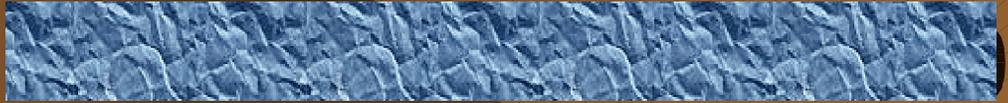


PYMES



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



INYECCIÓN EN PLASTICO

Desarrollo del proyecto





**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

***Iztapalapa***

**CSH**

**INVESTIGACIÓN FORMACIÓN**

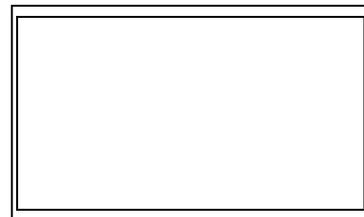
**MICROEMPRESAS**

**ASESOR.**

**GUILLERMO J. R. GARDUÑO VALERO**

**ALUMNO:**

**JARDÓN PARRA D. MAURICIO**



**LICENCIATURA EN**  
**ADMINISTRACIÓN**

**ELABORACIÓN ENERO DICIEMBRE 2002**

## ÍNDICE

<i>“LA AZTECA”</i> .....	20
<i>ANTECEDENTES</i> .....	37
<i>ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA</i> .....	75
<i>BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO</i> .....	69
<i>CAPITAL INICIAL</i> .....	54
<i>CLIENTES POR PRIMERA VEZ</i> .....	45
<i>COMENTARIO</i> .....	90
<i>CONCLUSIONES</i> .....	85
<i>CONSTITUCIÓN DE UNA MICROEMPRESA</i> .....	55
<i>DEFINICIÓN DEL OBJETIVO</i> .....	39
<i>DISTRITO FEDERAL</i> .....	7
<i>EL CÓMO</i> .....	50
<i>EL PROBLEMA</i> .....	5
<i>EMPRESA INTEGRADORA</i> .....	81
<i>ESTADO DE MÉXICO</i> .....	10
<i>ESTRATEGIAS</i> .....	26
<i>ETAPAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION</i> .....	5
<i>FUSIÓN</i> .....	78
<i>IMPREVISTOS</i> .....	57
<i>LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS</i> .....	6
<i>LA IDEA SE CONSOLIDA</i> .....	21
<i>LA PERSPECTIVA CON RESPECTO AL CLIENTE</i> .....	15
<i>LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</i> .....	16
<i>LOS INDICADORES FINANCIEROS</i> .....	14
<i>OBLIGACIONES</i> .....	82
<i>POLÍTICA DE COBRANZA</i> .....	43
<i>PRIMERO LA CALIDAD</i> .....	65
<i>PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</i> .....	48
<i>PROPUESTA DE SOLUCIÓN:</i> .....	87
<i>UNIÓN DE CREDITO</i> .....	78
<i>VALOR AGREGADO</i> .....	29

# CREACION DE UNA MICROEMPRESA

Ideas para el presente y para el futuro  
Aspectos importantes y su relevancia  
como:  
Indicadores  
Clientes  
Procesos  
Estrategias



1

## ETAPAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### EL PROBLEMA

¿Cómo generar una microempresa en el ramo de la inyección de plástico, así como la definición del producto?

### OBJETIVO.

### CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA

### RAMO INYECCIÓN EN PLASTICO

**Objetivo:** Generar una microempresa, además de consolidar las bases para sustentar las condiciones necesarias para un crecimiento mayor al 80%, apegada a la normatividad existente; definiendo para el logro, un plazo de tres años.

Considerando que su formación requiere un capital inicial, éste será inicialmente de aproximadamente \$100,000.00

Generar un mercado dónde promover el producto, y lo principal, la elección del producto. Así como la visión hacia la adquisición de un establecimiento que se considera en arrendamiento, con posibilidad de adquirirlo posteriormente.

## **CONSIDERACIONES PREELIMINARES PARA LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS**

La creación de cualquier entidad, debe considerar aspectos que vinculen la realidad con el conocimiento teórico, teniendo en cuenta los logros, así como, las posibilidades y expectativas que otros han vivido, buscando aprovechar sus experiencias en beneficio del objetivo propuesto. Por lo que se puede considerar, que las empresas que deseen sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus capacidades y estrategias, teniendo en cuenta que la comparación con otros debe ser una constante que obligue a la innovación constante.

Es importante la contemplación del medio en el que se piensa desarrollar el proyecto, esto implica conocimientos de la zona en la que se piensa incursionar. Ver las posibilidades, sus capacidades humanas y tecnológicas, así como la capacidad del mercado que será el objeto de nuestra exploración.

Este conocimiento nos brindara una mejor visión de la problemática a la que vamos a enfrentarnos, y tener una perspectiva del mercado, al que se puede llegar con nuestros productos.

Por esto resulta importante el considerar tanto al Distrito Federal como al Estado de México sus características para definir parte de nuestro entorno. Este conocimiento solo nos brinda en parte una ligera idea de las bondades del medio. Sin llegar a ser de forma alguna una garantía del logro del proyecto.

## **DISTRITO FEDERAL**

El Distrito Federal se encuentra localizado en el valle de México. Cuenta con 16 delegaciones, 480 localidades y una población de 8,605,239 (4,110,485 hombres y 4,494,754 mujeres). La ciudad de México es su capital, está ubicada a 2,240 metros sobre el nivel del mar.

Aspectos geográficos.

Extensión territorial

1,479 Km<sup>2</sup> (0.1% de la superficie del país)

Colindancias

El Distrito Federal colinda al norte, este y oeste con el estado de México y al sur con el estado de Morelos.

Regiones hidrológicas

Lerma-Santiago Balsas Pánuco

Agricultura y vegetación

Agricultura	13.20 %	Bosque	19.01 %	Pastizal	5.40%	Otro	62.39 %
-------------	---------	--------	---------	----------	-------	------	---------

Principales tipos de climas

Templado subhúmedo con lluvias en verano	(57.00%)
Semifrío húmedo con abundantes lluvias en verano	(10.00%)
Semifrío subhúmedo con lluvias en verano	(23.00%)
Semiseco Templado	(10.00%)

## **POBLACIÓN**

Población Económicamente Activa

Población ocupada por actividad económica y su distribución Porcentual según sexo, 2000

	Actividad económica	Actividades agropecuarias	Industria extractiva, de transformación y electricidad	Construcción	Comercio	Comunicaciones y transportes	Servicios	Administración pública y defensa	No especificado a)
TOTAL	3,698,504	0.3	18.3	4.6	20.5	6.7	41.8	7.7	0.2
HOMBRES	2,236,550	0.4	20.4	6.7	20.2	9.5	35.1	7.6	0.2
MUJERES	1,461,954	0.1	15.0	1.3	21.0	2.5	52.1	7.9	0.2

a) Incluye a los trabajadores en Estados Unidos cuya rama de actividad se desconoce

**PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL 1993-1999.**

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999P/
Miles de pesos a precios de 1993	276,461,702	286,463,350	261,890,107	273,421,566	292,321,731	301,138,599	310,882,966
% del total nacional	23.9	23.8	23.1	23.0	23.0	22.6	22.5
Lugar nacional	1°	1°	1°	1°	1°	1°	1°

P/ Preliminar

Estructura sectorial de la actividad económica en 1998. En el Distrito Federal operaron en este año 351,753 unidades económicas y sobresalen por su mayor número los establecimientos comerciales con casi 180,000, de ellos la mayoría realiza sus actividades en el comercio al por menor. Los dedicados a prestar servicios privados son 127,966 (36.4%) y de éstos destacan los restaurantes, fondas, estéticas, cocinas económicas, talleres automotrices y consultorios médicos. La industria manufacturera en esta entidad reporta 31,068 unidades económicas, entre las que principalmente se encuentran: químicos, farmacéuticos, editoriales, pastelerías, automóviles, camiones, cerveza, ropa en serie, tortillerías, panaderías y herrerías.

## ESTADO DE MÉXICO

El estado de México está ubicado en el Altiplano Central del país. Cuenta con 122 municipios, 4,841 localidades y una población de 13,096,686 (6,407,213 hombres y 6,689,473 mujeres) Toluca es su capital, está ubicada a 2,660 metros sobre el nivel del mar.

### Aspectos geográficos

#### Coordenadas geográficas extremas

Al norte 20°17', al sur 18°22' de latitud norte; al este 98°36', al oeste 100°37' de longitud oeste.

#### Extensión territorial

21 355 Km<sup>2</sup> (1.1% de la superficie total del país)

#### Colindancias

México colinda al norte con Michoacán de Ocampo, Querétaro de Arteaga e Hidalgo; al este con Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Morelos y el Distrito Federal; al sur con Morelos y Guerrero; al oeste con Guerrero y Michoacán de Ocampo.

#### Regiones hidrológicas

Lerma-Santiago Balsas Pánuco

#### Agricultura y vegetación

Agricultura	47.43%	Bosque	27.81%	Pastizal	14.47%
Selva	5.67%				

Principales tipos de climas

Templado subhúmedo con lluvias en verano	(61%)
Cálido subhúmedo con lluvias en verano	(11.4%)
Semifrío subhúmedo con lluvias en verano	(11%)
Semicálido subhúmedo con lluvias en verano	(10.4%)
Semiseco templado	(5.28%)
Semifrío húmedo con abundantes lluvias en verano	(0.92%)

**POBLACIÓN**

Población Económicamente Activa

Población ocupada por actividad económica y su distribución porcentual según sexo, 2000

	Actividad económica	Actividades agropecuarias	Industria extractiva, de transformación y electricidad	Construcción	Comercio	Comunicaciones y transportes	Servicios	Administración pública y defensa	No especificado a)
TOTAL	5,243,346	8.4	23.6	7.1	18.4	6.4	30.0	5.9	0.2
HOMBRES	3,450,981	9.5	24.2	10.6	16.0	9.2	23.8	6.6	0.2
MUJERES	1,792,365	6.4	22.6	0.5	22.9	1.2	41.9	4.3	0.1

a) Incluye a los trabajadores en Estados Unidos cuya rama de actividad se desconoce

**PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL 1993-1999.**

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999P/
Miles de pesos a precios de 1993	119,493,914	119,493,914	114,127,204	123,556,495	134,478,919	141,579,036	146,411,418
% del total nacional	10.3	10.3	10.1	10.4	10.6	10.6	10.6
Lugar nacional	2°	2°	2°	2°	2°	2°	2°

P/ Preliminar

Estructura sectorial de la actividad económica en 1998. En el estado de México operaron en este año 368,070 unidades económicas y sobresalen por su mayor número los establecimientos comerciales con más de 200,000. Los dedicados a prestar servicios privados son 106,658 (29%) y de éstos destacan los restaurantes, fondas, cocinas económicas, estéticas, escuelas y talleres mecánicos, entre otros. La industria manufacturera se sitúa principalmente al este y noreste de la entidad, reporta 40,210 unidades económicas entre las que se cuentan: Plantas automotrices, laboratorios farmacéuticos o industrias de aceites y grasas; También aparecen diseminados en barrios y localidades: tortillerías, herrerías y panaderías.

Además de estos aspectos del mercado generalizado donde se observa la capacidad económica de la zona, es importante la consideración más específica del entorno y las condiciones en que se encuentra el producto que se desea fabricar. Para esto la vinculación que existe con otras empresas del ramo de la transformación. Es de gran relevancia, sin embargo, la realidad nos ubica con un contexto diferente donde las experiencias y conocimiento de los procesos, no están al alcance con facilidad. Si no que en un afán de sostenerse en la posición que ocupan, dentro del mercado y

pensando en la competencia, no permiten el conocimiento de su empresa mas allá de lo indispensable. Por lo que podemos concluir que no percibimos cooperación entre entidades similares.

Esto limita el conocimiento de practicas, políticas y estrategias de otras empresas. Que pudiesen permitir la generación de planes de desarrollo fundamentados en un análisis general del entorno. Planteo la necesidad de recurrir a la valuación indirecta para posteriormente sustentar decisiones concernientes a decisiones referentes a la generación de condiciones y expectativas de la generación de cualquier microempresa. Es importante tener un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculen al cliente, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas en pos del éxito financiero a largo plazo.

## LOS INDICADORES FINANCIEROS

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. Y las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la inversión (ROI) y los presupuestos de caja y de explotación, fueron el gran éxito de la empresa de principios del siglo XX. En la Segunda Guerra Mundial, al diversificar las empresas creó una demanda intra corporativa, así como informes y evaluación de la actuación de las unidades de negocios. Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo (infraestructura) especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Es común que, a medida que se busca alcanzar objetivos, financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se limite la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento. Así como la competencia puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos, sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercado.

