:

- JEQUIGREEN. variedad de esmaltes de secado normal, secado medio y secado rápido. Cualquier color sobre pedido.
- JEQUIGREEN-PLUS. línea de productos fabricada con materias primas de la más alta calidad, para lograr tiempos de secados muy rápidos, excelente adhesión, resistencia a la intemperie y al desarrollo de hongos y microorganismos en general. 100% ecológica, fácil aplicación y dilución 100% en agua contamos una amplia gama de colores y nos especializamos en tonos ALUMINIO.
- JEQUIPLUS-ULTRA. puede ser utilizada tanto en interior como exteriores de casas, escuelas, hospitales, gimnasios, etc. Nuestro sellador JEQUIDOR 5x1 ayuda perfectamente a sellar los poros de aquellas paredes vírgenes, los que nos ayuda a tener mejor rendimiento de nuestra pintura JEQUIPLUS-ULTRA.
- JEQUIPLUS-EXTRA. pintura JEQUIDALICA en diferentes calidades y colores, la cual puede ser aplicada en la herrería de las ventanas, puertas, barandales, etc. que sean fabricados de metal.
- JEQUIBRO. De fácil aplicación producto enfocado para el ramo de gaseros y ramo industrial, dilución de acuerdo a sus necesidades y contamos con una gran variedad de colores.
- JEQUI-IMPER. producto recomendado como impermeabilizante único en superficies horizontales y verticales de concreto. Además de que puede recomendarse como recubrimiento regenerador o protector de impermeabilizantes asfálticos que hayan sido colocados anteriormente.

4.1.4.2 Precio.

Los precios manejados por Grupo Jequímex son variantes, ya que se establecen conforme a los cambios realizados por PEMEX, así como los importados que se cotizan en dólares. El presente listado se considera como ejemplo el día en que se elabora este trabajo, es decir al día 02 de Marzo del 2017, y han sido proporcionados por el Lic. Joaquin León. Gerente Comercial del Grupo.

Así mismo cabe señalar que las cotizaciones se ofrecen al cliente de acuerdo a sus necesidades, es decir puede ser en Kg o Lts, ya que por su densidad es como se determina el precio, siendo esto que el peso puede variar considerando la medida solicitada por el cliente.

En el siguiente cuadro se considerara el precio conforme a la unidad en Kg.

Unidad	Producto	Costo	Moneda
Kg	Gas nafta	19	pesos
Kg	Tolueno	20	pesos
Kg	Xilol	21	pesos
Kg	Metil etil cetona	1.5	dólares
Kg	Metil isobutil cetona	1.6	dólares
Kg	Acetato de butilo	1.35	dólares
Kg	Acetato de etilo	1.4	dólares
Kg	Alcohol isopropílico	30	pesos
Kg	Arominas	25	pesos
Kg	Mono etilenglicol	1.2	dólares
Kg	Monómero de estireno	1.4	dólares
Kg	Thinner estándar	18	pesos

PRESENTACIÓN				
PRODUCTO	Galón	Cubeta 19 lts	Tambor 200 lts	Moneda
Jequigreen	230.70	998.90	9,500.00	pesos
Jequigreen-Plus	256.78	1101.00	10,800.00	pesos
Jequiplus-Ultra	237.90	1010.75	9,850.00	pesos
Jequiplus-Extra	260.38	1118.10	10,980.00	pesos
Jequibro	305.98	1333.75	13,250.00	pesos
Jequi-Imper	268.98	1157.52	11,395.00	pesos

Nota: Todos los precios son más IVA.y sujetos a cambio sin previo aviso.

El precio de los fletes se cotiza de acuerdo a la distancia y al tipo de producto requerido.

4.1.4.3 Plaza.

La zona en donde Grupo Jequímex realiza ventas y distribución de sus productos es:

- Ciudad de México..
- Estado de México.
- Hidalgo.
- Querétaro.
- Michoacán.
- Guanajuato
- Aguascalientes.
- Zacatecas.
- Durango
- San Luis Potosí.
- Puebla.
- Veracruz.
- Tabasco.
- Oaxaca.
- Chiapas.
- Campeche.

La competencia más cercana a Grupo Jequímex de acuerdo a la zona son:

- Silicatos Especiales, S.A. de C.V.
- Química Brinden, S.A. de C.V.
- Reactivos y Productos Químicos Finos, S.A. de C.V.

Adicional a diversos proveedores existentes en los estados de la República Mexicana a los cuales llega Grupo Jequímex. La ventaja que tiene sobre las demás son los precios que ofrecen a sus clientes.

Considerando que cuentan con una flotilla de transportes propia, lo cual les permite minimizar el costo en cuanto la trasportación y/o flete del producto, lo cual como lo hemos referido anteriormente, varia en costo dependiendo de la distancia y volumen de compra.

4.1.4.4 Promoción.

Tomando en cuenta que actualmente lo más visto son las redes, Grupo Jequímex cuenta con su página de internet www.jequímex.com.



De igual forma utiliza las ventas directas y las relaciones públicas. Ya que por medio de visitas personales a los clientes es que ofertan sus productos.

Ante las constantes fluctuaciones en los *precios* del petróleo en nuestro país, es común que sus derivados presenten también variaciones en sus precios, aunado a que algunos de ellos son de importación y dependen del tipo de cambio del dólar, no se pueden mantener fijos los precios por mucho tiempo. Esto no permite a Grupo Jequímex, realice estrategias de con las que pueda lanzar Ofertas sobre sus productos, así que para conseguir más ventas realizan negociaciones directas con los clientes al momento de realizar los pedidos.

4.1.5 Financiamiento.

La principal fuente de financiamiento de la compañía es la reinversión, dando opción a sus clientes de plazos de pago, pero así mismo ellos cuentan con proveedores que le permiten también plazos para pago.

No obstante consideran siempre estar alertas a la falta de capital para reinvertir y a la proyección de seguir creciendo, han considerado obtener apoyos de fuentes de financiamiento con la finalidad de mantenerse estables.

Algunos de ellos actualmente son:

PYMES SANTANDER.

Descripción.

Crédito a cuotas para cubrir necesidades de largo plazo con plazos de hasta 36 meses para capital de trabajo y hasta 60 meses para activo fijo. Tiene una sola disposición al inicio del crédito (lo pagado no puede volver a disponerse).

Beneficios.

- La mejor opción a largo plazo para activo fijo o capital de trabajo.
- Se puede disponer de todo su crédito desde el primer día a través de su cuenta Santander
- El pago de intereses y capital correspondiente a cada mes, se cobra directamente a la cuenta del cliente el día de corte del crédito, lo que facilita la operativa y reduce las posibilidades de olvidar hacer el pago
- Tasas atractivas dependiendo del monto del crédito.

Características.

Línea:

⇒ Hasta 8 millones de pesos.

Plazo:

- ⇒ Hasta 36 meses para capital de trabajo.
- ⇒ Hasta 60 meses para activo fijo.

Garantías:

- ⇒ Al menos se requiere Obligación Solidaria. El establecimiento de la misma depende del plazo y el destino del crédito.

Disposición:

- ⇒ Una sola disposición al inicio y se paga mediante amortizaciones mensuales programadas. Lo pagado no puede volver a disponerse.

Pagos Capital e Intereses:

- ⇒ El pago de intereses y capital correspondiente a cada mes, se cobra directamente a la cuenta del cliente el día de corte del crédito, lo que facilita la operativa y reduce las posibilidades de olvidar hacer el pago.

“Su crédito es de tasa variable, los intereses que se generen a su cargo, pueden cambiar y, en su caso, aumentar ante un ajuste en las tasas de interés utilizadas como referencia.”

“El pago oportuno que usted realice de sus créditos en las fechas pactadas con el Banco, le permitirá mantener un historial crediticio satisfactorio.”

“Contratar créditos en exceso a su capacidad de pago puede afectar su patrimonio y su historial crediticio.”

Cómo Contratar.

Requisitos:

Persona Moral

Representante (s) legal (es) y/o Principal Accionista.

- Identificación oficial vigente con fotografía y firma.

De la Empresa:

- Solicitud de Crédito
- Acta Constitutiva de la Sociedad y Estatutos Sociales vigentes
- Poderes de los representantes legales (apoderados)
- Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal o estados financieros, etc)
- Cédula de Identificación Fiscal (RFC) y Alta ante el SAT.

Persona Física con Actividad Empresarial

- Solicitud de Crédito
- Identificación oficial vigente con fotografía y firma
- Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal o estados financieros, etc)
- Cédula de Identificación Fiscal (RFC) y Alta ante el SAT.

