

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

**PROYECTO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN:

**NAVARRO BUCIO MONICA
RIVERA HERNANDEZ DANIEL ARMANDO
SAMANO CABALLERO LUIS ALBERTO**

**"LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR
TEXTIL Y DEL VESTIDO, SU ADMINISTRACIÓN Y
PROBLEMATICA."**

(CASO VELCO S.A. DE C.V.)



MTRO: ADALBERTO CABELLO CHAVEZ

ASESOR

2007

I N D I C E

Introducción.....	4
Justificación.....	8
Capitulo I. Antecedentes.....	9
1.1 <i>Antecedentes del sector textil vestido.....</i>	<i>9</i>
1.2 <i>El Tratado de Libre Comercio en México.....</i>	<i>15</i>
1.3 <i>Problemática del sector.....</i>	<i>18</i>
1.4 <i>Conclusiones.....</i>	<i>20</i>
Capitulo II. Definición, características y problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	22
2.1 <i>Definición de pequeñas y medianas empresas (PyMEs).....</i>	<i>22</i>
2.2 <i>Clasificación de empresas.....</i>	<i>23</i>
2.3 <i>Características generales de las PyMEs.....</i>	<i>25</i>
2.4 <i>Problemática de PyMEs.....</i>	<i>26</i>
2.5 <i>Conclusiones.....</i>	<i>28</i>

I N D I C E

CAPITULO III. Empresa familiar.....	30
3.1 <i>Impacto económico.....</i>	30
3.2 <i>Etapas y evolución.....</i>	31
3.3 <i>Áreas críticas de la empresa familiar.....</i>	33
3.4 <i>Conclusiones.....</i>	39
CAPITULO IV. La empresa como sistema.....	41
4.1 <i>Concepto de sistema.....</i>	41
4.2 <i>Importancia.....</i>	42
4.3 <i>Características.....</i>	44
4.4 <i>Conclusiones.....</i>	45
CAPITULO V. La administración de la PyME.....	47
5.1 <i>Las funciones de la administración.....</i>	47
5.2 <i>Funciones Administrativas.....</i>	48
5.2.1 <i>Planeación.....</i>	48
5.2.2 <i>Organización.....</i>	49
5.2.3 <i>Control.....</i>	50
5.2.4 <i>Dirección.....</i>	51
5.3 <i>Funciones Operacionales.....</i>	52
5.3.1 <i>Comercialización.....</i>	53
5.3.2 <i>Producción.....</i>	57
5.3.3 <i>Finanzas.....</i>	58
5.3.4 <i>Recursos Humanos.....</i>	60
5.4 <i>Conclusiones.....</i>	62

I N D I C E

CAPITULO VI. Caso Práctico. VEL-CO, S.A. DE C.V.....	64
6.1 <i>Metodología de la Investigación.....</i>	64
6.2 <i>Datos de la empresa.....</i>	66
6.3 <i>Historia de la empresa.....</i>	67
6.4 <i>Misión, visión y valores.....</i>	68
6.5 <i>Organigrama.....</i>	69
6.6 <i>Tamaño de la empresa.....</i>	70
6.7 <i>Productos que se fabrican.....</i>	71
6.8 <i>Funciones administrativas.....</i>	71
6.9 <i>Funciones operativas.....</i>	72
6.9.1 <i>Recursos Humanos.....</i>	72
6.9.2 <i>Finanzas.....</i>	74
6.9.3 <i>Producción.....</i>	74
6.9.4 <i>Comercialización.....</i>	78
CAPITULO VII. Conclusiones Finales.....	81
Bibliografía.....	87

INTRODUCCION

El hablar de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la actualidad es un tema de gran importancia, debido al papel que han tomado en la economía de nuestro país. Es importante destacar que la mayoría de las empresas que se encuentran establecidas en México son PyMEs y una minoría corresponde a las grandes empresas, aunque en el presente son las PyMEs quienes cierran operaciones en un corto plazo, “el presidente de la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño de la Ciudad de México (Canacope) expuso que en los últimos tres años se generaron en promedio casi dos mil 400 nuevas microempresas, pero también cerraron unas mil 800 cada año.”¹

Lo anterior, es un problema grave y preocupante debido a que como ya se mencionó cada empresa que existe ayuda al dinamismo de la economía nacional. Los obstáculos por los que atraviesan son diversos pero a la vez comunes en cualquier organización, aunque se ven reflejados principalmente en las PyMEs y son las que resultan mayormente afectadas.