Estos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios a corto plazo, estas acciones realizan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Los análisis financieros son insuficientes para guiar y evaluar las organizaciones a través de los entornos competitivos. Estos se pueden complementar con indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado.

## **LA PERSPECTIVA CON RESPECTO AL CLIENTE**

Identificar los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados. La satisfacción, la retención, la adquisición, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, debe incluir también indicadores del valor añadido a esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles. Por ejemplo, unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual además de la consideración de las características financieras propias del mercado.

## **EL PROCESO INTERNO**

Consiste en identificar los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente, dado que, la inyección del plástico ha sufrido sobreexplotación en algunas de sus vertientes de productos existentes, además de la lucha desleal de países orientales obligan a la industria en el ramo a buscar aumentar la productividad y disminuir costos, por lo que es necesario buscar que la unidad de negocio se consolide y, además:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los posibles accionistas.

Los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente serán la calidad del producto, la cual puede ser evaluada por el tipo del terminado, variación con medidas originales, textura, uniformidad, porcentajes de defectuosos y

uno de los aspectos más importantes que considera este segmento del mercado, **es el precio** dada la exploración realizada informalmente.

La organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y los del cliente. Además, incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. La creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio ya existente), y termina con la entrega del producto al cliente. Una organización crea unos productos y servicios completamente nuevos. El proceso de innovación o ciclo de la creación de valor, es para muchas empresas un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo.

## **LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.**

Identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas de los clientes y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

La formación y el crecimiento de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, incluyendo potenciar los sistemas y tecnología de la información, además de coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado. Las capacidades de los temas de información, tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos que se facilitan a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

## **LAS ESTRATEGIAS**

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos y medidas en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validas. La cadena de causa efecto debe saturar las perspectivas, sin excepción. Por ejemplo los rendimientos sobre el capital empleado en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida, podría ser las ventas repetidas ya ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre los clientes. Un análisis de las preferencias de los clientes, puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para que el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, puede ser, entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones.

Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados, que permitan comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

No todas las empresas son capaces de transformar las mejoras en calidad y satisfacción del cliente, en resultados financieros de un mínimo aceptable.

En general, una vez que una empresa elimina el desperdicio<sup>1</sup>, los defectos y gana una mayor integración entre los proveedores, operaciones internas y clientes, es capaz de realizar la misma cantidad de producción con una demanda mucho menor sobre los recursos.

Las mejoras operativas ya no se traducen fácilmente en una rentabilidad más alta. Los resultados financieros mejorados, no son un resultado automático del programa de mejora operativa, para mejorar la calidad y reducir los tiempos de los ciclos.

Los balances y unos indicadores financieros periódicos, han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo.

El fracaso en la conversión de una actuación operativa mejorada en una respuesta financiera mejorada debe y obliga, reconsiderar las estrategias implementadas. Ha de identificar la forma de aumentar las ventas a los clientes existentes, la forma de comercializar los nuevos productos y servicios de la empresa al cliente y segmentos de mercado completamente nuevos. Estos nuevos segmentos, inicialmente inaccesibles, pueden convertirse en valiosos clientes gracias a las capacidades mejoradas, en cuanto a menor coste, una actuación superior, y una mejor calidad, entrega y servicio al cliente.

Un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, etc. Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integral.

---

<sup>1</sup> Este tipo de empresa, en términos generales, se puede considerar que no tiene desperdicios debido al reciclado que

## La visión formación y crecimiento

- u la visión y la orientación a largo plazo
- u Consolidación de la idea
- u Alternativas
- u La opción adecuada



2

## **“LA AZTECA”**

### **FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.**

Identificar la infraestructura que la empresa debe construir primeramente para constituir una nueva empresa en un ramo ya definido, así como, el sustento para las mejoras y crecimiento a corto y largo plazo. Identificar las perspectivas de los clientes y el análisis del proceso interno, nos permitirán identificar los factores críticos para la consolidación y éxito de la nueva empresa.

Antes de poder pensar en la formación y el crecimiento de cualquier empresa se debe considerar la idea de que tipo de empresa se puede generar conociendo el campo de operación de la misma, así como, el conocimiento del proceso.

Esto nos dará la pauta para poder estructurar un plan de acción, para enfocarnos a las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, incluyendo los sistemas y tecnología de la información. Articulado la formación con la perspectiva del cliente.

Definir la estrategia de una nueva empresa, debe ser un conjunto coherente de indicadores de actuación. Deben girar en torno al objetivo principal, además, proporcionar energía y motivación hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Generar y seguir un plan preestablecido con la idea de que surgirán modificaciones es adecuarse a una realidad cambiante, por lo que éste sufrirá adecuaciones a través del proceso de formación. Buscando alejarse del fracaso, por lo que, es necesario tener conciencia de la necesidad de crear estrategias emergentes. Así como, considerar posibles fluctuaciones entre lo previsto y lo real, pero con la idea de conservar el objetivo.

## LA IDEA SE CONSOLIDA

Partiendo de las anteriores consideraciones. La idea de desarrollar una microempresa tiene su origen por el conocimiento que se ha ido adquiriendo a través de él tiempo, dentro de la universidad; Además del deseo de generar una fuente de trabajo, que a través del tiempo se logre consolidar, siendo capaz de generar un desarrollo de tal forma que se consolide como una microempresa que logre establecerse con un crecimiento que le permita sobrevivir y crecer en un mundo cambiante por la globalización.

La idea inicial; se fundamenta por el conocimiento y la relación con la que actualmente cuento para la elaboración de moldes de inyección en plástico y sama. Que es el ramo de la empresa, donde actualmente presto mis servicios y me ha permitido desarrollar la idea definiendo el giro de la misma, y concebir la independencia en el momento oportuno.

Dado que el deseo es combinar las oportunidades que se presentan en el ramo; sin invadir el mercado de la empresa por cuestiones éticas. Combinando el trabajo dentro de la empresa como trabajador, con la posibilidad de ser cliente debido al deseo de fabricar un producto.

Una vez elegido el giro la primera disyuntiva que se presenta es la selección del producto, donde surgieron varias perspectivas, estas eran la elaboración de un molde para fabricar taquetes en plástico, o para la elaboración de botones y por ultimo la de fabricar tapas para botellas.

Para cada una de ellas, se realizó un análisis de costos de fabricación, así como la posible demanda, tomando en cuenta: Que es un mercado nuevo donde ya existen proveedores de estos productos. Por lo que hay que superar los inconvenientes de

- enfrentarse a empresas ya establecidas. Además de que hay que considerar el tiempo de recuperación de la inversión, así como el posible movimiento de las mercancías o productos, de forma que, no podemos pensar que será negocio si las ventas no se nos dan. Y nos permiten siquiera sobrevivir mientras se consolidan y se adquiere una cartera de clientes.

Durante este proceso, se lograron verificar las condiciones, que parecían brindar la oportunidad para desarrollar la actividad industrial deseada. Por lo que más adelante específico el análisis realizado, presentando los criterios que se consideraron en forma más desarrollada

Después de este análisis; se considero que el producto más apropiado era una tapa para botellas, esta tapa numero 38 requiere que se satisfagan ciertas características técnicas, para lo que se han tenido algunas platicas con el dueño de la microempresa, para que se permita la fabricación del molde.

Aspectos técnicos para la elaboración del molde en acero para la fabricación en serie de tapas del número 38, elaboradas en máquina de inyección de plástico, con capacidad mínima de inyección de 100 gr. con un sistema de desprendimiento automático.

Este molde tiene la característica que producirá 8 tapas en cada inyección (golpe) funcionará con un sistema de placas flotantes. Y tendrá un sistema de enfriamiento a base de agua.

La tapa tendrá un rayado exterior con una profundidad de 15 milésimas. Tendrá 40 divisiones exteriores, con un ángulo de salida de 10°. En lo que se refiere al interior, presentará un roscado de vuelta y media con una medida entre cresta y valle de 40

milésimas. Las medidas del producto son: exterior 1617 milésimas de ancho, 595 milésimas de altura y un espesor de 200 milésimas.

Otro aspecto que nos remontaría al inicio es la necesidad de definir un nombre para la empresa, para esto la consideración giro en algo que fuese sinónimo de fuerza, perseverancia y orgullo, brindando la carta de presentación que se espera sea positiva y se perciba de la misma forma.

Resultando de esta búsqueda la elección el nombre de “LA AZTECA” este nombre únicamente nos da la presentación momentánea, considerando esta decisión así, porque se considera la necesidad de aplazar su registro para evitar enfrentarnos a un incremento en gastos inaceptables momentáneamente. Ya que la constitución de la microempresa legalmente aun no se da, debido a que no se dará de alta como tal asta considerar que es el momento oportuno para su constitución. Esto bajo el criterio del desconocimiento del momento real en que las operaciones no sean una carga para la naciente empresa.

Considerando que se debe planificar y esperar a que los rendimientos de la inversión brinden la capacidad de realizar nuevos gastos, de forma que no, se vea disminuido el capital con el que actualmente se cuenta para comenzar a operar. En este proceso se debe considerar que los gastos de operación, así como poder desarrollar las actividades del negocio, requieren de una disposición de efectivo.

Por lo que no se pueden realizar gastos que limiten la capacidad para operar. Debido a esto se considero la necesidad de participar con una empresa ya establecida, que nos permita satisfacer algunas de nuestras necesidades, y esto no representase una

limitante para un desarrollo posterior, para esto se logro un acuerdo con la empresa donde se labora.<sup>2</sup>

Este acuerdo consiste en tres facetas: la primera, considera la fabricación del molde con las características que se mencionaran mas adelante, la segunda que consiste en el compromiso. Para la utilización de sus instalaciones, necesarias para la inyección y resguardo de la materia prima<sup>3</sup>, así como de los inventarios del producto terminado y la tercera consiste en el acuerdo donde de ser necesario se nos permitirá la emisión de facturas con su registro, además de consideraciones pertinentes en la forma de pago.

Cada una de estas facetas tendrá un tiempo específico para el desarrollo de la misma posteriormente se delimitan los alcances y el tiempo durante el cual podemos considerar vigente estos acuerdos.

Lo que presenta una nueva preocupación, la cual consiste en como tener la garantía del respeto del mercado, así como del trabajo desarrollado a favor de la naciente microempresa y no ser únicamente utilizada a favor de los intereses de la microempresa con la que sé esta desarrollando el producto, que es patente podría tratar de absorber el mercado del producto una vez ya constituido.

Para esto se plantea: la necesidad de tener un acuerdo, no solo verbal sino que esté quede plasmado en un documento<sup>4</sup>, donde coincidan las perspectivas de ambas partes y se consideren los intereses que pudiesen llegar a ser punto de controversia.

---

<sup>22</sup> Acto jurídico.- es la manifestación de la voluntad que produce consecuencias de derecho (crea, modifica, trasmite o extingue obligaciones y/o derechos).

<sup>3</sup> Este aspecto considera únicamente el resguardo de la materia prima que se piense ocupar en cada proceso parcial de fabricación.

<sup>4</sup> Acto unión.- varias personas intervienen en la creación del acto, sus voluntades concurren en una sola finalidad. Acto bilateral . - los actos jurídicos bilaterales son aquellos que para su formación requieren dos o más voluntades que buscan efectos jurídicos diversos entre sí.

Acuerdo resolución que se toma en los tribunales, comunidades o juntas; en otro sentido: resolución premeditada de una sola persona.

Otro aspecto importante, que se tiene que definir es la forma, como se va a desarrollar nuestro plan de marketing. Lo que implica definir políticas de ventas y promoción del producto, además de definir planes de crédito y cobranza a fin de lograr obtener un máximo de eficiencia en las ventas así como de eficacia en los cobros y lograr la consolidación de la naciente empresa en los términos deseados.

---

Acuerdo semánticamente, es coincidir dos o más personas en el tratamiento o interpretación que ha de darse a un asunto; existir armonía respecto a una cuestión. También puede significar: resolución tomada por varios individuos; pacto, convenio o tratado

## ESTRATEGIAS

La visión estratégica de una empresa, debe ser un conjunto coherente de indicadores de actuación. Deben proporcionar energía y motivación a la organización.

Las perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento; proporcionan un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Generar y seguir un plan preestablecido que no acepte modificaciones. Es buscar una garantía al fracaso, por lo que, es necesario tener conciencia de la necesidad de crear estrategias emergentes. Así como, considerar posibles fluctuaciones entre lo previsto y lo real, pero con la idea de conservar el objetivo y un sistema de control, el cual, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control únicamente.

Los indicadores financieros son valiosos, para resumir las consecuencias económicas, indican si están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, o más recientemente por el valor añadido económico<sup>5</sup>, así como el crecimiento de las ventas o la generación de liquidez, solvencia.