PYMES BANCOMER.

Descripción

Servicio crediticio orientado a financiar las necesidades de activo fijo y atender necesidades que requiere tu negocio para poder operar (Capital de Trabajo).

Dirigido a Personas Físicas con Actividad Empresarial o Personas Morales con ventas mensuales desde \$50,000 pesos que requieran financiamiento en activo fijo y/o capital de trabajo.

Beneficios

- Fácil contratación sin requisitos complicados.
- Cuentas con cobertura PyME (garantiza un tope máximo en la tasa de referencia TIIE en 8.0%)
- Abono automático a Cuentas de Cheques en una sola exhibición.

Características

- Montos de \$50 mil - \$15 millones de pesos
- Tipo de crédito amortizable
- Destino:
 - Capital de Trabajo: Plazos de 12 hasta 36 meses
 - Equipamiento (Activo Fijo): Plazos de 12 hasta 60 meses
- Pagos fijos mensuales de capital
- Interés sobre saldos insolutos (saldo deudor)
- No se requiere Garantías Hipotecarias, solo requiere obligado solidario (aplican restricciones).
- Cargo automático a la cuenta de cheques el día 2 de cada mes

La determinación de los socios por elegir estos apoyos principalmente se debió a que dentro de las opciones en el mercado se encuentran dentro de las más viables en cuanto a las tasas de interés y formas de pago, pero lo más importante es que ellos creyeron en su Proyecto.

4.1.6 Conclusiones.

Aunque el mercado de los químicos es demandante por todas las necesidades que los consumidores desarrollamos, es también altamente riesgoso por las fluctuaciones económicas del país en el que vivimos y la gran necesidad de realizar importaciones, lo cual también se ve afectado por los tipos de cambio de la moneda.

Considerando que Grupo Jequimex es una empresa familiar, se ha mantenido constante y en crecimiento dentro del ramo, gracias al liderazgo de su Director el Ing. José Manuel León y al apoyo incondicional de su hermano el Lic. Joaquin León, y aunque las bajas y altas en el mercado les ha causado inestabilidad, han sabido permanecer buscando estrategias funcionales y alternas a sus procesos.

Es así entonces como Grupo Jequimex me brindo el apoyo y algunos de sus datos más relevantes para exponerlos en el presente trabajo, por lo que les agradezco profundamente.

En lo siguiente, presentare un caso actual de la creación de una microempresa con apoyo gubernamental en la delegación Gustavo A. Madero.

4.2 Proyecto de negocio de una Microempresa. Lavandería Arcoíris.

4.2.1 Antecedentes.

La vida moderna y el tiempo cada vez más escaso, crean una alta demanda de diversos servicios que ofrezcan hacer el tipo de trabajo que nos absorbe tiempo y que en algún momento pueda hasta llegar al disgusto de hacerlo, por lo que en su momento se puede preferir pagar por cubrir esa necesidad, Uno de ellos es el servicio de lavado y planchado, cada vez más familias dejan de lavar en casa, ya que la participación de la mujer en las actividades que conllevan aportar económicamente al gasto familiar es mayor, y quien es por lo regular la que realiza este tipo de tareas, así como el aumento de personas que viven solas. Causas que han cambiado los hábitos de las y los mexicanos. Adicionalmente, el reducido tamaño de los nuevos departamentos no permite tener un centro de lavado, así como el nulo espacio para el secado de sus prendas. Adicional a esto, el clima cada día es más variable y la moda, considerando que actualmente la mayoría de las prendas de vestir y la ropa de marca no necesitan lavarse en seco.

Aparte de que la gente que trabaja valora más su tiempo y pueden considerar que pueden ahorrar más acudiendo a una lavandería, que lo que gasta por hacerlo él mismo o pagarle a alguien que le ayude en las tareas del hogar.

4.2.2 Datos básicos de negocio.

Este Proyecto consiste en iniciar la prestación de Servicios de Lavandería básica o doméstica. La razón que justifica la puesta en marcha del negocio, obedece a la poca oferta en este tipo de negocio, se proyecta que sería rentable ante la falta de este servicio a la comunidad, razón por la cual se desea integrar dicho servicio.

El mercado laboral cada día es más competitivo y dada la situación económica del país, dificulta lograr tener un nivel de vida adecuado para satisfacer las necesidades básicas, así como el desgaste de la edad productiva y la falta de tiempo para estar en constante formación, nos orilla a no depender de un solo ingreso, así en ese sentido se desea establecer otra fuente de ingresos que aligere los compromisos cotidianos, recurriendo a los recursos disponibles y de menor costo de inversión. Así como la falta de oportunidades para lograr insertarse al mercado laboral, ya que éste exige mucho tiempo y la remuneración es muy baja.

Por ello mismo se pretende establecer en un espacio propio (propiedad de uno de los integrantes) y con un costo económico en la adecuación del mismo para la puesta en marcha y operación de una lavandería, con la intención de trabajar en este negocio como una fuente de ingreso estable y con el propósito de crecimiento, integrando servicios adicionales con la mayor calidad a mediano plazo.

Consiste en la prestación del servicio por encargo de lavado y secado de prendas de vestir y del hogar tales como: manteles, cortinas, cobertores, edredones, sábanas, cubrecamas, chamarras, etc., así como algunos otros servicios complementarios dirigido al mercado familiar y al comercio como estéticas y restaurantes.

El negocio será constituido en sociedad y el tipo de empresa bajo el cual será constituido legalmente será en Sociedad Anónima.

- Nombre comercial del negocio: LAVANDERÍA ARCOIRIS
- Tipo de negocio: Servicios
- Numero de los integrantes: 5
- Ubicado en calle General Manuel M. Dieguez no. 11, Col. Atzacolco, C.P. 07040, localizada en la delegación Gustavo A. Madero (GAM) de la Ciudad de México. La calle hace esquina con la Av. Centenario al oriente y calle Cabo Fenisterre al poniente. La colonia se localiza entre las colonias Gabriel Hernández y Vasco de Quiroga, al sur con la C.T.M. Atzacolco y al norte con Martín Carrera y Salvador Díaz Mirón, entre otras.

Equipo de Trabajo:

1. Ana Caritina Martínez Garnica.
2. Ligia Gilda Veloz Ávila.
3. Silvia Lira González.
4. Ana María Garnica Barrios.
5. Carlos Miguel Montoya Cárdenas.

Considerando que cada uno de los integrantes ha aportado la misma cantidad de capital y tienen la misma participación en el proyecto. Aun no se define un organigrama para definir el cargo que tendrá cada uno. Por el momento se distribuirán el trabajo de forma equitativa y con la misma responsabilidad.

Será atendido y operado tanto en la recepción y atención al cliente por los integrantes del proyecto, dividido en turnos para un mejor manejo del servicio, bajo un modelo de rotación con el fin de que todos los integrantes del negocio aprendan las actividades más relevantes.



Solo en el caso de Carlos Montoya que por su experiencia y siendo el líder de proyecto será quien maneje los recursos tanto económicos como materiales, teniendo la responsabilidad y confianza por parte de sus socios, con el compromiso de rendir cuentas y reportes claros.

De igual forma se han establecido los puestos que conformarán la unidad orgánica del negocio en los cuales se describen sus actividades generales:

Responsable Administrativo: Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todas las actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, legales, los servicios administrativos, la tesorería, la seguridad integral (física e industrial), con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.

Responsable de Calidad y Atención al Cliente: Procura la satisfacción de las expectativas de los clientes en lo que se refiere a la entrega de los productos, según las condiciones y la calidad pactadas. Con este objetivo, realiza el seguimiento de los clientes, gestiona sus reclamaciones y las incidencias y establece los mecanismos de comunicación más adecuados.

Responsable de Recursos Materiales: Coordina las acciones necesarias para proporcionar los bienes y servicios requeridos por las áreas del negocio, para el adecuado desarrollo de sus funciones, mediante la integración y atención de los requerimientos respectivos establecidos, con la finalidad de asegurar las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad, con un servicio eficiente y oportuno para todos los integrantes.

Responsable de la zona de Trabajo: Recibe las prendas con su identificación, para depositarlas en los cestos, previa identificación de prendas para luego pasarlos a los equipos de lavado. En la pre-separación de la ropa se buscan daños, manchas y que no contengan otro tipo de objetos, opera los equipos de lavado y secado. Reporta cualquier irregularidad en el funcionamiento de los equipos.