Asimismo, las pequeñas y medianas empresas en general se encuentran casi con la misma problemática, pero particularizando la investigación de esta tesina será dirigida a las PyMEs dentro del sector textil y del vestido, debido a que este último es en México uno de los sectores de mayor importancia para el país por su contribución a la economía y por la gran cantidad de familias que dependen de él para subsistir; aunque lamentablemente en estos últimos periodos ha sido descuidado.

En nuestro país, dicho sector ha tenido que hacerle frente a las adversidades que se le han presentado continuamente: la competencia ilegal, falta de tecnología, el constante cambio de línea de ropa (moda), entre otros. Lo cual ha provocado que muchas empresas hayan quebrado.

¹ Enfrentan microempresarios dificultades para abrir negocios: Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (Canacope), www.eluniversal.com.mx/noticias.html, 2006-Ene-23

Aunque la desaparición de las empresas se da en todos los tamaños (micro, pequeñas, medianas, grandes) en especial las denominadas PyMEs son las que corren mayor riesgo. También, se debe de tomar en cuenta que la mayoría de las PyMEs inician labores como una organización familiar con una trascendencia artesanal y que se han iniciado de la nada.

Los empresarios de las PyMEs del mundo actual deben de estar concientes de las problemáticas que existen a su alrededor, así mismo, definir las estrategias, soluciones o alternativas para poder ampliar el terreno de mercado, ser competitivo y así lograr un reconocimiento de sus productos a nivel nacional en primera instancia y mundial posteriormente.

En el primer capítulo se describe la historia de la industria del sector textil y del vestido, en México esta industria en el siglo pasado tuvo un auge muy importante hasta los años ochenta, al final de dicho periodo por diferentes políticas (tratados comerciales) que el gobierno empezó a realizar, esta industria como otras fue afectada y desde entonces no se ha podido restablecer. Además, se describirá la problemática (contrabando, comercio ilegal, piratería, etc.) que atañe a dicho sector, ya que en los últimos años ha padecido principalmente una competencia desleal que esta aumentando día con día, principalmente por productos extranjeros que entran al país de forma ilícita.

El segundo capítulo trata sobre las pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como PyMEs, siendo estas el motor principal de la mayoría de las economías del mundo. En México se puede mencionar que el 95% de las empresas son PyMEs, por lo que son las que más ofrecen empleos en la actualidad.

También se desarrollan las características y problemática generales de las PyMEs, por ejemplo: el poco capital con el que cuentan, razón por la cual no le permite contar con tecnología suficiente o personal preparado y derivado de ello no poder contrarrestar la competencia de empresas grandes o transnacionales.

Hay infinidad de problemas por los que pasan estas empresas tanto internos como externos, es decir problemas administrativos y operativos, y problemas ajenos como problemas inflacionarios o políticos que les afectan de forma indirecta o muchas veces directamente como fue el Tratado de Libre comercio con América del Norte.

El tercer capítulo hace referencia a las empresas familiares. Un gran número de PyMEs son familiares, la mayoría de las empresas que operan en nuestro país fueron creadas y son administradas por los integrantes de una familia (padre, madre e hijos). Uno de los problemas que se observan en estas empresas, es la sucesión de quien va dirigir la organización, ya que muchas veces o mejor dicho en la mayoría, se delega ese cargo a algún descendiente directo del fundador, quien en la mayoría de las ocasiones no cuenta con los conocimientos para dirigir el negocio, llevándolo a la quiebra o lo venden para evitarse problemas.