La consideración de la flexibilidad para el proyecto implica en forma inherente a la capacidad de adaptarse a un medio desconocido virtualmente, por lo que es necesario ajustarse conforme a las situaciones que el mercado presente.

Se habla de estrategias porque es importante la consideración de éstas en casos con una problemática emergente, debido a que los imprevistos siempre están patentes en cualquier negocio, es importante que se tengan algunas consideraciones que nos permitan afrontar cada una de estas situaciones, sin perder de vista nuestro objetivo primordial que ha dado origen a nuestro proyecto.

---

<sup>5</sup> El valor añadido del producto se afirmara por el tipo de acabado, prevista desde la elaboración del molde.

## Valor agregado

- u Llegar a la meta deseada el cliente
- u El mercado deseado
- u Su percepción del cliente



3

## VALOR AGREGADO

¿Qué podemos entender por valor agregado hoy en día?

Desde un premio, un servicio de atención al cliente excelente, un envase atractivo o mejor calidad, todos son elementos que agregan valor, porque el cliente percibe que por el mismo precio, obtiene un producto que le da mayores beneficios.

Éstos pueden expresarse en pesos constantes y sonantes cuando, por ejemplo, regalamos algo (que tiene un precio concreto) con la compra de nuestro producto. Pero además, el cliente también puede obtener una percepción psicológica, algo difícil de medir en términos monetarios, aunque él igualmente lo percibe como un beneficio.

Un ejemplo concreto es brindar una buena y esmerada atención. Desde el punto de vista del marketing, el valor es la diferencia entre el beneficio que el cliente obtiene por el producto y el precio que paga. Cuanto más diferencia logremos, mayor valor habremos puesto a nuestros productos, aunque el precio de venta siga siendo el mismo. Ahora bien, muchos de estos beneficios que mencionamos pueden tener un costo para nuestra empresa, y podrían afectar el precio de nuestros productos.

Tal vez el caso ideal sea aquel en el que un pequeño incremento de precios otorgue un beneficio proporcionalmente mucho mayor y el cliente esté dispuesto a pagar ese incremento de buena gana. En cierta manera, esto es un juego de percepciones que deberemos evaluar a los ojos del cliente.

Podría darse el caso contrario, donde se eliminen o mantengan beneficios fijando un precio menor a la competencia.

En este último caso hay que ser cuidadoso, ya que los mercados que se ganan por precio, se pierden por precio. Es decir, si se logra una porción de mercado a costa de vender a menores precios, se tiene que tener un plan de contingencia para enfrentar

posibles reducciones de precios de la competencia, o al menos tener alguna certeza de que los competidores no podrán competir. Caso contrario, podrían quedar fuera de carrera si no se es capaz de mantener una espiral descendente de precios.

Por lo que es importante considerar que la estrategia de precios bajos es y será solo momentánea con el fin de realizar una campaña de presencia en el mercado, ya que cabe considerar la siguiente premisa:

Si va a declarar una guerra, esté seguro que puede ganarla...

Por lo que es necesario, identificar posteriormente algunos aspectos que permitan diferenciarnos de la competencia a los ojos de los consumidores; de inicio suponemos que nuestra diferenciación basada en la rugosidad para sujeción nos puede dar esa preferencia.

Percepción basada en otras tapas a las que se les verifico meticulosamente, así como el acabado.

Adicional a esto, se debe de tomar en cuenta el análisis donde se considera, la identificación de los elementos que pueden presentar variaciones de forma que la previsión de estas, nos brinde una estandarización, así como la prevención y planteamiento de alternativas que nos permitan una presencia en el mercado con características definidas a los ojos del cliente. Esta identificación nos ubica en las siguientes variantes:

- Identificación de la calidad del material.
- Retrasos por material defectuoso.
- Incumplimiento en la entrega de materia prima.
- Problemas con los tiempos de entrega por no disponer de la maquinaria.
- Problemas de elaboración del producto.
- Problemas de distribución.
- Actualización de costos con respecto a la competencia.

- Identificación de amenazas.
- Identificación de fortalezas.
- Problemas con dimensiones.
- Percepción que tiene el mercado del producto.

Cada uno de esos temas, tiene que ser tratado a fin de encontrar las soluciones óptimas que nos permitan solventar cada uno de estos rubros. Por lo que aún cuando pareciese un tanto repetitivo es importante que a cada uno de ellos se les trate en forma específica, con un criterio para la solución que sea acorde a los objetivos y que tenga una tendencia estandarizada. No significando que ésta deba ser cerrada sin margen a oscilaciones, sino precisamente a la adecuación acorde al momento, y al problema que se presente, permitiendo ubicarse en cada una de las situaciones que vayan surgiendo dentro del desarrollo de cualquier negocio. En este caso se consideran los puntos anteriores como vitales por lo que el desarrollo sé vera y se desarrollara de la siguiente forma.

La identificación de la calidad del material resulta de vital importancia ya que esto nos permitirá cumplir con las especificaciones del cliente, teniendo en mente una estandarización desde la utilización de materias primas hasta la conclusión del mismo producto.

Retrasos por material defectuoso. Este tipo de problema se presenta cuando se utiliza material de segunda. Es una consideración que es posible efectuarse en el que se está obligado a considerar el riesgo que va implícito, al explorar y explotar estas posibilidades, debido a que esto tiene la idea de reducción de los costos. Obviamente si se piensa trabajar e implementar un sistema de costeó menor al de la competencia, se tendrá que tener especial cuidado en que los materiales que se adquieran no presenten constantes irregularidades que generen retrasos. Siendo entonces la utilización de este material, con la idea de beneficiarnos, un importante factor de riesgo

que vale la pena que se evalúe posteriormente a fin de ubicarlo en un contexto real de favorecimiento hacia el mismo negocio.

Incumplimiento en la entrega de materia prima. Éste es un aspecto importante que debe considerarse por lo que para su solución, deberá contemplarse la generación de una lista de proveedores, además de generar estadísticas que nos permitan identificar la formalidad y la capacidad de cumplimiento que tiene cada una de estas empresas. Este proceso de inició seguramente será un proceso de reconocimiento, donde se tendrá que buscar la manera de evadir los problemas y al mismo tiempo no generar compromisos con empresas que de alguna manera no nos están dando los resultados que nosotros esperamos para el desarrollo de nuestros objetivos.

Problemas con los tiempos de entrega. Al no disponer de maquinaria propia este es un aspecto importante que debe de considerarse, debido a que las necesidades propias del taller, donde se mandará maquilar, no obligadamente serán las mismas que las de nosotros. Los compromisos que adquiera con otros clientes evidentemente deberán ser satisfechos y no siempre tendremos conocimiento de ellos.

Es importante entonces, la consideración de otros lugares donde se pueda trabajar el molde o los moldes, buscando posteriormente que éstos cumplan con las normas mínimas de calidad y de seguridad hacia nuestro material, debido a que para nosotros representa la infraestructura del negocio mismo.

Una consideración importante en este rubro es el análisis posterior de la conveniencia de la adquisición de equipo adicional (una máquina que puede inyectar mínimamente nuestro molde) para poder tener la seguridad de ordenar nuestro plan de trabajo dándole prioridad a nuestras necesidades.

Problemas de elaboración del producto. Esto implica aspectos técnicos que suelen presentarse en el desarrollo de la fabricación en serie de cualquier producto. Para esto, la consideración de que el taller tiene la capacidad para solventar estos problemas es importante. Sin embargo, el conocimiento del tratamiento, el proceso que requiere, el desarrollo y la distribución que se tiene del mismo, se considera que puede subsanar este tipo de problemática en el momento en que se presente.

Problemas de distribución. En éste punto es importante destacar la necesidad que surge frente a la competencia, de extraer de alguna forma al cliente, la valoración de la necesidad de implementar un sistema de entrega. El que tendrá que considerarse en cuanto a la capacidad del proyecto lo permita. Para esto la definición del tipo de transporte tendrá que satisfacer las necesidades propias del proyecto, sin dejar de lado que uno de los aspectos que se ha manejado desde un principio es la economía.

Actualización de costos. Con respecto a la competencia este punto se maneja posteriormente, no como una estrategia emergente, sino como una estrategia a implementar regularmente de forma que nos permita ubicarnos en el contexto que se vive dentro del mercado que sé esta incursionando.

Identificación de amenazas. El reconocimiento de factores que pudieran influenciar en nuestro mercado de manera negativa, es importante para que esto nos permita tener un plan de actuación, acorde a las condiciones y adecuándolos a aspectos de vulnerabilidad. No podemos considerar al mercado estático, mucho menos ahora que estamos inmersos en un proceso global, que nos sugiere y nos exigen necesariamente. La implementación de soluciones acorde a cada uno de los aspectos que pudieran menguar nuestra capacidad de desarrollo.

Este tipo de amenazas puede presentarse de varias formas: la competencia local, la competencia que puede llegar de otros productos o sustitutos o hasta de productores

extranjeros de similares. En caso de que se presenten cualquiera de éstos, tendrá que manejar situaciones con flexibilidad, que nos permitan darles continuidad a las que ya hemos manejado dentro de nuestros objetivos que no deberán perderse de vista.

Esto puede ser mediante la implementación de soluciones referentes a costos,, beneficios a los productos o a los ojos de los clientes, lo que es el valor agregado y/o búsqueda de soluciones específicas a los requerimientos de cada cliente.

Identificación de fortalezas. Esto tiene la idea de que aún cuando en este momento nos consideremos con la capacidad de competir con otros similares deberemos buscar conservarlas y de incrementarlas. Lo cual puede ser: nuestra calidad, la rugosidad, el agarre, la flexibilidad, la dureza, etc.

El reconocimiento implica la satisfacción de cada cliente específicamente por lo que deberá considerarse, cuáles son las variantes que se manejan dentro del mercado, dentro de qué tolerancias, cuáles de éstas las cumplimos totalmente y qué posibilidad tenemos de incrementarlas o disminuir las variantes conforme a las necesidades del cliente.

Problemas con dimensiones. Puede ser considerado como uno más de los aspectos técnicos que tendrán que ser evaluados regularmente, debido a que no hay una estandarización total con respecto a los garrafones generando con esto un conflicto y obviamente si se plantea desarrollar una variedad mayor de tapones tendrá que tomarse en cuenta este tipo de problemática que genera la no-estandarización.

Para esto cabe mencionar que la variación de temperaturas, el tiempo de enfriamiento, y la velocidad de expulsión de las piezas tienen influencia en los terminados, así como en las variantes de dimensiones. Es importante el chequeo constante y regular, así como intempestivos a fin de garantizar que no se cometan errores que generen costos adicionales.

Percepción que tiene el mercado del producto. Es un aspecto súper importante debido a que se debe partir de la premisa, de que el mercado y su atención es fundamental como la parte más importante de cualquier negocio. Pues de no aplicarlo, cualquier negocio estaría condenado al fracaso.

Esta evaluación del mercado, es percibida por actos que se reflejan en la relación con el cliente vendedor o similar, por lo que aún no hay forma de evaluarlo, posteriormente puede ser mediante la generación de una estadística de percepción del mismo, hacia el cliente que vincule a éste con la administración.

## Decisiones reelevantes

- u Situaciones previas
- u Las opciones
- u El cobro



4

## ANTECEDENTES

La clientela de EMPRESAS que se dedican a la inyección de plástico así como las que se dedican a la fabricación de moldes, han visto afectado su poder adquisitivo, así como su fuente de emisión de trabajo. Como consecuencia de la actual crisis económica que sufre el país, donde se refleja que mayor cantidad de clientes compran, menos productos que en el pasado.

El entorno comercial esta siendo más agresivo día tras día, donde no-solo el mercado local hace su mejor esfuerzo, sino además, cadenas extranjeras han comenzado a acaparar parte importante de la clientela que antes estaba cautiva en el mercado nacional.

Siendo entonces, un hecho que hoy en día la clientela no tiene preferencia hacia un proveedor específico, sino que busca que su capital que esta trabajando le brinde el mayor ingreso. Además de que sus rendimientos sean mayores.

Se ha visto que las preferencias de la clientela: sea consumidor final, consumidor perteneciente al ramo de la transformación o intermediario, se enfocan hacia donde no se vea mermada su economía, o le permita un margen mayor de ganancia.

Se puede decir que el factor de diferenciación esta dirigido hacia quien ofrezca precios más bajos, así como un servicio que cubra con sus expectativas referentes a calidad, disponibilidad, atención etc.

Se ha podido observar, que algunas empresas han realizado esfuerzos para realizar una mayor utilidad de operación a través de la innovación en sus procesos o en la utilización de maquinaria más reciente que les permita una mayor producción en serie,

Sin embargo, por no adaptarse a los constantes cambios que se dan actualmente en el mercado, donde se puede observar que contar con los sistemas de control e información adecuados, no les brinda la garantía para lograr la utilidad deseada, incluso en este proceso de adaptación se han generado pérdidas.