Funciones Generales para todos los integrantes.

- Atención al cliente
- Recepción de la ropa
- Pesar la ropa
- Emitir comprobante
- Clasificar la ropa
- Registrar en bitácora
- Pasar al área de trabajo las prendas
- Cargar y descargar lavadoras y secadoras
- Doblar y plegar la ropa
- Organizar la ropa limpia en bolsas
- Señalar si la ropa presenta alguna irregularidad
- Almacenar la ropa hasta que el cliente regrese
- Operar las lavadoras y secadoras
- Vigilar la operación de los equipos
- Aplicar suministros a los equipos
- Registrar actividad

Funciones específicas por cargo.

Responsable Administrativo

- Ejecutar cierre contable mensual y anual de la organización
- Realizar y controlar el inventario de los activos fijos de la organización
- Revisar las nóminas del personal administrativo y vigilantes
- Custodiar los documentos legales y financieros de la organización

- Supervisar y verificar el pago a organismos oficiales y servicios básicos.
- Elaborar consolidación de gastos mensual y anual
- Tramitar y controlar todo lo concerniente a la apertura de cuentas bancarias de la organización
- Elaborar el flujo de efectivo y presupuesto de la organización
- Transcribir la información para la evaluación de los Estados Financieros
- Apoyar a las demás áreas para el análisis de los estados financieros
- Supervisar el inventario.
- Velar por la eficiencia de las actividades del personal de compras
- Verificar las facturas con las órdenes de compra
- Tramitar la documentación respectiva del negocio
- Revisar y controlar los archivos administrativos
- Supervisar el cierre del día
- Evaluar el desenvolvimiento del personal
- Supervisar la ejecución de los indicadores de calidad asociados al área (tiempos de lavado, seguimiento a las órdenes de trabajo, etc.)
- Mantener limpia el área de trabajo
- Apoyar a los compañeros en las actividades

Responsable de Atención al Cliente

- Establece los mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los compromisos concretos establecidos con el cliente.
- Formula los planes estratégicos y operativos, así como los procedimientos para llevarlos a la práctica.
- Controla el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Prepara informes sobre la evolución de los planes de venta, de la calidad de servicio y de las incidencias.
- Controla el flujo de información entre las áreas para hacer cumplir los plazos de entrega pactados con el cliente.
- Hace un seguimiento constante del cliente para detectar sus necesidades, así como de las reclamaciones e incidencias del servicio y analiza sus causas para hallar soluciones.
- Atiende las sugerencias y consultas de los clientes.
- Mide el grado de satisfacción de los clientes y, en función de los resultados, establece mecanismos de mejora.
- Examina con clientes y proveedores los ámbitos de colaboración para mejorar el servicio, y formula propuestas adecuadas.
- Procura un servicio personalizado de valor añadido mediante diversas técnicas (entregas de última hora).

Responsable de Recursos Materiales

- Formula el programa de adquisiciones y servicios, mediante la integración de los requerimientos de las diversas áreas, con la finalidad de asegurar que se cuente

con los recursos materiales requeridos para el desarrollo de las actividades del negocio.

- Participa en los procedimientos de contratación de bienes y servicios elaborando invitaciones, actas, oficios, convenios y demás documentación que sea requerida con la finalidad de asegurar su cumplimiento.
- Coordinar las acciones necesarias para efectuar la adquisición de bienes considerando los parámetros de calidad, precio y tiempos de entrega.
- Mantener un eficiente control del inventario de los bienes con que cuenta el negocio para su operación, mediante el levantamiento físico de información de los mismos con el propósito de asegurar que se cuente con información permanente actualizada y un eficiente control de la existencia y condiciones de los bienes.
- Proponer acciones necesarias para mantener un adecuado nivel de servicio y funcionalidad del inmueble, mediante la implementación de programas orientados a conservar las instalaciones en las mejores condiciones, con la finalidad de dar una buena imagen.
- Coordinar las acciones necesarias para que se proporcionen con la debida oportunidad y en forma adecuada los servicios de seguridad, limpieza, mensajería, entre otros, así como las actividades de protección civil.

Responsable de la Zona de Trabajo

- Utilizar el equipo para el lavado de las prendas.
- Alimentar los equipos con los insumos de acuerdo al proceso de lavado.
- Identificar que los equipos funcionen correctamente.
- Mantener organizada su área.
- Depositar los cestos en el área de empacado de prendas y posteriormente pasarla al área de entrega.
- Mantener limpia su área.

Es importante señalar que aún sin tener mucha experiencia sobre el sector, los integrantes están dispuestas a adquirirlos. Ya que somos personas con entusiasmo por aprender y ganas de emprender el funcionamiento del negocio.

Proyección de gastos de los integrantes del negocio.

Los pagos se calculan por semana por un monto de \$1,000 pesos a cada uno. Después del periodo señalado, se ajustará dada las condiciones de operación y trabajo que se vayan desarrollando.

Sistemas de información

Toda la información obtenida del negocio se registrará en el equipo de cómputo adquirido para tal fin, mismo en el que se vaciará toda la información (inventario, nóminas, compras, los datos del cliente, volumen de servicios, mantenimiento del local, arrendamiento, etc.).

Procesos de entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información que tendrá el negocio.

Los encargados de registrar serán todos los integrantes del negocio y generarán los debidos reportes cuando sea requerida a través de informes.

Dentro de sus principales características se cuenta con que:

1. El negocio está ubicado en una zona de alta afluencia peatonal y vehicular, en planta baja con acceso directo por el cliente, muy cerca de las avenidas principales de la zona.
2. Los productos y equipos a utilizar son los más recomendados por proveedores serios y de renombre.
3. Precios en equilibrio de acuerdo a la competencia y en consideración a la población de nuestro mercado.
4. Excelente atención al cliente, seguridad y limpieza en el local.
5. Cumplimiento en la cobertura del servicio y tiempos comprometidos.

Las ventajas competitivas es que somos un grupo de trabajo con los objetivos muy claros y con la visión a crecer en este sector. Adicionalmente contamos con una óptima organización, un sistema de distribución de insumos, buena localización y asociación con un proveedor.

Considerando el estudio de mercado, se pretende aprovechar en la zona la falta de competencia en este rubro, ya que después de una revisión física por la zona, así como la consulta entre los vecinos, no existen comercios con el servicio que se pretende poner en marcha.

Adicionalmente, la ubicación del local está considerado como Centro de Barrio por las autoridades de la Ciudad de México, espacio en el que transita mucha gente y autos, sirve de paso como ruta “casa-trabajo” y “casa-escuelas”, ventaja que se pretende aprovechar de ese flujo de personas.



MISIÓN:

Ofrecer un servicio completo, único y de la mayor calidad, relacionado a la limpieza y tratamiento integral de prendas.

VISIÓN:

Ser una empresa líder en el servicio de lavado mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios, enfocados en la higiene y en apego al cumplimiento de nuestro sistema, con la finalidad de cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes y que nuestra atención sea reconocida, para obtener un mayor crecimiento.

VALORES.

- Brindar un excelente trato al cliente, buscando un ambiente confortable de recepción y entrega de pedidos, haciendo hincapié en el buen trato y disposición visual del local.
- Contar con condiciones laborales para los colaboradores, que se sientan cómodos asegurando estabilidad, buen clima laboral, área de cocina y seguridad.
- Tener responsabilidad en el trato de las prendas durante todo el proceso y asegurarnos de entregar su pedido en el tiempo comprometido.
- Integrarnos con la comunidad, buscamos interactuar y compartir temas de interés para la sociedad en general, generando vínculos con otras empresas e instituciones de otros giros.

OBJETIVOS:

- Captar la mayor cantidad de clientes que usan este tipo de servicio, con la intención buscar su satisfacción y recomendación.
- Identificar las necesidades adicionales de este grupo de clientes con la finalidad de buscar estrategias para cubrirlas.

POLÍTICAS DE CALIDAD

Entendemos que la calidad del servicio es un derecho del cliente, y como tal, es parte del estilo propio de los que forman parte de la organización, por tal motivo nos comprometemos a conocer y satisfacer SUS NECESIDADES, así como sus expectativas, a promover la cultura de calidad, honestidad e higiene y procurando la mejora continua de la eficacia de nuestro servicio.

Compromiso con el Medio Ambiente.