La empresa definida como un sistema, debido a que esta formada por diversas áreas, las cuales no pueden trabajar por separado, sino que se retroalimentan e interactúan entre sí, para lograr un objetivo en común, es lo que se describirá en el capítulo cuarto.

El quinto capítulo describe la administración de las PyMEs, así como sus funciones administrativas y operacionales. Saber como administrar una pequeña o mediana empresa no es algo sencillo, cada empresa se maneja de diferente forma, ya que no hay un modelo que funcione como guía en general. La empresa se puede dividir para su mejor conocimiento en dos funciones la administrativa que abarca las actividades de la planeación, organización, control y dirección. Y las funciones operacionales abarcan las actividades de comercialización, producción, finanzas y recursos humanos.

En el penúltimo capítulo se desarrolla un caso, por lo que se eligió a una pequeña empresa familiar que se encuentra en el sector textil y del vestido, en ella encontramos información relevante sobre el tema que deseamos dar a conocer y se puede considerar como ejemplo de cómo se encuentran las empresa de este tipo en nuestro país.

Por último, mencionar algunas ideas de cómo se podría mejorar la forma de organizarse y administrarse, y/o algunos de los errores a nuestro punto de vista que afecten el rendimiento de las tan mencionadas PyMEs dentro del sector textil y del vestido (capítulo siete).

JUSTIFICACION

La investigación que se llevo a cabo en esta tesina se debe principalmente a tres factores:

- El primero es la falta de interés en este sector, aun y cuando es una de las principales actividades económicas del país y también una de las primordiales fuentes generadoras de empleo, esto repercute en la calidad de información que se maneja del sector ya que no es muy abundante y tampoco es de fácil acceso.

- En segundo lugar conocer del funcionamiento de una PyME, las funciones administrativas que se llevan a cabo, como se da la toma de decisiones, la comunicación dentro de la empresa, el manejo de personal, el manejo de mercado, los niveles de autoridad y todos aquellos principios administrativos, para poder observar como afecta el desarrollo y crecimiento de las empresa.

- En tercer lugar hacer un análisis del por que se da la Problemática a la que se enfrentan las PyMEs, por ejemplo: la competencia de productos extranjeros, pero sobre todo los factores internos que repercuten directamente en la empresa, desde el nivel de escolaridad de los encargados y personal que labora en ella, pasando por el tipo de tecnología de las maquinas que se utilizan, y el cuidado que tienen para la elaboración de sus productos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR TEXTIL Y DEL VESTIDO

En México como en la mayoría de países, el inicio de su proceso de industrialización dentro de la industria textil, tiene una gran historia la cual nos muestra los esfuerzos llevados a cabo (durante los siglos XIX y XX) para mejorar la calidad del algodón (inicialmente) producido en el país, así como la construcción de caminos y medios de comunicación para transportar los insumos que requería esta industria; las dificultades que enfrentaron los primeros empresarios en la importación de maquinaria y equipo dan cuenta de esos esfuerzos. Al amparo de su crecimiento surgieron otras ramas industriales y se crearon profesiones y ocupaciones cuya especialidad estaba relacionada con la elaboración de telas.

La confección hasta antes de los años cincuenta se consideró una actividad privada, las mujeres eran las encargadas de elaborar algunas de las prendas de vestir de la familia, salvo el pantalón y la camisa de hombre.² Cuando los procesos se industrializaron, el sector textil y del vestido tuvo su mayor auge, las mujeres aumentaron su participación en la fuerza de trabajo, y las prendas de vestir fueron elaboradas en las fábricas o talleres. A las prendas tradicionales (pantalón de hombre y camisas) se agregó la ropa para las mujeres y los niños.