Por lo que se requirió desarrollar un análisis de mercado, el cual aún cuando no se realizó en forma formal; porque generaría un costo que de momento no tendría fundamento; si podemos considerar la intención y realización del estudio de mercado en el cual se recopiló e interpretaron los datos obtenidos.

Estos fueron recopilados a través de pláticas informales, con clientes de la microempresa donde se labora además de visitas a empresas en el ramo.

Las relaciones existentes fueron fundamentales para darle forma a la investigación. Partiendo de las relaciones con microempresas del ramo de la inyección en plástico, se empieza a tener idea del campo de acción en la zona. De esta forma logramos tener, el primer criterio, que era tratar de identificar a los posibles competidores, de forma que se realizó un sondeo<sup>6</sup> para conocer qué empresas estaban participando de cada uno de los mercados en los que se pretende incursionar.

Mismas que nos permitieron elaborar un bosquejo de los programas enfocados hacia la agresividad comercial, para la elaboración y distribución de cada uno de los productos estudiados. Fundamentando la idea para poder tomar una decisión referente al hecho de producir o no, alguno de los productos propuestos. Por lo que cada uno de los productos, tuvo un análisis que pretendía vincularnos a las verdaderas perspectivas del producto ante un mercado ya establecido que estaba considerando como posible meta. Después de recibir y realizar un análisis de los datos referentes a tres productos. Taquetes, botones y tapas de garrafón.

## DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

Taquete: primeramente se parte del posible consumo, para lograr tener una idea de las posibilidades de vincularlos en el mercado, además de prever la posible actividad que tendríamos en cuanto a la producción se refiere, de esto identificamos a la empresa ANCLA que se dedica a la fabricación y venta de taquetes en sama y plástico empresa constituida y consolidada en la misma zona y que tiene una influencia en el mercado muy grande se considera así, porque es una empresa transnacional que a pesar de esto presenta vinculaciones con empresas de otros estados que le proveen del producto que no fabrica.

Además se puede observar la necesidad de tener no solo un producto, sino que se tendría que ofertar, toda una gama de productos que requerirían una inversión muy por encima de nuestras posibilidades.

La presencia de esta empresa en este ramo no es definitiva para tomar la decisión, referente a producir o no y poder tener la posibilidad de insertarnos en un mercado que a simple vista pareciese muy cerrado y con poco consumo.

Otra opción, sería considerar vender a pequeños locatarios. Presentando la problemática, donde la principal limitante sería el posible volumen de ventas, que al no tener una familia de productos parece ser, que no brinda una perspectiva de ser redituable, si no que, al parecer tiene un campo difícil de incursionar, mucho mas de lograr establecerse en dicho campo a menos que se considerase una inversión mas grande. Generando con esto una gama de productos de la misma familia.

---

<sup>6</sup> Este proceso fue desarrollado con entrevistas tipo encuesta lo que permitió conocer aspectos generales, del

La segunda opción que se presenta, es la fabricación de botones. Se tuvo que considerar para esto, que uno de los principales puntos es que el mercado esta definido por periodos de ventas claramente marcado por las modas.

También se pudo observar una gran competencia, donde se logro encontrar a algunas empresas bien establecidas, las que presentaban una gran variedad de productos pertenecientes a la misma familia de productos.

De aquí se puede considerar, la necesidad de una capacidad de inversión muy por encima de lo estimado. Dado que los productos y el mercado en conjunto presentan ciclos muy cortos, que aun cuando sean repetitivos, tendríamos la necesidad de considerar una inversión mayor y a más largo plazo.

Lo que supone situarse nuevamente en la limitante de la capacidad de inversión, como en el análisis anterior la cual no se posee. Entonces aquí como en el caso anterior la principal limitante, no es el hecho de no existir mercado, sino la necesidad de generar toda una familia de productos que nos permita vincularnos a empresas del ramo, o poseer la capacidad económica para satisfacer a un mercado con una actividad cíclica muy marcada y dinámica.

Donde no se debe descartar la posibilidad de incursionar, pero si hay que tener presente la necesidad de tener un respaldo económico, que permita tener un margen de maniobra que no limite el campo de acción. En este campo se aprecia una necesidad mayor de capital pero no es exorbitante lo que se requiere para insertarse en este campo por lo que se podría considerar la incursión posterior en esta línea de productos.

Por ultimo, tenemos el análisis referente a la elaboración de una tapa, que posteriormente podría ampliarse el número de productos, para generar toda una familia con características similares, pero que de momento no nos obliga a tenerla. La tapa número 38, a la que se le sondeo de igual manera que las anteriores, y fue la elección para fabricar el molde, por lo que se presenta el estudio mas en forma debido a que se piensa producirla para su comercialización.

Esta tapa se produce principalmente en dos materiales:

Polietileno de alta densidad

Polipropileno

Su presentación es con empaque y sin él, de forma que estas son las posibles variantes que presenta este producto. Cabe mencionar que este producto se le maneja en forma aislada, aun cuando existe toda una familia de productos similares pero con características propias. Obviamente no requieren de todas las variedades de tapas existentes, si no la que sea acorde al producto que estén elaborando. Por esto se le puede comercializar en esa forma, ya que los productores de envases no todos fabrican su propia tapa.

Empresas que se dedican a la fabricación

y venta de envases de plástico y tienen un consumo de tapa N°38 de la siguiente forma.

EMPRESA	CONSUMO PROMEDIO EN MILLARES
Envases Plásticos Decorados	100 a 150
Cía. Internacional de Envases	50 a 100
Alvarez Internacional	100
Epoxemex S.A.	100 a 150

Presentando el mercado un precio promedio al momento del análisis en la forma siguiente.

PRECIO PROMEDIO MILLAR	CON EMPAQUE	SIN EMPAQUE
Polietileno alta densidad	\$119	\$93
Polipropileno	\$122	\$96

De esta forma se ve la posibilidad de incursionar en el mercado de la fabricación y distribución de envases, teniendo como primer objetivo: la fabricación de la tapa # 38. La cual al realizarse el sondeo de mercado se pudo observar que existía un mercado con la necesidad del producto. Se identificaron diversas empresas productoras de productos similares donde la existencia de estas, no es cercana al área excepto una. Con la ventaja de que esta en particular no produce esta tapa y sí otras más. Por lo que al vincularse con ella se presenta la opción a ser consumidora de nuestro producto en calidad de intermediaria.

Por lo que se le puede considerar como elemento importante para la valorización del proyecto. Dentro de esta misma línea se presentó una perspectiva muy interesante que motivo aun más el desarrollo de este producto que fue encontrar posibles consumidores de nuestro producto.

Una vez definido nuestro producto se procede a definir algunos aspectos tales como:

La política de cobranza

Plan de mercadotecnia

## **POLÍTICA DE COBRANZA**

El planteamiento de la política de cobranza es fundamental para lograr vincularnos dentro del mercado, de tal forma que sustente todo un proyecto.

El análisis correcto y acorde a la situación real del mercado nos exige apegarnos a varios criterios:

1. Analizar la forma como se desenvuelve este sector del mercado. Donde podemos decir que las políticas implementadas por diferentes empresas del ramo nos limitan a una función similar pero que no tiene que ser rigurosamente igual.
2. Tener una política acorde a nuestras necesidades que sea lo suficientemente flexible; para que los consumidores nos e sientan agredidos; y al mismo tiempo que permita incorporarse a la lista de proveedores. Teniendo en cuenta la necesidad de liquidez la que será satisfecha en la medida en que las cobranzas lleguen a buen fin.
3. Definir nuestro propio estilo que englobe ambos puntos de forma que ésta política será permanente e inevitablemente acatada para buscar optimizar recursos y al mismo tiempo no sea una limitante a nuestro proyecto por descapitalizarnos y al mismo tiempo capitalizar otra empresa. Esto es claro al definirse como una empresa que incursiona en el ramo; pero al mismo tiempo quiere tener una solidez que se logra a través de una proyección sustentada en políticas bien definidas y estructuradas con el conocimiento.

Dentro de la política de cobranza podemos considerar varios aspectos relevantes como son: el acreditamiento de los clientes y el respaldo que podemos dar a nuestras propuestas. Ésta definición girará entonces a partir del proceso de pedido, hasta la entrega la que será en las instalaciones, a menos que el cliente solicite se le entregue en otro lugar, cosa que dependerá del consumo promedio que tenga, al no ser costeable la distribución está generará un costo de flete.

Dado que la idea del negocio no es financiar otro tipo de empresa, tenemos la necesidad de crear una política sustentada a partir de la cantidad (supuesta) a venta.

De aquí la consideración necesaria de costeabilidad, en cuanto a lo que se refiere al cobro, será necesario segmentar el mercado en:

Clientes primera vez      a) con pedidos menores a 20,000 piezas  
   b) con pedidos entre 20 y 50,000 piezas  
   c) Más de 50,000 piezas.

Clientes recurrentes con: a) con pedidos menores a 20,000 piezas  
   b) con pedidos entre 20 y 50,000 piezas  
   c) Más de 50,000 piezas.

## CLIENTES POR PRIMERA VEZ

- a) *Con pedidos menores a 20,000 piezas.* Este tipo de clientes no requerirá hacer el pedido con anticipación y será entregado el producto en el taller con el correspondiente pago a contraentrega.

Haciendo de su conocimiento la oportunidad de recibir un precio con descuento por conocimiento del producto, éste no será mayor de 3%.

El producto se entregará en el lugar que lo requiera siempre que halla disposición para ello.

- b) *Con pedidos entre 20 y 50,000 piezas.* Para la realización de estos pedidos cuando son clientes que no tienen un historial que respalde su pedido, se solicitará pago al solicitar el pedido de un 60% y el resto a contraentrega. Teniendo en cuenta que dicho pedido será entregado de 1 a 5 días hábiles posteriores al depósito o cobro de su documento, esto es, en caso de que no exista inventario que cubra lo demandado, esto supone un proceso donde no se manejará efectivo.

La tardanza en la entrega tiene dos aspectos considerados que son: la disposición del taller a maquilar la cantidad, puesto que es una cantidad que es relativamente pequeña, pero presenta varios aspectos preponderantes: el almacén de producto terminal o inventario, plantea el almacenamiento de 40 o 50 mil piezas, por lo que pudiera ser cubierto el pedido, pero el desconocimiento de su presteza o morosidad al pago, nos limita en cuanto a la solicitud del mismo día de pedido, misma que de existir el inventario suficiente, tendrá que ser ¡pago de contado!

c) *Más de 50,000 piezas.* Será aplicada la misma política anterior, con la salvedad de la fecha de entrega, para lo que se hará patente que el producto será fabricado a partir de su petición con una entrega de 5 a 7 días hábiles y con un anticipo del 40%. Que representa una cantidad, que de ser cancelado el pedido y no se ha elaborado tendrá su reembolso, pero de haber sido elaborado tendrá una deducción por gastos de operación y/o administración, de un 25% sobre la cantidad depositada. La idea, es no tener inventarios excesivos que generen un problema (gasto) innecesario. Para estos pedidos y conocimiento del producto se hará entrega de muestras que serán similares en calidad a las finalmente para el desglose.

## **CLIENTES RECURRENTE**

Las políticas para consumo de menos de 20,000 piezas, serán similares a los clientes incipientes.

Las políticas para clientes recurrentes con un consumo por pedido de más de 20,000 piezas tendrán que presentar un depósito de 40% sobre el costo total, mismo que se podrá recibir en documentos y el cobro total o facturación será 15 días de crédito.

## Estrategías

- u Comercialización
- u Evaluación



5

## **PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

### ***Objetivo***

Atraer nuevos clientes y hacer que sigan comprando, buscando generar un producto que satisfaga sus necesidades y lograr generar un mercado para nuestro producto. Además de incrementar su compra al brindarles la seguridad de que su demanda será satisfecha en lo referente a la calidad y costo.

**Este proceso no será permanente, ya que solo esta previsto como parte de una estrategia de inserción al mercado de las tapas. Posteriormente se reorientará este objetivo buscando brindar productos con máxima calidad, al precio más bajo.**

Para buscar garantizar la imagen de ser líder en precios bajos se enlistan a continuación los programas que podrían implementarse.

- 1-Identificación de posibles ofertas y promociones.
- 2-Bolsa de competencia.

### **PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES OFERTAS Y PROMOCIONES.**

No hay una metodología para identificar todas las ofertas que llegan por parte de otras empresas a los posibles clientes, pero si se puede planear una respuesta a cada oferta que se presente o buscar estar preparado para estas situaciones que es obvio se presentaran.