El respeto al medio ambiente es un requisito indispensable para el desarrollo de nuestra actividad. De este modo, la maquinaria y los distintos materiales que se emplearán en las operaciones del negocio, serán respetuosos con el medio ambiente cumpliendo las normativas de la autoridad. Asimismo, conocemos la importancia en el tratamiento del agua, misma que una vez usada se pretende implementar un

método de reciclaje para una 2da. utilización para sanitarios, lavado de pisos, entre otros destinos.

4.2.3 Estudio de Mercado.

La industria de la lavandería

A pesar de que el mercado mexicano vive en constantes crisis económicas, los mexicanos prefieren mandar su ropa a lavanderías que realizar ellos esa actividad, el presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Lavanderías (CANALAVA), señala que en las últimas dos décadas los negocios de lavanderías en agua han tenido un crecimiento de un 40%.

Sin embargo, advierte que esta actividad es poco rentable para el empresario, debido a que cada tres años se incrementan los precios por este servicio, los dueños de estos negocios absorben las alzas de los insumos en un 36%, en ese mismo lapso, advirtió el titular de la CANALAVA.

Otro problema son los negocios informales de Lavandería y Planchadurías que están abaratando los precios en la prestación de esos servicios. Porque si el vecino de enfrente ofrece sus servicios de lavandería un peso por abajo del mercado, yo le bajo dos, para quitarle los clientes; práctica común en el sector.

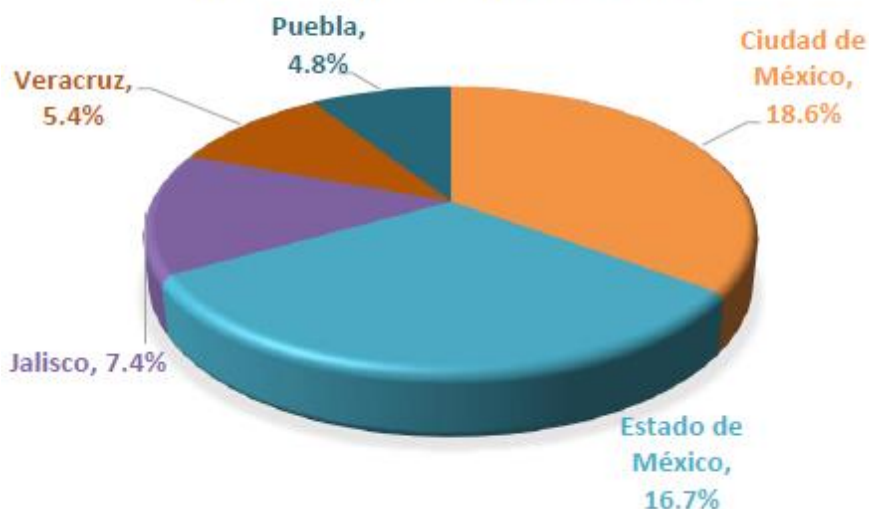
Las perspectivas que tiene este sector, se tiene que en cinco años la demanda de servicios de prenda en lavado en agua va a aumentar 34%.

Los bajos precios que han tenido; en promedio en la Ciudad de México o en la zona centro de país, una lavandería cobra por una carga de 3 kilos de ropa \$54 pesos (18 pesos por kilo) y para estar en un punto de equilibrio el costo por este trabajo debería ser de \$70 pesos por 3 kilos de ropa. Situación que ha ocasionado que las empresas no cuenten con capital para modernizar su maquinaria y ofrecer un servicio de calidad o de crecimiento.

De acuerdo a la CANALAVA, en este giro operan en la Ciudad de México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), operan casi 5,800 lavanderías; pero a nivel nacional hay entre lavanderías y tintorerías 30,805 negocios.

INEGI. Censos Económicos 2014		
Denominación	Establecimientos	
	Total	Grandes
Clase 812210		
Lavanderías y tintorerías	30,805	126

ENTIDADES CON MAYOR CANTIDAD DE LAVANDERÍAS Y TINTORERÍAS



Entidades con mayor cantidad de lavanderías y tintorerías	Total
Ciudad de México	5,730
Estado de México	5,144
Jalisco	2,280
Veracruz	1,663
Puebla	1,479

FUENTE: <http://www.inegi.org/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

Estos negocios les dan empleo a 66 mil personas, el 68.9% son mujeres y el 31.1% hombres.

Para invertir en un establecimiento de lavandería, con 150 mil o 200 mil pesos se puede abrir un negocio de este tipo equipado. Una lavadora comercial tiene un precio de 15 mil pesos en promedio, este es uno de los principales factores porque cada vez más gente se está yendo hacia la lavandería.

El 85% son empresas familiares, son microempresas y acuden a éstas clientes entre 27 y 48 años, es decir, jóvenes y adultos en plenitud, que trabajan y, por tanto, no tienen tiempo de ir a lavar la ropa.

En la Ciudad de México el 75% de las lavanderías sólo dan el servicio de encargo: se recibe la ropa, la lavo y la entrego, la gente no tiene tiempo para hacer esa tarea y los fines de semanas, no quiere utilizarlos en ir a lavar la ropa.

El gas y el agua son los insumos más caros para estos negocios; por ejemplo, aquí en la Ciudad de México, se tiene que en algunas partes se paga más cara el agua, este sector es uno de los más castigados por el uso de este líquido, cuando se pasa de cierto número de metros cúbicos ya se entra a una tarifa que es mucho más cara.

Las ventas del sector son de casi 7 mil millones de pesos anuales.

Ingresos por el suministro de bienes y servicios	
TOTAL	GRANDES
6,978,475	1,041,347

Fuente: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>



Los ingresos por el suministro de bienes y servicios, es resultado que obtuvo la unidad económica durante el periodo de referencia (2013), por todas aquellas actividades de producción de bienes, comercialización de mercancías y prestación de servicios. Excluye: los ingresos financieros, subsidios, cuotas, aportaciones y venta de activos fijos.

Análisis del mercado objetivo.



Éste describe el mercado objetivo al cual se va a dirigir nuestro negocio. Se realiza para obtener información al acudir directamente al consumidor para identificar los gustos y preferencias del consumidor, para ello se diseñó y aplicó una encuesta en donde se le formularon las siguientes preguntas:



Encuesta para identificar el uso de servicios de Lavandería en la zona



1. Género: Mujer  Hombre 

2. Colonia: _____

3. ¿Tiene lavadora en su casa? Sí  No 

4. ¿Utiliza usted el Servicio de Lavandería? Sí  No 
 (Si su respuesta es negativa agradecemos su participación)

5. ¿Con qué frecuencia lleva su ropa a la lavandería?

a) 3 veces a la semana b) 1 vez a la semana c) 1 vez a la quincena d) 1 vez al mes

6. ¿Cuántos kilos de ropa en promedio lleva a la lavandería?

Menos de 5 kilos  Casi 10 kilos  Más de 10 kilos 

7. ¿En promedio cuánto gasta por el servicio?

a) Entre \$50 y \$100 b) Poco más de \$100 c) Más de \$150

8. Indique su grado de satisfacción

(Sólo una opción en cada fila)

Por:	Muy Satisfecho	Muy insatisfecho	No sabe
Limpieza de sus prendas			
Horario de servicio			
Puntualidad en la entrega			
Instalaciones del establecimiento			
Precio por kilo que paga			
Atención del responsable			

9. ¿Ubicación del lugar dónde suele llevar su ropa?

Colonia o calle: _____

10. Comentarios o sugerencias _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Resultados de la Encuesta:

Se aplicó a 100 personas durante el tercer trimestre de 2016, por la zona y colonias aledañas. Los datos arrojados en dicha encuesta permitieron realizar estrategias para ofertar el servicio y lograr captar más clientes, horarios y días de atención así como los precios que se cobrarán por dichos servicios y cual será nuestro mercado objetivo.