La industria del vestido creció con la incorporación de diversas prendas femeninas y ampliándose las masculinas. Además, como la moda de la mujer es cambiante, se requería de una rama textil que surtiera de telas con los colores y estampados modernos sin faltar los cortes y estilos de moda. Así mismo, se copiaban los diseños de países europeos y de EUA, los cuales llegaban a México aproximadamente con dos

² Isabel Rueda Peiro, La industria de la confección en México y China ante la globalización, Edit. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 2004, México, D.F., pág. 92.

años de retraso. También, con frecuencia se imitaban las marcas de prestigio y se vendían en el mercado como auténticas. Sin embargo, en esos años no era importante para el consumidor la marca, esto se presenta con la apertura comercial y la globalización.

“A partir de los años sesenta, junto con el crecimiento de la Industria Textil y del Vestido para el mercado interno se empezaron a instalar maquiladoras en los estados de la frontera norte. Las maquiladoras crecieron al amparo de un acuerdo fronterizo para que EUA invirtiera y aprovechara la ventaja comparativa de la mano de obra barata, y México se beneficiara del empleo que generaban. En esta etapa, la mayoría de las maquiladoras de la confección eran ensambladoras y prevalecía en ellas la mano de obra femenina”³.

Antes de 1982, la Industria Textil y del Vestido (ITV) se encontraba designada al mercado interno y con maquiladoras de exportación, en la cual estaban integradas a la cadena productiva, que se inicia con la producción de algodón o fibras sintéticas, pasando por la hilatura, tejido y acabado y concluye con la fabricación de ropa.

“México antes de 1982 no era un país sin industria textil, esta era tan importante que en 1970 representaba un 15.2% del PIB manufacturero, y 18% de los trabajadores estaban empleados en dicha actividad. El estallido de la crisis en 1982 aceleró el agotamiento de la trayectoria productiva de la industria de la confección. La devaluación, la caída del poder de compra y el recorte del gasto público repercutieron en la producción y en el empleo”⁴.

En la cadena productiva de la Industria Textil y del Vestido, la fase de la rama textil es la más tecnificada en el nivel mundial. México, al principio de su industrialización importó maquinaria y equipo usado, y lo adaptó a las necesidades del mercado doméstico.

³ Ídem, pág. 92

⁴ Ídem, pág. 79.

“A finales de los años setenta se llevó a cabo una de las modernizaciones más importantes de esta industria. En el proceso de hilatura se fueron introduciendo los sistemas de tecnología de punta como el *open end* y la hilatura continua de anillos. Se calculaba que hasta 1985, el grado de modernización en el proceso de hilatura superaba 75% y el de tejido era un poco menor. Había un mayor atraso tecnológico en la fase de estampado y acabado”⁵.

La industria textil mexicana ocupaba, a principios de los ochenta, el segundo lugar en América Latina por lo que a husos y telares instalados se refiere. También su grado de modernización era de los más elevados, especialmente en tejido, pues existe un mayor número de telares sin lanzadera (tecnología moderna) que Brasil, Argentina o Perú.

A pesar de los avances que se tuvieron, la industria textil no estaba en buenas condiciones para competir en el mercado mundial; tenía una enorme deuda por la compra de maquinaria y equipo en el exterior, el mercado interno estaba a la baja y sus productos textiles eran caros y de mala calidad. El apoyo de que había gozado en otras épocas se le estaba retirando; México empieza a perder su posición entre los siete países con alta tecnología y en los años posteriores se suspenden las innovaciones, de tal manera que en 1983-1984 sólo se aprecian reequipamientos complementarios de poca cuantía.

Hacia 1988 el comercio exterior de confecciones había quedado “liberado”, ya que para ese año se eliminaron los requisitos de permisos de importación y los precios oficiales; en 1987 el promedio arancelario ponderado fue de 40% contra 20 en 1988. A partir de ese año las importaciones de confecciones comenzaron a crecer, recuperándose de un periodo de contracción aguda que se verificó entre 1983 y 1987, motivado por la crisis y la subvaluación del tipo de cambio.

⁵ Ídem, pág. 93.