Metodología:

- Revisar y seleccionar la mejor oferta.
- Asumir la responsabilidad de planear y ejecutar una estrategia comercial que incremente la venta del artículo. Con creatividad y entusiasmo tomando en cuenta aspectos como:
  - \*Cantidad de existencia y pedida.
  - \*Apoyó ambiental (constante promoción)
  - \*Ventas con personal

PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIA.

En el entorno de competencia tan agresivo no se puede pensar en tener una herramienta rápida y efectiva que garantice el liderazgo en precios bajos.

Desarrollar y mantener una agresividad comercial en nuestro producto que permita reafirmar siempre entre nuestra clientela el liderazgo del precio mas bajo del mercado.

Metodología:

- En el momento en que se considere oportuno, según las acciones de la competencia.
- Tomar la decisión de bajar el precio conforme a chequeo de precios, el que la competencia determine.

## EL CÓMO

Para lograr una evaluación del proyecto, se debe tener en mente los límites de la posible inversión, así como, la definición y forma como se piensa utilizar el capital inicial de forma que sea congruente con una planeación con miras al logro del objetivo de la microempresa.

Por lo que la utilización del presupuesto, inicial está destinado a formar las bases para una producción mínima para empezar a operar. Un planteamiento enfocado al mínimo de producción del producto, condicionado por el conocimiento de ventas nulas, y que nos permita generar los inventarios planteados, además de las consideraciones de los elementos que se prevé surgirán durante el transcurso de consolidación.

La confrontación entre los aspectos mencionados, contra una realidad emergente que aparta los buenos propósitos o la idea emanada hacia el logro de los objetivos. Vincula a afrontar posiciones más dinámicas, donde la exploración nos presenta algunas deficiencias en la planeación con las que no se contaron. Como son la variación de los costos en materia prima así como el menospreciar gastos como los viáticos.

La materia prima para la elaboración del producto. Tiene una presentación en el mercado que permite su manipulación sin mayor requerimiento en un empaquetado de 25 Kg. Existen varios proveedores del producto por lo que presentan una oscilación en el precio de un +/- 20% aproximadamente. Cuestión bastante considerable, si se piensa que el objetivo de la empresa es presentar el producto al mercado en el menor costo posible, para lo que tenemos que poner especial cuidado y explorar en forma práctica cual material es el más apropiado para el producto.

Cuestión que representa la posibilidad o imposibilidad de lograr los objetivos establecidos, para lo que inicialmente se han pormenorizado algunos aspectos, que conforme se desarrolle el presente proyecto habrán de salir a flote junto con la evaluación y atención respectiva. Así como, si su influencia será determinante para tener que considerar algunas expectativas o variación de políticas a implementar.

Para lograr la consolidación del proyecto, se debe de tener en mente los límites de la posible inversión, así como, la definición y forma como se piensa utilizar el capital inicial de forma que sea congruente con una planeación con miras al logro del objetivo de la microempresa.

Por lo que la utilización del presupuesto inicial, está destinado a formar las bases para una producción mínima para empezar a operar.

Por lo que presento un planteamiento enfocado al mínimo de producción del producto. Condicionado por el conocimiento de ventas nulas, por lo que inicialmente es necesario cumplir con la generación de los inventarios planteados, además de las consideraciones como son la necesidad de implementar un almacenaje mínimo de materia prima que nos permita satisfacer pedidos a corto plazo y que no representen tener una cantidad excesiva en stock.

Algunos de los elementos que se prevén serán adecuados conforme el proceso de trabajo nos exija implementar durante el transcurso de consolidación.

Ya que la mayor parte de la definición no puede ser planteadas sin referencias. Sin dejar de ser supuestos que no cuentan con una base sólida que nos indique que así ocurrirán, cayendo en el plano de los deseos carentes de sustento real.

Durante este proceso de definición no se debe perder de vista aspectos que han sido manejados y que ya van enmarcados en el proceso con anterioridad. Las características particulares, que tiene cada elemento a fabricar deberán contener un mínimo de calidad. La que buscaremos que obtenga el reconocimiento en el mercado incipiente.

Esto se busca con el fin de obtener un rendimiento mayor, el que tendrá una relación directa con el logro de la calidad que indica precisión así como excelente terminado en los productos.

Para presentar nuestro análisis, se considero inicialmente el precio de competencia seguidamente del precio inicial obtenido al fabricar el producto, para esto se tuvieron algunos contratiempos, estos fueron para adquirir el material ya que en pos de obtener la claridad suficiente y costes que nos permitieron lograr el objetivo inicial se tuvo que adicionar algunas pruebas que representaron gastos y tiempo que no se habían considerado.

## Situación actual

- u Situación actual
- u Registro
- u Imprevistos
- u Primero la calidad



6

**CAPITAL INICIAL**

Este capital se prevé será distribuido de la siguiente forma:

RECURSO	UNIDAD MÍNIMA	INVERSIÓN INICIAL
Costo de molde de inyección en plástico		\$60,000.00*
Costo de materia prima precio por 1 kg plástico 250 kg	\$45.00	\$11250.00*
Costo de materia prima precio por kg Pigmento		
Negro		\$ 907.00*
Blanco		\$1,256.25*
Beige		\$4,723.75
Rojo		\$12,762.5
Costo de hora maquila Turno maquila	\$90.00	\$640.00*
Costo muestreo		\$2000.00*
Costo de Instalación		\$2000.00*
Costo de Representación, Movilización, viáticos Mercadotecnia		\$5000.00*
Total aproximado		\$85000.00

Pensar que parte de lo que se fabrique con el material que se adquirirá inicialmente tendrá una rotación como producto terminado exige tener en cuenta un lapso de tiempo sin fluidez. Pero nos brinda los elementos para operar continuamente ó dicho de otra forma reinvertir el producto de las ventas para capitalizarse. Dentro del objetivo de la inversión no se menciona pero considero lógico tal concepción, como industria de transformación y con un capital limitado.

Algunos de estos gastos se postergaran esto debido a las necesidades de fluidez, además de representar algunos elementos de dudosa rentabilidad, tal es el caso del pigmento rojo que tiene un alto impacto al elevar los costos.

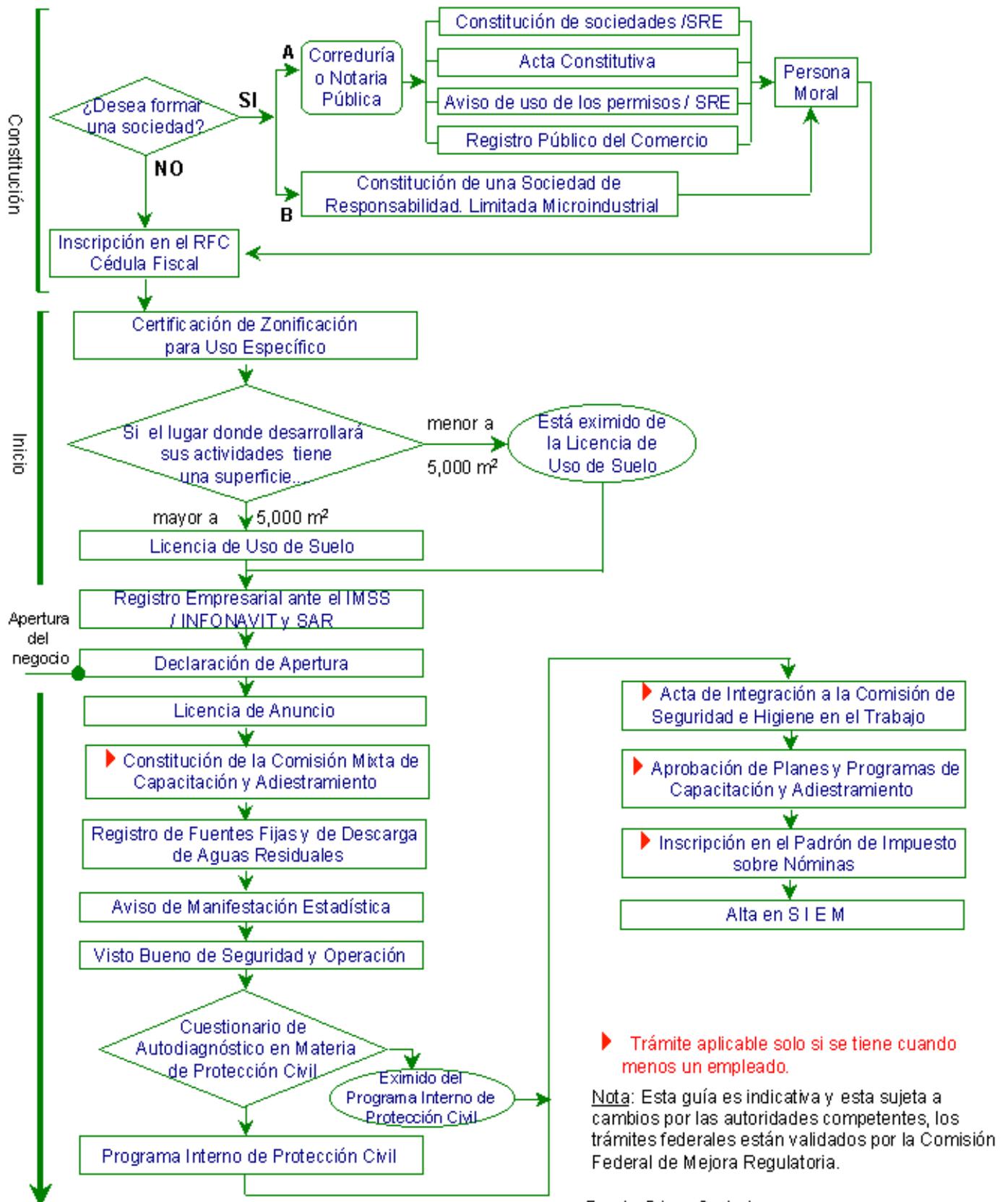
## **PROCESO DE REGISTRO**

En esta etapa la consideración de postergar el registro solo esta planteada en la primera parte ya que se considera que este tramite debe realizarse en un plazo no mayor a 12 meses

Este tramite consta de registro ante hacienda, en sustitución de bomberos con empresa particular que tiene un costo aproximado de \$800.00 y una vigencia de un año.

Aunque se considera que este registro se desarrollara en cuanto se tenga la capacidad de independencia del taller que actualmente nos permite albergarnos en sus instalaciones cabe la mención del proceso en establecido por las autoridades para la instalación de negocios en el DF.

## **CONSTITUCIÓN DE UNA MICROEMPRESA EN INYECCIÓN DE PLASTICO**



## IMPREVISTOS

Dentro del proceso de negociación nos encontramos que existen algunos intermediarios que pudiesen ser los elementos complementarios, hacia el logro en nuestro objetivo que es precisamente la realización de ventas regulares con los consumidores finales. No obstante, cabe la mención de un problema específico durante este proceso.

Este problema comienza con el compromiso con el distribuidor de promoción de nuestro producto, donde al presentar una propuesta de trabajo, él nos pidió un presupuesto más abajo que le redituara un porcentaje de ganancia aceptable a sus ojos; en la búsqueda del desarrollo de este propósito se tuvo la necesidad de buscar nuevos materiales que satisficiera sus necesidades específicas de costos y acabado; para esto se visitó a algunos proveedores, se valoraron costos y por último, se encontró el material que satisfacía nuestras necesidades.

Por lo que se procedió a desarrollar una producción, a fin de cumplir las expectativas de este distribuidor, este proceso tuvo un largo tiempo de preparación, porque el primer problema que se presentó, fue conseguir material que se ajustará a los requerimientos específicos ya mencionados. Además de algunos problemas que se presentaron con los distribuidores del material, los cuales en más de una ocasión hicieron la promesa de presentar los materiales a prueba para posteriormente entrar en un diálogo de negociación.

Antes de llevar este material, los proveedores solicitaban la información referente a la cantidad de material que se pensaba utilizar y la manifestación del requerimiento de material, a partir de ese momento se percibía un desinterés en ellos. Aparentemente o por lo menos así se vislumbro, realizaban una valorización de costeabilidad, siendo

- nuestro pedido de un cuarto de tonelada, ese era el motivo de pérdida de interés para los proveedores, ya que no era significativa la venta por los volúmenes que manejan en venta. Existiendo un acuerdo tácito de interés a volúmenes mayores a una tonelada, aparentemente. Por lo que no se nos negaba el material, proponían días de entrega de las muestras, sin cumplimiento y tampoco indicaban cuándo sería el abastecimiento del material.