No. Pregunta		Resultado de la encuesta.	
1	mujeres	85	
	hombres	15	
2	Colonia.		
	Atzacocalco	50	
	Gabriel Hernández	30	
	Nueva Atzacocalco	20	
	* por ser las mas cercanas al local.		
3	Sí	82	
	No	18	
4	Sí	38	
	No	62	
5	3 veces a la semana	5	
	1 vez a la semana	18	
	1 vez a la quincena	11	
	1 vez al mes	4	
	* incluye ropa de cama		
6	Menos de 5 kilos	25	
	Casi 10 kilos	10	
	Más de 10 kilos	3	
7	a) Entre \$50 y \$100	25	
	b) Poco más de \$100	10	
	c) Más de \$150	3	
8	Por:	Muy Satisfecho	Muy insatisfecho
		No sabe	
	Limpieza de sus prendas	26	9
	Horario de servicio	30	3
	Puntualidad en la entrega	31	6
	Instalaciones del establecimiento	24	4
	Precio por kilo que paga	20	12
	Atención del responsable	28	6
9	Martin Carrera	16	
	Atzacocalco	0	
	Gabriel Hernández	12	
	Nueva Atzacocalco	5	
	Vasco de Quiroga	3	
	CTM Atzacocalco	2	
10	Los precios son altos y a veces no me alcanza, tengo que dejar de hacer cosas para hacerlo yo misma. La lavandería donde llevo mi ropa cierra muy temprano y yo regreso de trabajar un poco mas tarde (cierra a las 3:00 pm) Cuando se me junta la ropa por que trabajo, gasto mucho porque son muchos kilos, deberían de hacer promociones Ademas de lavar la ropa también deberían ofrecer plancharla.		

La competencia.

Para obtener esta información se acudió a los lugares en donde los competidores están ubicados y se identificó los servicios que ofrecen, sus precios, sus estrategias publicitarias.

En la zona en un rango de kilómetro y medio a la redonda es nula. Se identificó y acudió a los establecimientos más cercanos a nuestra propuesta y se captó la siguiente información.

Lavandería Dany

- ◆ Dirección: Av. Ing. Eduardo Molina 1804, Vasco de Quiroga, Gustavo A. Madero, C.P. 07440 Ciudad de México.
- ◆ Servicio completo \$18 por kilo de ropa que incluye lavado, secado, jabón, cloro y suavizante. El lavado de Edredón, Cortinas, Chamarras según el tamaño el precio lo definen al momento.
- ◆ Cobertores \$50 individual \$60 matrimonial y \$70 King Size.

Lavandería El burbujito.

- ◆ Dirección: Fray Bernardino de Sahagún 111, Vasco de Quiroga, C.P. 07440 Ciudad de México.
- ◆ Precios.
 - De 1 a 4 kilos \$15 De 4 a 10 kilos \$14 De 10 en adelante \$12
 - Cobija / colcha \$30, \$35, \$40, \$45
 - Cobertor / edredón \$35, \$45, \$50, \$55
 - Juego de cuna \$35
 - Chamarra grande \$25
 - Cortinas grandes \$40
 - Cojín \$10, \$15, \$30
 - Medida de jabón \$3
 - Tallada extra \$6
 - Cambio de agua y tallada \$15
 - Planchado docena \$90

Por lo anterior, los lugares analizados están alejados donde se apertura el negocio, lo que nos permite tener ventaja de captar clientela sobre futuras competencias

La demanda.

En la última década el negocio de las lavanderías ha registrado un crecimiento, de acuerdo a los expertos de la industria de las lavanderías, a pesar que no es muy rentable, los servicios se han abaratado por lo que se prevé en los próximos años la demanda de servicios de prendas aumente en promedio un 34%.

A nivel nacional el INEGI reporta alrededor de 30 mil negocios entre lavanderías y tintorerías, de los cuales en la Ciudad de México se registran cerca de 5,800 establecimientos.

En la delegación Gustavo A. Madero (GAM) que colinda con las delegaciones Azcapotzalco, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza y los municipios de Tlalnepantla y Ecatepec, cuenta con una población de 1,185,772 habitantes (INEGI 2010), de los cuales 614,539 son mujeres (51.83%) y 571,233 hombres (48.17%), es la segunda delegación más poblada después de Iztapalapa. En GAM existe un total de 210 colonias, en las que existe un total de 320,663 viviendas.

En base a los datos estadísticos (INEGI 2010) el número de viviendas en GAM que cuentan con lavadora equivale al 76% del total de viviendas particulares, lo que demuestra un volumen 77,278 viviendas que no cuentan con ese equipo y requerirán hacer uso de los servicios de una lavandería, un promedio de casi 286 mil personas en toda la demarcación.

Gustavo A. Madero	
Vivienda y Urbanización	
Total de viviendas particulares habitadas (Viviendas), 2010	320,663
Promedio de ocupantes en viviendas particulares habitadas (Promedio), 2010	3.7
Viviendas particulares habitadas que disponen de lavadora (Viviendas), 2010	243,385

Fuente: INEGI Censo de Población y Vivienda 2010.

De acuerdo a lo publicado por el INEGI en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) ofrecen datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional, actualizados. Resultado de esto, en el DENUE 01/2016 publica los datos de 5 millones 4 mil 986 negocios. De ellos, 721 están registrados al giro que nos ocupa, en la delegación GAM. Entre lavanderías y tintorerías, de las cuales para el servicio único de lavado y secado de prendas se cuenta con cerca de 320 establecimientos distribuidos por toda la Delegación. Por último, de las más cercanas al proyecto de negocio se contabilizan 7 locales de este giro, de los cuales, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, sólo operan actualmente tres, más una que no se registra en dicho directorio.

	NOMBRE DE LA UNIDAD ECONÓMICA	COLONIA	NÚMERO	VIALIDAD 1	CÓDIGO POSTAL	DISTANCIA
1	LAVANDERIA DANNY	GABRIEL HERNÁNDEZ	102	CABO DE PUNTA MAISI	7080	0.2 KM
2	LAVANDERÍA AQUAMATIC	EL COYOL-PLAZA	1623	ORIENTE 157	7420	1.6 KM
3	LAVANDERIA DANNY	MARTIN CARRERA	20	RAMON LOPEZ RAYON	7070	2.0 KM
4	LAVANDERIA EL BURBUJITO	CTM ATZACOALCO	80	FERNANDO AMILPA	7090	1.6 KM
5	LAVANDERIA EL BURBUJITO	VASCO DE QUIROGA	0	FRAY BARTOLOME DE OLMEDO	7440	0.6 KM
6	LAVANDERIA EL TRIUNFO	GABRIEL HERNÁNDEZ	100	CABO SAN ANTONIO	7080	0.3 KM
7	LAVANDERIA LA FRONTERA	SALVADOR DÍAZ MIRON	7726	MANUEL SABINO CRESPO	7400	1.7 KM
8	LAVANDERIA DANNY	VASCO DE QUIROGA	1804	INGENIERO EDUARDO MOLINA		0.86 KM

Fuente: INEGI/Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Notas: Los establecimientos con texto marcado en rojo, indican que los establecimientos, no estaban abiertos o dejaron de prestar el servicio.

El nivel de tráfico de personas que se detecta durante el día es de aproximadamente 1,500 personas y un tránsito vehicular de 500 autos (entre particulares, de servicios públicos, escolares, de distribución de mercancías, etc.). Lo anterior se debe, a que se ocupó durante varios días en diferentes horarios el paso de las personas por la calle.

Las horas activas inician desde las 6:00 de la mañana y baja considerablemente después de las 21:00 hrs. Cabe resaltar que en el intervalo anterior hay horas pico en el flujo de personas y autos.

4.2.3.1 Producto.

Servicio de lavado de prendas de ropa de vestir familiar, así como prendas del hogar tales como: manteles, cortinas, cobertores, edredones, sábanas, cubrecamas, chamarras, utilizando los productos altamente recomendados por expertos, considerando su impacto al medio ambiente.

4.2.3.2 Precio.

Los precios iniciales se basarán en equilibrio de lo que se cobra en otros establecimientos de la zona.

El precio de introducción que tendrá el servicio de lavado de ropa personal será de \$16 pesos por kilogramo, esto con la finalidad de dar a conocer el servicio y que sea atractivo para nuestro mercado objetivo. Una vez captado a clientes en un determinado plazo estratégico (considerando el volumen de demanda, este no mayor a dos meses) se aumentara a \$18 pesos por kilogramo.

De igual manera los precios por kilogramo se manejaran conforme al volumen de ropa que lleve nuestro cliente, conforme a la siguiente tabla.