La reconversión que se verificó en el conjunto de la industria textil, pero sobre todo en la del vestido, fue caótica. Primeramente el sector fue azotado por la crisis económica y luego se enfrentó a la competencia de las importaciones, sin que existiera una estrategia global de reconversión. Los planes o programas de reconversión se presentaron tardíamente y siempre fueron insuficientes como fue el Programa para Promover la Competitividad (PPC) e Internacionalización de la Industria Textil y del Vestido. El PPC se vio afectado por la adopción formal, a partir de 1988, de una filosofía neoliberal para el conjunto de la industria, incluida textil-vestido, que caracterizaba a las fuerzas de libre mercado como el mecanismo esencial para hacer competitiva a la industria.

Debido a lo anterior, los efectos no se hicieron esperar, las exportaciones estadounidenses hacia México aumentaron 47% entre 1988 y 1990, de modo que:

- El déficit de comercio bilateral sufrido por EUA en el sector del vestido (167-200 millones de dólares) se viera más que compensado por un superávit en el sector textil (322 millones de dólares). Con crecimientos anuales promedio de 25% durante los últimos ocho años, las exportaciones estadounidenses de productos textiles y de la confección a México pasaron de 180 millones de dólares en 1985 a 2,300 millones de dólares en 1994.
- Las telas mexicanas no pudieron competir con las de EUA, ni con las de Corea y Taiwán. A las empresas textiles se les retiró el apoyo gubernamental, lo que aunado a la firma de acuerdos y la apertura comercial tan amplia, provocaron efectos devastadores. Se rompieron las cadenas productivas y, según los propios empresarios, la recuperación es difícil, “el daño es irreversible”. Por ejemplo, en la ITV las inversiones en maquinaria y equipo disminuyeron a una tasa anual promedio de -6.9% de 1989 a 1995.

- Varias empresas textiles y del vestido, para sobrevivir, entraron al sector informal, dispersaron su producción en pequeños talleres y en el trabajo a domicilio en el campo. Algunas regiones rurales empezaron a especializarse en la elaboración de cierto tipo de ropa, sobre todo en el centro y sur del país. Estas microempresas del vestido no deben verse como alejadas del mercado mundial, sino como parte del proceso de globalización.

La cadena productiva Fibras-Textil-Vestido es la cuarta actividad manufacturera más importante de México. En el 2001 representó el 1.2% del Producto Interno Bruto (PIB) y 7.1% del PIB manufacturero. Asimismo, contribuyó con el 17.5% del empleo y con el 2.4% de la inversión en la industria manufacturera.

Sin embargo, deben tomarse en cuenta también los factores internos que han perjudicado al sector. Se señala que México "...como país ha perdido competitividad por el incremento de sus costos de producción especialmente salariales, de energéticos, combustible, agua, apreciación del peso, etc." ⁶

También el sector enfrenta problemas derivados de: el contrabando y la ilegalidad, la alta concentración de los canales de comercialización, erosión de las ventajas obtenidas en el TLCAN, la fuerte orientación de la producción en productos básicos "*commodities*", la débil integración de procesos productivos en bienes de alto valor agregado, la baja capacidad para desarrollar nuevos productos; así como por deficiencias en la calidad y el servicio.

El reto de los productores mexicanos es avanzar en la modernización del sector mediante la elaboración de estrategias que permitan revertir estas ventajas o bien crear áreas que posicionen a los productores mexicanos. Actualmente, el Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras-Textil-Vestido de la Secretaría de Economía comprende una serie de estrategias en este sentido.

⁶ Ochoa León María Sara, Corrupción y contrabando en el sector textil en México, www.diputados.gob.mx, septiembre 2005.

A nivel del mercado interno, las exportaciones chinas de textiles a México han desplazado a los productores nacionales que no han podido competir con los bajos precios de los productos chinos. La corrupción y el contrabando de mercancías han agravado esta situación al aumentar el mercado ilegal de estos productos.

Según el Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras-Textil-Vestido el 58% del mercado nacional de prendas de vestir es abastecido por canales ilegales (contrabando, robos y productos confeccionados en México sin el pago de impuestos), la producción nacional suministra el 22%.