Argumentos tales, como -no manejo ese tipo de material- este material es muy difícil de conseguir- ese material sólo de primera- fueron algunas de las respuestas, que se encontraron en la búsqueda de nuevos proveedores, la cual se realizó por medio de dos procesos:

- Ø Exploración vía telefónica con proveedores conocidos
- Ø En visitas directas a negocios dedicados a la venta de productos similares o derivados del plástico.

Esta respuesta sé presentó con diferentes proveedores haciéndonos más difícil un proceso en el que no se considero este tipo de dificultades, y al aparentemente no tener alternativas a corto plazo que requería este distribuidor específico, esto generó retrasos y una búsqueda infructuosa.

Una vez elaborado el producto. La respuesta de este distribuidor con el cuál se contaba con su promesa de distribución del producto, en empresas en las cuáles no se tenía injerencia y su consumo de tapa era bastante aceptable, fue impredecible; de forma que a su criterio, no existía interés de nuestra parte, por lo que drásticamente dio por terminados los compromisos elaborados anteriormente.

Esta cuestión no fue prevista, por un aspecto fundamentado en el conocimiento y continuo trato con ésta persona, donde se consideró que aún cuando en un momento dado, él no pudiese generar las ventas ofrecidas instantáneamente, tendría para ello la posibilidad de generarlas en un margen aceptable de tiempo. Pero al dar por terminado el compromiso, generó un es stock que posteriormente se trataría de movilizar con otra empresa, pero a fin de cuentas generó un gasto que no debió haberse realizado al considerarse a esta persona como un elemento más de la organización.

Esta consideración está generada por la necesidad de tener vendedores y al mismo tiempo la limitante de no poderlos tener de tiempo completo a nuestro servicio. Por lo que ellos tendrán ganancias acordes a sus ventas con un porcentaje pactado, o mediante la venta del producto a un costo por abajo de los demás consumidores.

La solución para este problema nos exigiría tener la garantía, de que cualquier otro distribuidor estará trabajando para nosotros y para esto, la única alternativa que se encuentra es aumentar el diálogo con estos, para que perciba él por qué pueden surgir en algún momento dado retrasos que no son consecuencias de nuestro desinterés o negligencia.

Entonces podemos considerar que uno de los problemas primordiales que se ha presentado en iniciar la elaboración de los productos, es el que algunos de los proveedores, no han satisfecho la demanda en materia prima por aspectos que no se habían considerado, por lo que se ha tenido que incursionar a fin de obtener el producto o materiales que requerimos para la elaboración del producto final.

El problema se vincula con el tipo de material que se desea implementar. Debido a que el material que se planteo usar originalmente era de primera calidad. Con la idea de

tener mejores resultados, esto se reflejaría en los acabados y se busca evitar impurezas y lograr una imagen de primer nivel.

Para esto se evaluó dicha posibilidad, sin embargo no puede llevarse a efecto, debido a que genera un alto coste. Para evitar esto el análisis deberá efectuarse con nuevos proveedores esto implica la necesidad de emplear materiales de diferentes calidades, estas diferentes calidades representa el tener que estar probando cada uno de los materiales con el fin de verificar que:

- El material no esté contaminado
- El material no esté muy quemado.
- El material brinde la consistencia original.
- El material no presente dificultad al inyectarse

Este análisis es el mismo que se realiza al instalar un nuevo molde en la máquina de inyección. Con la diferencia de que el inicio de cualquier proceso el preparar y acondicionar la máquina, así como, la eliminación de residuos de materiales anteriores, es un proceso que genera un costo y al estar instalando el molde significa un costo de mano de obra, así como si no se va a producir inmediatamente implica un desperdicio de material, además, aproximadamente de una a tres horas hombre, calentamiento (esto se produce por medio de electricidad con el consecuente costo) y acondicionamiento de la maquina que se requiere para encontrar las condiciones optimas para trabajar cada material.

El probar el material tiene como finalidad el lograr la identificación de las temperaturas ideales a la que se podrá trabajar dicho material, esto aun cuando se supone que los materiales se trabajan en determinadas temperaturas esto es solo un rango cercano a la operación no significando que sea estrictamente siendo solo una aproximación.

Aun cuando de momento se está considerando que se maquila éste proceso se efectuara acorde a los tiempos que el propietario de la máquina de inyección permita su utilización acorde a sus necesidades y sus beneficios.

La prueba de material nos dará la pauta para elegir un proveedor que satisfaga a la demanda de material con la calidad óptima para los requerimientos del producto esto implica varios aspectos a considerar como son:

- Û La consistencia del material.
- Û La dureza del material.
- Û La maleabilidad del material.
- Û Su flexibilidad después de elaborar el producto.
- Û El grado de degradación que ha sufrido.

Esto nos permite negociar hasta cierto punto el precio al no ser un producto de primera.

El precio en materiales de segunda en plásticos está sujeto a una negociación directa lo que obliga a entrar en un proceso de ajuste del precio, donde la habilidad y agudeza para las negociaciones redituara logros en pos del éxito de la economía en la adquisición.

Cabe hacer la aclaración que: **No es posible evitar el proceso de prueba** debido a que el material, no es regular aún cuando el proveedor fuese el mismo en cada abastecimiento pueden existir diferencias que podrían afectar al producto final.

Si se está buscando la economía para producir el producto al menor costo, es prácticamente obligatorio el utilizar materiales de este tipo. Debido a que el costo se reduce aproximadamente de 40% hasta 60% esto resulta significativo debido a que, la

unidad mínima de venta es de 25 kg representando un costo de 1125 por sacó, los proveedores obviamente con la intención de tener mejores ventas su atención la enfocan hacia clientes que hacen pedidos arriba de una tonelada. Al pretender adquirir aproximadamente un cuarto de tonelada el interés se pierde y los rezagos hacia nuestra empresa comienzan a hacer sus estragos para satisfacer nuestras necesidades.

La idea de adquirir un cuarto de tonelada de material tiene un origen financiero el cual esta orientado por:

- La necesidad de tener liquidez para otros requerimientos.
- Evitar pago de almacenaje.
- El material se requerirá trabajar con diferentes pigmentos.
- La producción para generar el inventario necesario únicamente utilizara aproximadamente un 10% del material adquirido.

Este problema es por lo menos el inicio del proceso de producción, sino se quiere o no se tiene una capacidad mayor tanto de almacenaje como para poder invertir. Se puede obtener un mejor precio al adquirir una mayor cantidad de materia reciclado ( de segunda) pero de momento no se puede economizar sin descuidar otras necesidades por lo que la decisión final es adquirir material que satisfaga la necesidad de producción, y nos deje un inventario en materia prima mínimo que nos permita afrontar alguna nueva carencia del mismo. Así como, conocer el material y su uniformidad

Considerando sus rendimientos y con la idea de mantener la cuota de mercado, además de la conciencia que como entidad de negocio tiene una base de sostenimiento económica relacionada con la rentabilidad y funcionalidad armónica se deben de ajustar algunos aspectos concernientes a evitar en lo posible este tipo de

problemas, esto implicaría el manejo de este proceso de una manera mas estructurada esto en la medida en que pueda ser aplicada sin que esto sea obligatorio.

Aspectos importantes para implementar en compras

#### Estrategias

- 1.- Conocer las necesidades de mi empresa.
- 2.-conocer las empresas que pudieran satisfacer los requerimientos de insumos
- 3.- Solicitar presupuestos sobre los materiales específicos que requiero y elegir

#### Políticas

- 1.1.- Hacer una diferenciación por rubros de materiales
  - 1.2.- Verificar meticulosamente su necesidad
  - 1.3.- Cuantificar con precisión dicha necesidad de materiales, equipo, o cualquier otro insumo.
- 
- 2.1.- Investigar la capacidad de dicha empresas para satisfacer mis requerimientos
  - 2.2.- Verificar la calidad de los materiales que ofrecen
  - 2.3.- Investigar lo posible en cuanto a su formalidad y puntualidad en la entrega de cualquier solicitud de material
- 
- 3.1.-elegir el material que requiera sin omitir la calidad y costo
  - 3.2.- Elegir lo mas adecuado a nuestro presupuesto satisfaciendo las normas de calidad y seguridad existentes.
  - 3.3.- Solicitar la asesoría legal para la elaboración de contratos a tiempos pactados de entrega

### Procedimiento

- Elaborar para cada una de las necesidades una lista de sus requerimientos especificando cantidades y fecha de utilización.
- verificar empresas existentes
- solicitar su participación mediante la entrega de presupuestos
- inspección de presupuestos
- decidirse por alguna o varias empresas que ofrezcan satisfacer nuestro requerimiento
- comprar los materiales que se ocuparan inmediatamente
- almacenar temporalmente los materiales que sea necesario
- prepara los contratos con las empresas para entrega de materiales a fechas determinadas
- elaborar y manejar reporte de gastos

Por que para darle continuidad a nuestro proyecto - empresa es necesario estar atento a los puntos importantes, que representaran nuestras estrategias posteriores, donde estas tendrán que darnos la diferenciación de la que ya hablamos. Adicionalmente permitirnos la continuidad que se requiere en cualquier empresa que requiere adaptarse y competir constantemente.

Siendo entonces indispensable tomar como premisa:

## **PRIMERO LA CALIDAD**

## **PRIMERO LA CALIDAD**

Si la empresa sigue el principio de buscar "primero la calidad", sus utilidades aumentarán en el largo plazo, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades en el corto plazo, perderá competitividad en el mercado y a la larga sus ganancias disminuirán.

Hacer hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de los clientes y crecerán las ventas paulatinamente. A la larga las utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que siga el principio de "primero las utilidades", posiblemente las obtenga rápidamente, más no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

Es cierto que los costos aumentan temporalmente cuando se mejora la calidad del diseño; pero la compensación inmediata se encontrará en la capacidad que adquiere la empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes y enfrentar con éxito la competencia en el mercado.

No es difícil puntualizar las ventajas adicionales. Si se mejora la "calidad de aceptación", paulatinamente disminuirán los defectos y aumentará el porcentaje de piezas "de paso directo". Habrá una disminución notable en el número de rechazos, en la corrección de piezas, en los ajustes y en los costos de inspección. Esto dará por resultado una considerable economía de costos, acompañada por una productividad más alta. Sin este beneficio, la automatización del proceso se hace virtualmente imposible y son inconcebibles. En realidad, la mejora de calidad del diseño es el primer paso para aumentar las ventas y las utilidades y para reducir los costos.

Este comentario tiene fundamento debido a que en la primer venta se presento un contratiempo por no haber previsto las oscilaciones que tienen las botellas de algunos clientes; esto implico volver a procesar las tapas (20,000), por presentar diferencia de tamaño, cosa que genero que el cierre no fuese el deseado y que no se ajustara a las necesidades del cliente nuestro producto.

Este problema fue generado al trabajar la maquinaria a una velocidad que no permitió que las tapas se enfriaran lo suficiente antes de desprenderse, presentando una contracción que normalmente se controla, problema que se hubiese evitado con el tiempo suficiente para la elaboración del producto.

Esto se soluciono reelaborando las tapas, cosa que genero un costo adicional de maquila que original era:

Horas de maquina

Poner empaque

Pesar (se realiza conteo mediante él calculo por peso)

Empaquetar

Pasando a ser:

Horas de maquina

Poner empaque

Pesar

Ir por producto

Quitar empaque

Moler

Horas de maquina

Poner empaque

Pesar

Empaquetar

Brindar soluciones a cada problema que se presente no es lo recomendable debido a que esto repercute en la economía del negocio, podemos traducir esta experiencia en perdida de capital, percepción del **La Azteca** como una empresa que no brinda la satisfacción del cliente inmediatamente, con carencia de experiencia, capacidad etc.

Por lo que la idea es producir bien, sin contratiempos manejando tiempos acordes ala capacidad para no tener que enfrentar problemas que desvirtúen el propósito de **La Azteca** ante los clientes.

# Financiamiento

- u Opciones disponibles
- u Las ventajas y desventajas de cada alternativa
- u Costo de cada alternativa



7

## **BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO**

Sin duda un punto importante de considerar es el lograr sostenerse en el mercado y lograr tener un desarrollo fundamentado en el equilibrio de los activos y los pasivos. Para esto es preferible en algunos momentos buscar la capitalización de la empresa. Existiendo varios mecanismos, el tener un análisis por ligero que sea nos dará la pauta para considerar cada una de las posibilidades.

Por lo que podemos considerar que es adecuado pedir prestado siempre y cuando antes de hacerlo se evalúen las prioridades y se considere que es necesario, ya sea para afrontar: dificultades temporales a corto o largo plazo con el fin de capitalizarse y dar salida a problemas de liquidez por falta de recursos financieros, pero sin olvidar que pedir prestado en México es muy costoso.