LISTA DE PRECIOS 2016	
KILOS	PRECIO
DE 3 A 6	\$18,00
DE 6 A 10	\$16,00
DE 10 EN ADELANTE	\$14,00
3 KGS. MÍNIMO POR SERVICIO	

ARTÍCULO	INDIVIDUAL	MATRIMONIAL	QUEEN SIZE	KING SIZE
EDREDÓN	\$40,00	\$50,00	\$60,00	\$70,00
COBERTOR	\$40,00	\$50,00	\$60,00	\$70,00
COBIJA	\$40,00	\$50,00	\$60,00	\$55,00
COLCHA	\$35,00	\$40,00	\$45,00	\$50,00
COJINES Y/O ALMOHADAS	\$30,00	JUEGO DE CUNA	\$100,00	¡GRACIAS POR SU PREFERENCIA!
MANTELES	\$12,00	COBERTOR BEBÉ	\$15,00	

4.2.3.3 Plaza.

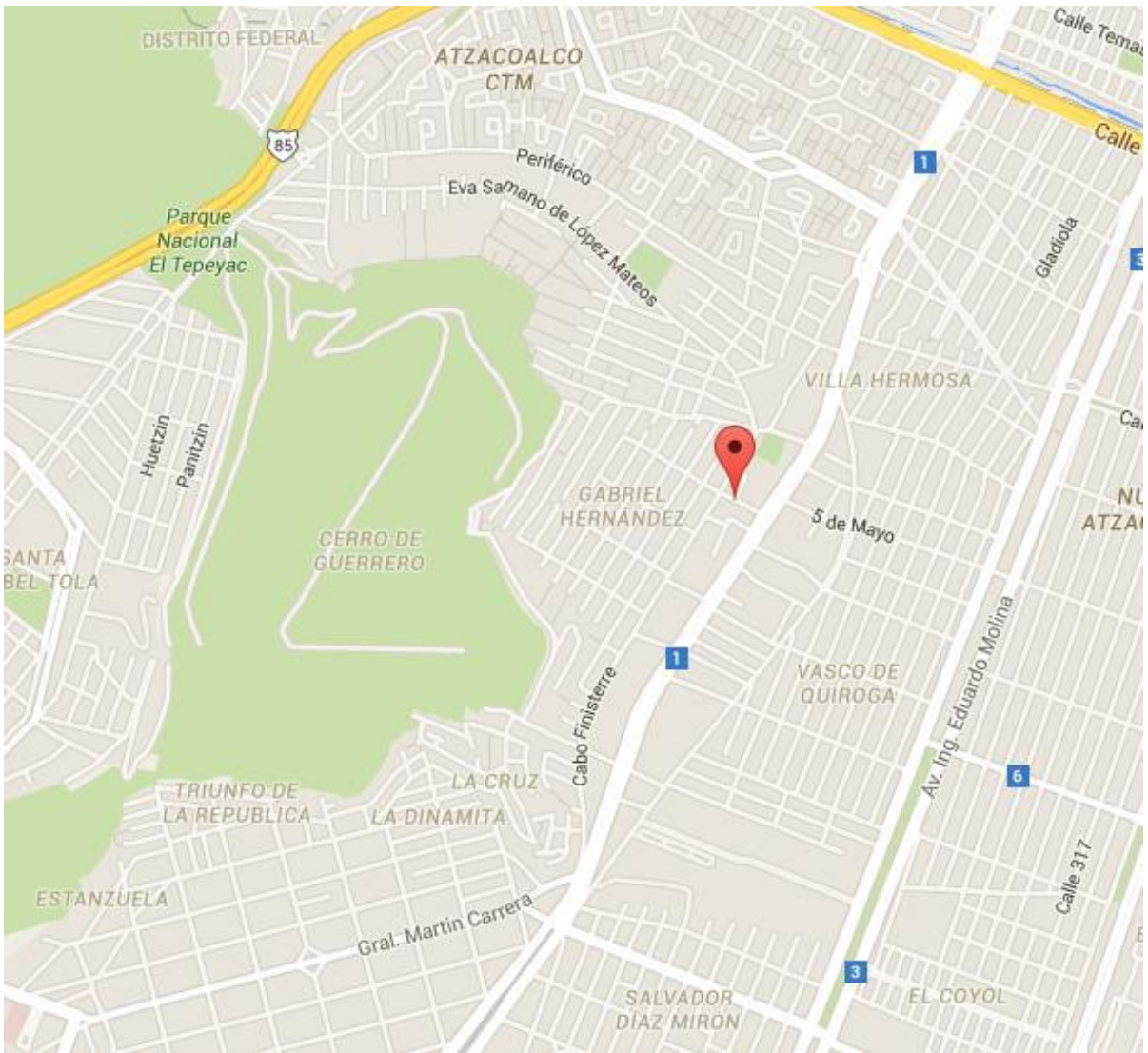
Tomando en cuenta que este negocio ofrece la prestación de un servicio y que para ello se estableció un local fijo que se encuentra ubicado a mitad de calle de nombre Manuel M. Dieguez no. 11, en la colonia Santiago Atzacolco, en la delegación Gustavo A. Madero.

Las razones por las que se ha elegido dicha ubicación obedece a que está en planta baja, lugar de fácil acceso, vía transitada dentro de una ruta “hogar-trabajo”, cercana a unidades habitacionales y rodeada de avenidas importantes como Av. Centenario, Cabo Finisterre y 5 de mayo, principales vías que comunican con colonias vecinas como:

- Gabriel Hernández.
- Ampliación Gabriel Hernández.
- Martín Carrera.
- C.T.M Atzacolco.
- Vasco de Quiroga.
- Del Obrero.

Por lo tanto consideramos estas colonias son el mercado objetivo, ya que dentro de ellas también existen comercios como estéticas, restaurantes, fondas, hoteles, a los cuales se les podrá ofertar también el servicio.

Para una mejor localización del local de negocio, se adjunta mapa geográfico:



De acuerdo al servicio no es necesario contar con equipo de transportación por el momento, sin embargo de acuerdo al crecimiento y actualización del negocio se podría proyectar a mediano plazo el servicio adicional de recolección y entrega a domicilio.

4.2.3.4 Promoción.

Se presupuestará una cantidad mensual para promoción y publicidad a través de volantes, banners, participación en apoyos con otros negocios, revistas y periódicos de la zona, etc.

Se pretende implementar un sistema de Clientes Frecuentes que premie a los clientes asiduos, así como aquellos que recomienden con el propósito de que hagan llegar a otros clientes nuevos al negocio.

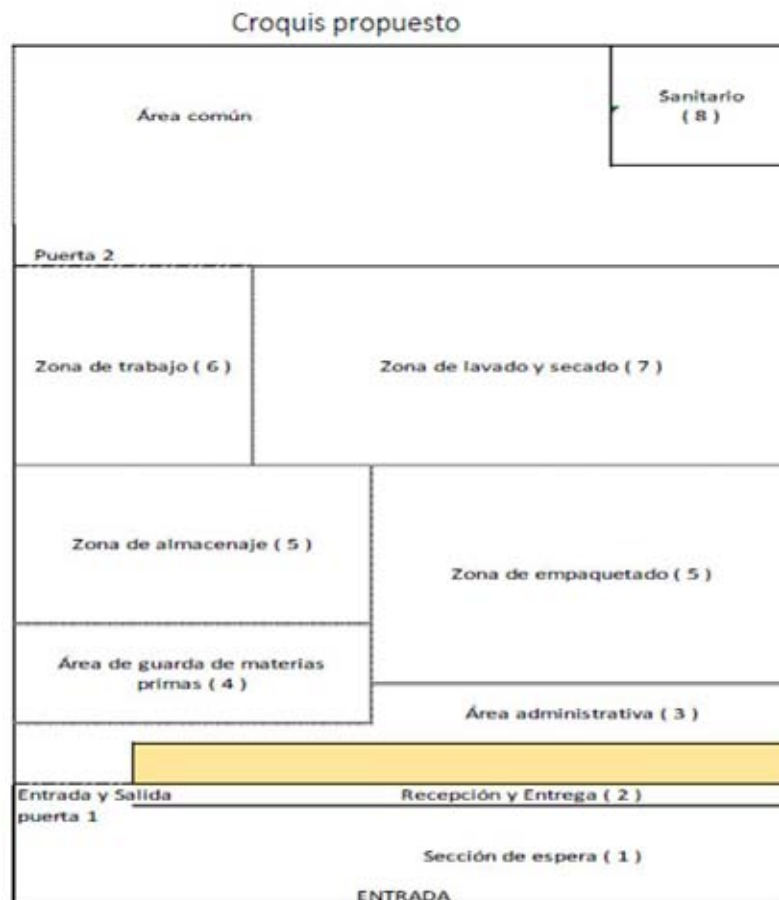
4.2.4 Proyecto de Inversión.

En este apartado se señala la estructura de la inversión, y se detallan los aspectos relacionados con el financiamiento del proyecto.