El gobierno Mexicano debe permitir que funcionen las leyes del mercado y al mismo tiempo propiciar el desarrollo de la iniciativa privada nacional, afín de incentivar la capacidad de respuesta para afrontar la competencia. Controlar la tasa inflacionaria hacerla similar a la de los países que son nuestros competidores comerciales, brindando con esto una estabilidad que permita tener cierta capacidad de planeación con un mercado de dinero más estable; que como consecuencia brindara una mayor oportunidad para desarrollar programas de inversión. Por parte de la empresa “LA AZTECA” tiene que hacerse competitiva en precios, calidad o costos sin perder de vista que esta inmerso en los procesos económicos globales, y al mismo tiempo estar con una actitud de desarrollo conforme a los ideales que le dieron origen.

Cuando se trata de financiar algo que requiere una inversión de largo plazo siempre debe considerarse la posibilidad de obtenerse mediante la venta de acciones o participando en el mercado de dinero comprando deuda a largo plazo (el financiamiento a largo plazo).

Pensar en esta posibilidad debe considerar elementos regulatorios de la banca nacional o tener como mínimo conocimiento lo que podría implicar participar en el mercado con nuestras acciones bonos o el instrumento con el cual deseé participar, además de considerar la forma como afectaría en el funcionamiento o al logro de los objetivos planteados por lo que es importante considerar:

#### 1. derechos corporativos

Se refieren a la participación en la administración del negocio. En México existen las acciones comunes normales y las acciones serie "L", acciones con derechos corporativos limitados que prácticamente sólo tienen derecho a voz y voto cuando se va a modificar el objetivo de la empresa o si va a ser liquidada o fusionada.

Los principales derechos corporativos son los siguientes:

- Ø El derecho de tanto, derecho que otorga a los socios la preferencia para suscribir cualquier aumento de capital de manera preferente para mantener su porcentaje de tenencia. Esto quiere decir que si una persona es socia con 50 acciones de una empresa que tiene un capital formado por 100 acciones y deciden aumentar el capital a 200 acciones, puede pagar de manera preferentemente el precio de 50 acciones más para seguir manteniendo su 50%.
- Ø El derecho a voto que otorga cada acción, el problema radica en el hecho de que 1 voto contra 999 votos de otros accionistas no representa nada y entonces no se tiene en realidad voz en la administración de una empresa.
- Ø El derecho de minoría, que otorga al accionista o grupo de accionistas que tengan el 25% del capital la posibilidad de tener un miembro dentro del consejo de administración, en caso de que esté formado cuando menos por 4 miembros,

no cuando sea un administrador único. Con esto ya se tiene presencia en las decisiones importantes de una empresa.

- Ø El derecho de minoría del 33%, que permite al accionista o grupo de accionistas que tengan ese 33% oponerse, cuando no esté bien informado, a las decisiones de la asamblea de accionistas, que es el máximo órgano de decisión de cualquier Sociedad Anónima.

## 2. Derechos que tienen los accionistas preferentes

Si algún socio participa con acciones preferentes, en esencia tendrá derecho recibir un dividendo (fijo) preferente y a que se le liquide, en caso de que fracase la empresa, antes que a los otros accionistas. Pero el dividendo se recibe sólo si hay utilidades y la liquidación si la empresa fracasa y quiebra. No se considera que un empresario invierta con la idea de perder, sino de multiplicar su capital y satisfacer la necesidad existente del bien o servicio que su empresa produce.

Ahora que si se trata de recibir una renta, equivalente a un dividendo preferente, puede ser mejor invertir el capital en un banco, en una obligación o en un bien inmueble de arrendamiento. La referencia de la renta tiene como concepción el recibir o pagar una cantidad relativamente fija. Además los accionistas preferentes están a expensas de lo que decidan los accionistas comunes.

Puede ser utilizando el mismo criterio anterior con un análisis de él tipo de empresa por que de esto dependerá el logro del crédito. Sin embargo para "LA AZTECA" esta posibilidad debe de dejarse en un segundo plano dado el tamaño de la misma y la concepción que tenga cualquier individuo de participar en empresas con ventas que tienen cierta regularidad y certeza.

Por lo que el hecho se antepone a los buenos propósitos y deseos, no tener un mercado definido y con un mínimo de ventas reduce las posibilidades de inserción en algunos de estos proyectos.

En el Cuadro se plasma un formato de Estado de Origen y Aplicación de Recursos, similar a lo que ahora se conoce como Estado de Cambios en la Posición Financiera, el cual permite ver de manera objetiva la posición que mantiene la empresa, así como poder hacer análisis de la forma en como a operado en los últimos años.

**INVERSIONES, RESULTADOS Y DATOS**

	___1	___2	___3	___4	___5
<b>PLANTA Y EQUIPO</b>					
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>					
<b>UTILIDAD</b>					
<b>GTOS.POR DEPREC.</b>					
<b>TASAS DE INTERÉS</b>					
<b>% DE INFLACIÓN</b>					
<b>PROVISIONES</b>	<b>I.S.R.</b>		<b>P.T.U.</b>		<b>TOTAL</b>
 <b>RESUMEN DE POSICIÓN FINANCIERA AL CIERRE DE _</b>					
<b>EFFECTIVO Y VALORES</b>					<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO*</b>					<b>CAPITAL SOCIAL</b>
<b>PLANTA Y EQUIPO</b>					<b>UTILIDADES RETENIDAS</b>
<b>DEP. ACUMULADA</b>					<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>
<b>INVERSIÓN PERMANENTE</b>					<b>C A P I T A L</b>

**DETERMINACIÓN DE NECESIDADES:**

\_\_\_1    \_\_\_2    \_\_\_3

**ORÍGENES:**

Utilidad

Gastos por Depreciación

Fondos de Operación

Aumento de Pasivo

Aumento de Capital Contable

**SUMAN LOS ORÍGENES**

**UTILIZACIONES:**

Inversión en P. y Equipo

Inversión en C. de Trabajo

Amortización de Pasivo

Pago de Dividendos

**SUMAN LAS UTILIZACIONES**

**ORÍGENES-UTILIZACIONES**

**SALDO INICIAL EN CAJA**

**SALDO FINAL**

## APALANCAMIENTO

1. La salud de la empresa tendrá que ver con el apalancamiento, el que es significativo para la operación de la misma, esta visión en cuanto a que nivel de endeudamiento puede ser aceptable, tiene su fundamento en el nivel de riesgo que quiera asumir la administración el cual variara en cuanto a la capacidad de negociación y visión de las las oportunidades de mercado donde se tiene que tener muy presente que una empresa que trabaja con un apalancamiento mayor representa un mayor riesgo

Esto quiere decir que del capital que utiliza la empresa, en cuanto mayor sea el aportado por los acreedores la presión financiera es mayor a la que se presenta, con una menor participación de los acreedores que presentaba originalmente. Esto es "bueno", aún cuando se presenta el problema de la dilución del capital y la posible participación de nuevos accionistas en las decisiones de la empresa los que muy posiblemente quieran redefinir los objetivos de la empresa.

### La dilución de capital

Cuando hablamos de dilución nos referimos a la proporción del capital social que debe ser propiedad de los dueños de la empresa, el porcentaje del que los nuevos accionistas no deberá ser mayor o igual al 50 % para evitar confrontaciones y redefiniciones en los objetivos planteados para la empresa.

**De esta forma no representarán un riesgo para la dirección de la empresa por lo que es necesario revalorizar la idea de capitalización de la empresa.**

## **ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA**

### 2. Otra posibilidad se daría con una asociación estratégica de distribución

Esta asociación estratégica podría darse de manera contractual a través de la firma de un tratado o convenio que ayude a ambas empresas, tal vez únicamente en el aspecto de distribución para una mejor distribución de sus productos al no repetir los esfuerzos de ventas, mercadeo y distribución en general esto siempre que se encuentre el socio que tenga o nos brinde las mismas perspectivas.

De forma que se tenga un beneficio basados en un análisis formal que nos permita definir el logro de los objetivos y estos pueden ser ampliados y redefinidos para lograr nuestros objetivos individuales los que tendrían que estar contenidos en los que "LA AZTECA" esta fundada para esto se considera el análisis de la siguiente forma.

Por Necesidades	Objetivos
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar Portafolio de Productos</li> <li>• Agregar Valor a los Productos</li> <li>• Eficientar Insumos</li> <li>• Perfeccionar Procesos</li> <li>• Compartir Sistemas Administrativos</li> </ul>
Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de Canales de Comercialización</li> <li>• Ampliación de Capacidad de Distribución</li> <li>• Ampliación de Cobertura Publicitaria</li> </ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar Servicios Adicionales</li> <li>• Brindar y/o eficientar Servicios post-venta</li> <li>• Desarrollo de Nuevos Productos</li> <li>• Protección de Mercados Regionales frente a Terceros</li> </ul>
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientar Procesos de Fabricación</li> <li>• Acceso a Mercados Extranjeros</li> <li>• Protección de Mercados Nacionales</li> </ul>
Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en Contratos de Exclusividad</li> <li>• Cumplimiento de Disposiciones Legales (Inversión Extranjera )</li> </ul>

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL ALIADO ESTRATEGICO.

Situación	Beneficios
Mismo Mercado / Mismo Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cubrir Deficiencias en Abasto</li> <li>◦ Barrera contra un Enemigo Común</li> <li>◦ Ampliar el Servicio a Clientes</li> <li>◦ Aprovechar Hábitos de Consumo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mismo producto / diferente uso</li> <li>- preferencia de marca en ciertas zonas</li> <li>- actividad regional</li> </ul> </li> </ul>
Mismo Mercado / Productos Distintos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Eficiencia de Ventas</li> <li>◦ Cobertura de Publicidad</li> <li>◦ Eficiencia en Distribución</li> <li>◦ Eficiencia Administrativa</li> </ul>
Misma / Diferente Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cultura de la Empresa</li> <li>◦ Cultura del Mercado               <ul style="list-style-type: none"> <li>- modelos de atención</li> <li>- condiciones de venta</li> <li>- personalización de servicios</li> <li>- servicio post-venta</li> </ul> </li> </ul>
Mismos / Diferentes Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Objetivos Complementarios</li> <li>◦ Corto, Mediano, Largo Plazo</li> <li>◦ Estrategias vs Tácticas               <ul style="list-style-type: none"> <li>- penetración de mercado</li> <li>- culturización del mercado</li> <li>- permanencia vs estrategia de salida</li> </ul> </li> </ul>
Complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Prestigio</li> <li>◦ Imagen</li> <li>◦ Calidad</li> <li>◦ Agresividad</li> <li>◦ Percepción en el mercado</li> </ul>

## FUSIÓN

3. Otra alternativa a considerar puede ser una fusión

La que consiste en el canje de acciones de una empresa por las acciones de otra con la idea de tener compromisos comunes y tratar de definir un rumbo acorde a los principios que generaron esta idea.

## UNIÓN DE CREDITO

4. Considerar la alternativa de involucrarnos con una unión de crédito tendría como primer punto definir lo que son éstas y como operan.

Las uniones de crédito son organismos constituidos como sociedades anónimas de capital variable, con concesión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, formadas por un número de socios no menor a veinte, siendo éstos personas físicas o morales. Tienen la característica fundamental de tener personalidad jurídica y que el motivo de su formación es el participar del mercado de dinero.

Las actividades pueden realizar las uniones de crédito.

En la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito se encuentran las siguientes actividades principales que pueden realizar las uniones de crédito:

- Ø Facilitar crédito y prestar garantía o aval exclusivamente a sus socios. Muchas empresas pequeñas tienen que acudir al agiotista por no ser miembros de una unión de crédito, o lo que es peor, detener su producción.
- Ø Recibir de sus socios préstamos a título oneroso en los términos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Ø Recibir de sus socios depósitos de dinero para uso de caja y tesorería.

- Ø Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera.
- Ø Encargarse de la construcción y obras propiedad de sus socios para uso de ellos, cuando sean necesarios para sus empresas. Muchas empresas pequeñas no tienen la capacidad de pagar un estudio de diseño de planta o de comercio y si la unión de crédito lo hace en forma colectiva para sus agremiados, el costo se reduce y la producción puede estandarizarse.
- Ø Promover la organización y administrar empresas de industrialización o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios. Tal vez el problema principal de las pequeñas empresas sea la carencia de una estructura administrativa fuerte por no poder pagarla. Si la unión de crédito forma áreas de consultoría administrativa para servicio de sus socios, esta carencia se reduciría, de hecho hasta podría pensarse en una especialización del trabajo o de la maquinaria que haga más eficientes y competitivas a estas empresas, sino es que lograr una integración vertical en el conjunto de ellas.
- Ø Vender los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios. Cuando una unión de crédito vende la producción colectiva, ya no es un pequeño comerciante o industrial el que trata con un cliente más fuerte, sino la agrupación que puede imponer mejores condiciones.
- Ø Comprar, vender o alquilar, por cuenta y orden de sus socios, insumos y bienes de capital para el desarrollo de las empresas de éstos. En su caso, adquirir estos bienes para venderlos exclusivamente a sus socios. Una forma de reducir los costos es teniendo mejores precios y condiciones de compra, lo que sólo se logra con volumen y con capacidad económica, en el caso de los pequeños empresarios la mejor opción para hacerlo es a través de una unión de crédito. Pueden adquirir maquinaria común, uniformes y mercancías entre otros.