Requerimientos físicos:

Se dispone de un local con una superficie de casi 29.7 m² con las siguientes medidas, de 9 metros de largo por 3.30 de ancho, en donde se consideraran las siguientes áreas.

1. Sección de espera.
2. Recepción y entrega.
3. Área Administrativa.
4. Área de guarda de materias primas.
5. Zona de empaquetado y almacenaje.
6. Zona de trabajo.
7. Zona de lavado y secado.
8. Sanitario.



El local a utilizar será rentado a uno de los integrantes, mediante contrato de arrendamiento.

REQUERIMIENTOS PARA INICIO DE OPERACIONES

Concepto	Cantidad	Costos	Descripción y/o comentarios
Descripción			
Inversión inicial en Equipo		\$ 127.124,00	
Lavadoras semi industriales	2	\$ 75.400,00	unidad
Lavadora básica	1	\$ 8.000,00	unidad
Secadoras	1	\$ 28.124,00	unidad
Hidroneumático	1	\$ 10.500,00	unidad
Báscula para ropa con canastilla para colgarse	1	\$ 1.000,00	unidad
Compensadores de energía	4	\$ 4.100,00	unidad
Inversión inicial en suministros		\$ 2.759,88	
Detergente líquido - ropa de color	37,2	\$ 1.145,00	litros
Detergente en polvo - ropa blanca	19	\$ 412,50	kilogramos
Suavisante - todo tipo de ropa	35	\$ 590,75	litros
Blanqueador - ropa balnaca	21	\$ 190,83	litros
Bolsas para empaquetar las prendas	420	\$ 225,00	litros
Desengrasante	11	\$ 195,80	piezas
Adecuación del local		\$ 9.870,00	
Divisiones del local (cancelería, tabla roca, puertas)	1	\$ 4.000,00	varios
Pintura	1	\$ 270,00	litros
Tomas eléctricas (material)	1	\$ 1.200,00	varios
Tomas de agua (material)	1	\$ 1.000,00	varios
Tomas de gas (material)	1	\$ 800,00	varios
Desagüe (material)	1	\$ 600,00	varios
Mano de obra en la instalación	1	\$ 2.000,00	varios
Mobiliario		\$ 11.500,00	
Mostrador de recepción y entrega	1	\$ 2.500,00	unidad
Anaqueles	2	\$ 1.600,00	unidad
Mesas diferentes dimensiones	2	\$ 2.400,00	unidad
Equipo de computo	1	\$ 5.000,00	unidad
Promoción y mercadeo (Publicidad)		\$ 1.100,00	
Diseño de imagen (logotipo)	1	\$ 200,00	servicio
Elaboración de volante	1	\$ 200,00	servicio
Impresión del negativo	1	\$ 50,00	servicio
Tiraje del volante	1000	\$ 450,00	piezas
Cartel de precios	1	\$ 200,00	unidad
Salarios		\$ 5.000,00	
Personal	5	\$ 5.000,00	persona
Otros		\$ 2.000,00	
Arrendamiento	1	\$ 2.000,00	renta y depósito
INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA		\$ 159.353,88	

El proyecto será financiado en dos partes.

Capital propio, con una participación aproximada de 30% sobre el monto total.

Financiamiento externo, con una participación aproximada del 70% del monto total.

Este último se buscó por medio de en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el cual consta de lo siguiente:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) apoya a los emprendedores mexicanos mediante la entrega de mobiliario, maquinaria, equipo y herramienta, a través del Programa de Apoyo al Empleo, específicamente del Subprograma Fomento al Autoempleo.

Este Subprograma, que opera el Servicio Nacional de Empleo (SNE), ayuda a personas interesadas en desarrollar una actividad productiva, denominadas Iniciativas de Ocupación por Cuenta Propia (IOCP), con base en sus competencias y experiencia laboral.

El apoyo consiste en proporcionar a las IOCP mobiliario, maquinaria, equipo y herramienta, cuyo costo puede ser de 25 mil pesos por persona hasta 125 mil pesos cuando el número de integrantes de la IOCP sea de cinco o más.

Los bienes se entregan en comodato a los beneficiarios durante 12 meses, pero si transcurrido ese lapso siguen operando, han mantenido el equipo o herramienta en buenas condiciones y se registran como unidad productiva formal, los bienes les son entregados en propiedad.

Los requisitos para recibir el apoyo de este Subprograma son:

- Tener 18 años o más.
- Percibir en su núcleo familiar un ingreso menor a seis salarios mínimos.
- Tener experiencia de por lo menos 6 meses en las actividades inherentes al proceso y/o desarrollo de la IOCP propuesta.
- Elaborar y entregar la propuesta del proyecto de IOCP.
- Entregar Carta Compromiso firmada por todos los integrantes de la IOCP, en la cual se comprometen a operar el proyecto.

Entre los principales giros apoyados a través de Fomento al Autoempleo destacan: salones de belleza, carpinterías, talleres mecánicos, cocinas económicas, carnicerías, panaderías, pastelerías y reposterías, así como talleres de costura, herrerías y reparación de aparatos electrodomésticos.

Con base en la información obtenida por los proveedores de equipo para este negocio, así como por los negocios que fueron consultados en las zonas más cercanas, y finalmente considerando el monto de inversión inicial con el apoyo financiero en

especie, el margen de recuperación de la inversión se considera en un lapso de tiempo aproximado de año y medio.

- La Inversión inicial aproximadamente entre los integrantes de la sociedad es de 60 mil pesos, es decir 12 mil pesos por cada uno.
- El Financiamiento aproximado requerido es de 100 mil pesos. (Gobierno)

El proceso del negocio.

De acuerdo a la cotización y revisión de los productos dentro del mercado y considerando expediencias propias y recomendaciones, se considero trabajar con los siguientes proveedores de maquinaria y con los productos mas convenientes para satisfacer al cliente del proyecto. Esto en base a resultados y con oportunidad de realizar cambios, al menos en los productos de consumo constante, si estos no cubren los estandares de calidad esperada.



Política de compras.

Se iniciarán operaciones con un stock de insumos suficientes para un mes.

Tamaño de inventario.

Después de un mes de operaciones, se conocera de una forma mas precisa la cantidad de insumos a adquirir y en consecuencia la capacidad de stock para no agotarlos y así evitar detener la operación del servicio. Por lo tanto los costos en este rubro pueden ser variables, tanto en cantidad (volumen de producto a adquirir por demanda) y en lo económico (alza de precios).

Control de calidad.

Se determinarán los pasos a seguir desde la recepción y hasta la entrega de las prendas al cliente con los estándares de calidad que exige el mercado de este sector,

ocupando el equipo especializado para tal fin, así como el uso de los productos especialmente creados para la limpieza de la ropa. Dentro de estos se debe considerar los costos de luz y agua, por lo tanto es muy necesario establecer los tiempos y la calidad del servicio, así como la utilización de otro tipo de producto para lograr así la satisfacción del cliente.

Tiempos en el Servicio. Operarán dos tipos de servicios,

- ✓ Normal: Se realiza el servicio en los tiempos establecidos por el personal de recepción y considerando el precio de lista.
- ✓ Express: Consiste en realizar el servicio conforme a las necesidades del cliente (específicamente el tiempo), siendo esto considerado por los clientes un servicio que puede representar un precio mas elevado al precio de lista ofertada.

4.2.4.1 Evaluación de estimación de recuperación de la inversión.

El objetivo de los cuadros es mostrar que el proyecto es rentable, y se estima en cuánto tiempo se recuperará la inversión.

Los montos presentados tanto en las ventas estimadas como en los gastos semanales son proyectados, considerados como objetivo meta para lograr la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible. Por lo tanto, pueden variar en montos y tiempos estimados.

ESTIMACIÓN DE VENTAS SEMANALES			
Cliente	Kilos por cliente	Tarifa	Venta al día
	Mínimo requerido		
1	3	\$ 18.00	\$ 54.00
2	4	\$ 18.00	\$ 72.00
3	3	\$ 18.00	\$ 54.00
4	4	\$ 18.00	\$ 72.00
5	4	\$ 18.00	\$ 72.00
6	3	\$ 18.00	\$ 54.00
7	4	\$ 18.00	\$ 72.00
8	4	\$ 18.00	\$ 72.00
9	3	\$ 18.00	\$ 54.00
10	4	\$ 18.00	\$ 72.00
11	3	\$ 18.00	\$ 54.00
12	4	\$ 18.00	\$ 72.00
13	3	\$ 18.00	\$ 54.00
14	4	\$ 18.00	\$ 72.00
15	5	\$ 18.00	\$ 90.00
Por día	55		\$ 990.00

1 semana (7 días)	Total venta semanal
385	\$ 6,930.00

Cliente	Artículo	Piezas	Tarifa	Venta al día
1	Edredón	1	\$ 50.00	\$ 50.00
2	Cobertor	1	\$ 50.00	\$ 50.00
3	Colcha	2	\$ 80.00	\$ 160.00
4	Edredón	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Por día		6		\$ 360.00

1semana (7 días)	Total venta semanal
42	\$ 2,520.00

Total venta semanal
\$ 9,450.00

ESTIMACIÓN DE GASTOS SEMANALES

Concepto	Período	Costos	Descripción y/o comentarios
Descripción			
Pago de servicios		\$ 450.00	
Luz	Semanal	\$ 150.00	servicio
Agua	Semanal	\$ 175.00	servicio
Gas	Semanal	\$ 125.00	servicio
Inversión inicial en suministros		\$ 225.00	
Detergente líquido - ropa de color	Semanal	\$ 87.25	litros
Detergente en polvo - ropa blanca	Semanal	\$ 41.25	kilogramos
Suavisante - todo tipo de ropa	Semanal	\$ 34.75	litros
Blanqueador - ropa balnaca	Semanal	\$ 16.00	litros
Bolsas para empaquetar las prendas	Semanal	\$ 23.50	litros
Desengrasante	Semanal	\$ 22.25	litros
Mantenimiento y limpieza del local y sanitario		\$ 26.75	
Limpiadores en polvo, líquido y sólido	Semanal	\$ 11.75	ltro, Kg, pz
Papel sanitario (paquetes de 4 rollos)	Semanal	\$ 15.00	paquete
Equipo Administrativo		\$ 129.50	
Papelería diversa	Semanal	\$ 25.00	pieza
Internet	Semanal	\$ 49.50	servicio
Teléfono	Semanal	\$ 55.00	servicio
Salarios		\$ 5,000.00	
Personal	Semanal	\$ 1,000.00	persona
Personal	Semanal	\$ 1,000.00	persona
Personal	Semanal	\$ 1,000.00	persona
Personal	Semanal	\$ 1,000.00	persona
Personal	Semanal	\$ 1,000.00	persona
Otros		\$ 500.00	
Arrendamiento	Semanal	\$ 500.00	servicio
INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA		\$ 6,331.25	

Considerando el monto de ventas y gastos semanales de los cuadros anteriores se procedió a proyectar en el siguiente cuadro los montos de las ganancias demostrando que el proyecto es rentable y que el tiempo de recuperación es viable e incluso se podría recuperar la inversión en un menor tiempo de lo estimado.

Mes	Semana	Ventas semanales	Gastos semanales	Diferencia
1	1	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	2	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	3	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
2	4	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	5	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	6	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	7	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
3	8	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	9	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	10	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	11	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
4	12	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	13	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	14	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	15	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
5	16	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	17	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	18	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	19	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
6	20	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	21	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	22	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	23	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
7	24	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	25	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	26	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	27	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
8	28	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	29	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	30	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	31	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
9	32	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	33	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	34	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	35	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
10	36	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	37	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	38	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	39	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
11	40	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	41	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	42	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	43	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
12	44	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	45	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	46	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	47	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
13	48	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	49	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	50	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
	51	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75
52	\$ 9.450,00	\$ 6.331,25	\$ 3.118,75	
		\$ 491.400,00	\$ 329.225,00	\$ 162.175,00

En la semana 52 del 13vo mes, se cumple prácticamente el objetivo de recuperación de la inversión proyectada, es decir que en poco más de un año se obtenga el retorno la inversión inicial.

4.2.5 Posibles riesgos y contingencias.

Los principales riesgos a los que el negocio y su operación podrían estar expuestos son: Poca clientela, falta de suministro de agua y luz, Inseguridad, mala publicidad, pocas ventas, salida de alguno de los socios, riesgos financieros.

Se prevé contratar un seguro que cubra el negocio junto con los miembros y bienes del mismo.

4.2.6 Conclusiones.

El negocio de las lavanderías ofrece muchas ventajas y excelentes utilidades si lo realizamos adecuadamente y desde un principio. Parte elemental de este negocio es ubicar la lavandería en una zona que sea muy transitada y en planta baja, así como dar nuestro mayor esfuerzo al servicio de nuestra clientela.

El tipo de financiamiento utilizado en este proyecto permite obtener una fuente de ingreso más estable y no tener la inquietud de los intereses del crédito que por lo general es lo que más preocupa al emprendedor al pensar en elegir la fuente de financiamiento. Adicional a esto el financiamiento puede ser cubierto por el mismo gobierno si es que el grupo de emprendedores demuestran que hay interés en el mismo y se mantienen estables.

CONCLUSIONES.

Una vez definido el concepto de empresa en donde comprendemos los diversos componentes que la deben de integrar y su importancia, podemos considerar emprender la nuestra propia. No es nada fácil pensar en realizar una actividad económica, sin embargo no es imposible.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar un panorama sencillo y amplio de lo que significa emprender, pero también en mantenerse en el mercado. Por lo que la calidad es uno de los puntos más importante para ello, la cual nos puede permitir permanencia en el mercado y mejor que eso crecimiento. Si ofrecemos nuestro producto o servicio cumpliendo con los estándares de calidad que nos proponemos, es muy probable que tengamos un crecimiento en un tiempo menor al que estimamos.

Aunado a ello, cimentando bien nuestra idea cumpliendo desde el principio con todos los requisitos y procesos que se requieren, sin descuidar ningún detalle, podemos tener un comienzo exitoso.

Considerando que no todas las grandes empresas conocidas entraron al mercado siendo lo que son actualmente, nos deja ver que se puede iniciar con una micro hasta llegar a convertirla incluso en una transnacional, obviamente dependiendo del objetivo que tengamos en mente.

De igual forma tomando en cuenta que los mexicanos tenemos una gran creatividad y nos esforzarnos día a día por salir adelante, puedo pensar que dentro de algunos años el crecimiento en el desarrollo de proyectos aumentará.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE Simón. (Tercera Edición). Diccionario de Economía. Andrade.
- BANJERCITO. (Actualizado al 26 de agosto de 2016.). Reglas de Operación del Fideicomiso Público de Administración. México Emprende.
- CANTÚ., D. H. (2° Edición). Desarrollo De Una Cultura De Calidad. McGraw Hill.
- CARRO Paz Roberto, G. G. (9na. Ed.). Normalización Serie Normas ISO 9000. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. .
- CROSBY, P. B. (11va edición). La Calidad no cuesta. Grupo Patria Cultural,.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. (s.f.).
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA . (s.f.).
- FISHER, S. (s.f.). Mercadotecnia. Mc Graw Hill.
- GARCÍA del Junco Julio y CASANUEVA Rocha Cristóbal. (s.f.). Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill.
- GUTIÉRREZ Pulido Humberto. (2005). Calidad total y productividad, . México,: McGraw-Hill Interamericana.
- KOTLER., P. (2000). Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill.
- LA JORNADA. (2015). MÉXICO.
- LÓPEZ, C. F. (2013). Indicadores de Gestión. INCOTEC.
- Marketing en el Siglo XXI. . (5ª Edición).
- MARKIDES, C. (s.f.). En la estrategia está el éxito. Bogotá: Norma.
- NACIONAL FINANCIERA. (s.f.).
- PALLARES Zoilo, R. D. (2005 4ta ed.). Hacer Empresa,. Fondo Editorial Nueva Empresa.
- PICKLE, H. (s.f.). Administración de Empresas. Limusa.
- RAMÍREZ Almaguer, V. M. (marzo 2009). Etapas del Análisis de Factibilidad. Compendio Bibliográfico en Contribuciones a la Economía.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Economía. (Artículo 57 Bis).
- RODRIGUEZ Valencia, J. (s.f.). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. México (5ª.ed): Thomson.
- SÁNCHEZ, I. R. (s.f.). Enfoque económico social de evaluación de proyectos de inversión. . Universidad de la Habana.
- ZORRILLA., E. (Junio 2016). México necesita creérsela. . Mundo Ejecutivo,, 26.

Páginas web.

- <http://www.crecenegocios.com/diccionario>
- <http://www.inadem.gob.mx>
- <http://www.inegi.org.mx>
- <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming>
- <http://www.siem.gob.mx/portalsiem>