- Ø Administrar por cuenta propia la transformación industrial o el beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios. De hecho en este punto y en el sexto, estaríamos hablando de que estas empresas tendrían más acceso a la tecnología.

De aquí puede considerarse que la unión de crédito es una buena alternativa para la empresa mediana y pequeña en México sin embargo no, está alternativa solo hay que utilizarla en casos de verdadera seguridad y haciendo una verdadera estructura que permita afrontar los compromisos que se adquieren por medio del crédito. Debiendo estar bien informados respecto a estos y tener consciencia de que también se adquieren obligaciones que se deberán de cumplir sin menos cabo de los objetivos fijados por nuestra empresa y con la consciencia de que no es posible la identidad de oportunidades y objetivos en un mercado totalmente competitivo.

## EMPRESA INTEGRADORA

5. Otra alternativa es participar con una empresa integradora teniendo en mente que es una Agrupación existente en México que asocia empresas, personas físicas o morales, preferentemente de tamaño micro, pequeño o mediano.

Sus objetivos son:

- Ø Elevar la competitividad de las asociadas.
- Ø Inducir la especialización de las empresas.
- Ø Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresas en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

La empresa integradora puede prestar servicios especializados en los siguientes temas:

- Tecnológicos, para seleccionar maquinaria y mejorar la calidad.
- Promoción y comercialización de nuevos mercados en México.
- Diseño de modelos en base a las tendencias de la moda.
- Subcontratación para producir partes o componentes, buscando la especialización
- Asesora y promotora en financiamiento.
- Aprovechamiento de residuos industriales.
- Gestiones administrativas.
- Las que realizan las uniones de crédito, dando ventajas similares. Además tienen la ventaja fiscal del régimen simplificado de tributación por 10 años.

Los tramites que se siguen en México para formar una empresa integradora se requiere:

- Ø Tener personalidad jurídica propia
- Ø Contar con un capital mínimo de \$ 50,000.
- Ø Que ningún socio participe con más del 30% del capital social.

- Ø Presentar el proyecto de viabilidad económico financiera
- Ø Proyecto de escritura constitutiva.
- Ø Organigrama funcional.

Para crear una nueva empresa se requiere la solicitud de los socios en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el proyecto de acta constitutiva y el proyecto de viabilidad económica.

## OBLIGACIONES

6. La obligación como medio de financiamiento resulta ser otra de las alternativas que se tendrían que considerar si se trata de hacer la selección de la mejor opción

La obligación es un título de crédito que forma parte de un crédito colectivo y con vencimiento a largo plazo, más de cinco años. Este título es emitido por una sociedad anónima y puede presentar diferentes características. En primer lugar puede tener una garantía hipotecaria o quirografaria. La garantía hipotecaria implica que el título está amparado por un bien inmueble (no únicamente el terreno) y la garantía quirografaria implica que sólo respalda al título la buena firma (quiron = mano, grafos = escrito).

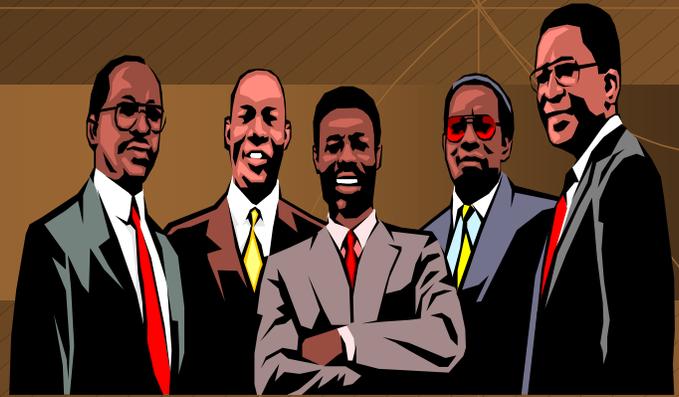
Obtener financiamiento mediante la emisión de obligaciones debe considerarse que no todo lo que la empresa paga de interés es deducible, sólo lo que excede al componente inflacionario. En el primer año solamente son deducibles aproximadamente 10 puntos porcentuales, ya que la tasa de interés (basada en los intereses que cobra la institución bancaria Santander) es de aproximadamente 20.9 % y la de inflación se supone en un rango de 9% a 13% dependiendo de la fuente. Esta deducibilidad parcial sólo tiene efecto en México para el pago de impuesto sobre la renta, ya que el pago de interés es totalmente deducible en cuanto al pago de reparto de utilidades a los trabajadores. Debido a esto, la utilidad de los ejercicios se reduce.

Tener presente lo que es legal de lo que no, nos obliga a tener presente la normatividad vigente, por lo que podemos mencionar que en México es deducible para efectos del impuesto sobre la renta sólo el componente inflacionario equivalente al diferencial entre tasa de interés y tasa de inflación, razón por la cual el ahorro en pago de impuesto sobre la renta es sobre esta diferencia por lo que la mención esta fundamentada en lo que es legitimo. Esta mención es porque en otros países es deducible todo el interés pagado.

Es importante señalar que esta forma de financiamiento puede darse en las empresas con la emisión de pagarés a mediano plazo, en lugar de emitir obligaciones sin incurrir en el costo de emisión, siempre y cuando exista alguien, que puede ser el mismo dueño o algún familiar, que le quiera capitalizar a la empresa a este plazo. Si se documenta la deuda puede ser parcialmente deducible el interés y además al vencimiento, se puede hacer el pago sin ningún problema para el empresario.

Como es de notarse después de comentar lo que ocurre con los financiamientos de los propietarios o vía endeudamiento, no es fácil pedir prestado y de hecho, muchas veces se hace de forma inconsciente respecto a los probables resultados. Es fácil decir que uno perdió su patrimonio por culpa de los banqueros, pero se olvida el hecho de que uno acudió a solicitar ese financiamiento y uno debe de pagarlo, no se analizó el terrible riesgo que es obtener un crédito. No porque los créditos sean malos sino porque tal vez no era la fuente de financiamiento que se requería.

## Recomendación



- u Aplicar una o más de las estrategias mencionadas
- u funciona como se esperaba
- u Qué hacer a continuación
- u Identificar los elementos de acción

## CONCLUSIONES

Aún cuando el entorno se presenta con pocos cambios aparentes, no se puede comprender en torno de los mismos factores, sus necesidades y problemática son diferentes y se presenta con un apenas perceptible variante de condiciones. Subsistiendo básicamente las mismas situaciones aunque en diferente medida, por lo que los avances logrados no son significativos ni suficientes en cuanto a la resolución de la problemática y modificación de los elementos desfavorables en su entorno, por lo que habrá de establecerse un programa de trabajo específico.

Para redefinir metas viables y alcanzables a corto y mediano plazo y además con la flexibilidad necesaria para modificarlas, en la medida que se perciban alternativas de solución más favorables y económicas; asimismo es necesario el control y seguimiento continuo que asegure el éxito del proyecto y evite desviaciones al mismo. Resulta difícil concebir el impulso, fortalecimiento y consolidación del proyecto a través de medidas extraordinarias pero temporales, cuando no han sido atacados con la suficiente fuerza los problemas, que afectan su estructura organizacional, su funcionalidad y sus recursos, elementos que aportan un entorno favorable y permanente.

Debido a la diversidad de la problemática es de considerarse la formación de un equipo de trabajo multidisciplinario que contribuya a la aportación de ideas y se comprometa a la ejecución de las acciones necesarias y oportunas para llevar a buenos términos el proyecto en cuestión.

Gran importancia cobra la comunicación, intercambio de experiencias y apoyo entre los afectados, considerando que participan elementos adicionales que requiere la ampliación de participantes con la idea de integrar todo un equipo de trabajo; donde la dificultad no a sido únicamente el entorno si no a la carencia de elementos humanos que contribuyan al desarrollo del proyecto participando o fuera de él<sup>7</sup>.

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:**

1.- Estudio de la organización enfocada al logro de objetivos y necesidades reales derivadas del cumplimiento de las responsabilidades a cargo de cada una de las áreas que se tendrán que redefinir puede realizarse utilizando técnicas científicas, como la reingeniería o de manera práctica a través de la importación de modelos de otros fabricantes con experiencias exitosas, eliminando lo que no le sea aplicable o bien solicitando el apoyo del taller Moldes y Diseños en cuanto a una propuesta de interdependencia funcional. Uno de los resultados esperados de la reestructuración consistiría en corregir y evitar las carencias en que sé a incurrido por falta de seguridad de desarrollo.

2.- Gestionar la obtención de recursos que otorgan los diferentes órganos que promueven el desarrollo de las microempresas. Así como encausar aquellos que se obtienen en la venta del producto.

Lo anterior implica una justificación debidamente soportada para incrementar las ventas permanentemente consiente que una garantía no la hay.

3.- Evaluación de los programas actuales que permita conocer si las metas a alcanzar son las que en mejor medida contribuyen a los objetivos y detectar las necesidades de su replanteamiento, así como ser perceptivos y alcanzar la capacidad necesaria para reaccionar ante los cambios en el entorno y así contemplar aquellas soluciones que surjan de manera emergente.

---

<sup>7</sup> Es importante reconocer las limitantes que se tienen por lo que en algunos momentos buscar asesorías, antes de

4.- Detección de necesidades específicas de capacitación en función a las habilidades y perfil requeridos para el desempeño de las funciones a cargo de los operadores y encargado de promover el producto. Mayor énfasis en la capacidad ó selección del personal.

5.- Aseguramiento del intercambio constante frecuente y oportuno entre los clientes, éstos con el vendedor y viceversa, manteniendo la información actualizada.

En este sentido es apropiado que cada uno de los afectados (**La Azteca** y Moldes y Diseños) establezca su propio programa de trabajo el que contemple, en función de su problemática y las soluciones que considere aplicables, los objetivos a lograr y las acciones a realizar, así como los plazos asignados a cada una de ellas. Con el fin de asegurar el alcance de los objetivos es conveniente el diseñar un control del avance en las actividades y que en las reuniones se incluyan espacios para reportar los avances. El programa deberá ser flexible, para que sobre la marcha sean evaluadas las circunstancias que afecten los objetivos originalmente planteados

Para la elaboración del programa en cuestión se sugiere considerar principalmente las siguientes etapas:

- Identificación de la problemática específica y concreta. (Carencia de ventas)
- Determinación de las causas del problema hasta llegar a su último origen. (Falta de promoción ¿será posible unificar el proceso de promoción? Especificar y analizar: congruencias, conflictos, beneficios y perjuicios)

- Propuestas de solución considerando que probablemente varios problemas sean consecuencia de una misma causa. (Generar una fuerza de ventas conjunta, que permita trabajar los productos en forma independiente. Pero considerando que esta, en la medida de lo posible disminuya gastos)
- Establecimiento de objetivos a lograr para la solución de cada problema.
- Selección de soluciones mediante criterios como el de costo – beneficio, impacto económico y político, viabilidad o algún otro.
- Costeo de las soluciones seleccionadas y alternativas de financiamiento.
- Diseño de acciones específicas a realizar.
- Asignación de plazos para cada objetivo o actividad

## COMENTARIO

La cultura de **La Azteca** tiene por objeto incrementar la competitividad de la empresa a través de la creación de soluciones con flexibilidad utilizando la mejor tecnología disponible, optimizando la relación costo / beneficio.

Sabemos que para ello es necesario invertir en innovación y capacitación permanentemente; por eso, el principal valor agregado es trabajar teniendo siempre en mente lo importante que es el cliente.

Trabajando con la única filosofía que reconozco: '**Calidad Total**'.

Consciente no es una tarea fácil, pero el objetivo es ser reconocidos por nuestros clientes como la compañía que tiene los mejores productos del mercado. Por lo que buscaremos siempre el desarrollo individual y profesional asumiéndolos como nuestro mayor capital.

Los que trabajamos para que **La Azteca** crezca, sabemos que todo lo que hagamos es y será siempre en función del beneficio de nuestros clientes. Por ello, **La Azteca** entrega soluciones a tiempo, permitiendo una rápida implementación con costos acotados y extremadamente competitivos, trabajando con estándares de calidad superiores al de muchos productos.

**'Sin nuestros clientes, no existen objetivos, no existen metas y no existe el sueño de crear para ser primeros'**