El mercado total minorista de venta de ropa en México se estima en aproximadamente de 15 a 17 mil millones de dólares, sin embargo, más de la mitad de estas ventas se asume que ocurren a través de canales no autorizados. En el 2000 las ventas minoristas de ropa a través de canales no autorizados se estimaron de 8 a 10 mil millones de dólares. Mientras que las ventas minoristas legales de ropa fueron de 6.8 mil millones de dólares.

La Cámara Nacional de la Industria del Vestido, señala que el impacto frente al incremento del contrabando técnico en este sector ha provocado una caída del 50 por ciento de las ventas de la producción nacional. En tanto, en los últimos cuatro años, 2 mil empresas han quebrado y se han perdido alrededor de 400 mil empleos, aunados a los que no se han generado.

1.2 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN MÉXICO.

El Tratado de Libre Comercio, es un conjunto de reglas que los países acuerdan para vender y comprar productos y servicios en América del Norte.⁷

México tiene varios tratados de libre comercio con diferentes países alrededor del mundo, estos acuerdos sirven para una apertura comercial entre los países facilitando el comercio de mercancías con una disminución de los aranceles lo cual debe ser benéfico para las naciones que intervienen en él.

Entre los acuerdos en que México se encuentra encontramos los siguientes:

Publicado en el D.O.F.	Tratado
20 de diciembre de 1993	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
9 de enero de 1995	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela (TLC G3)
10 de enero de 1995	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Costa Rica
11 de enero de 1995	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Bolivia
1 de julio de 1998	Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República de Nicaragua
28 de julio de 1999	Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos
26 de junio de 2000	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la Unión Europea
28 de junio de 2000	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y el Estado de Israel
14 de marzo de 2001	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y Guatemala, el Salvador y Honduras (Triángulo del Norte)
29 de junio de 2001	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio
14 de julio de 2004	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y Uruguay
31 de marzo de 2005	Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón

Como podemos ver México tiene varios tratados pero el más importante es el hecho con los Estados Unidos de América del Norte (TLCAN) el cual en un principio ofrecía excelentes garantías, pero en la realidad se ha convertido en una desventaja para los comerciantes nacionales con los del país vecino.

⁷ [Tratado de Libre Comercio, www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Para México las principales efectos del TLCAN sobre la ITV fueron: la agudización de la integración de la confección a la industria textil estadounidense, la especialización en ciertas prendas de vestir; la reubicación geográfica; el aumento del número de maquiladoras, talleres y trabajadores a domicilio; el crecimiento del empleo; y la profundización de la competencia con los países asiáticos y los de Centro América por abaratar la fuerza de trabajo.

México a diferencia de China, perdió una buena parte de la industria textil y convirtió a la manufactura de la confección en una gran maquiladora. Como resultado de esto, en la fabricación de ropa para mercado interno se utilizaron insumos importados, especialmente los textiles.

Mientras tanto, ha entrado al mercado mexicano gran cantidad de ropa importada, proveniente de los países asiáticos. Muchas de estas prendas entran por la vía del contrabando o piratería, con precios por debajo de los costos. Varias veces se ha acusado a China de realizar estas prácticas.

El peligro está en que en el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC), México continué invadido de ropa barata, con la que no podrá competir la industria de la confección que surte el mercado interno. Otro asunto es el caso de las maquiladoras establecidas en México que tendrán que competir dentro del mercado estadounidense con la ropa de origen chino.

La competencia con los países de Centro América y la cuenca del Caribe es muy fuerte y México sólo es competitivo en pocas prendas, pantalones *blue jeans*, blusas de fibra sintética y vestidos de fieltro y material no tejido.

Dos de las ventajas más señaladas de este tipo de integración, por un lado la importación de casi todos los insumos que demandan las maquiladoras y una buena

parte de las empresas mexicanas; y por otro en la competencia con otros países conocidos como del Tercer Mundo o subdesarrollados por ofrecer la mano de obra más barata. Ambos elementos tienen un efecto desastroso para la economía mexicana. El primero como ya hemos dicho, no propicia el desarrollo de otras actividades relacionadas directa o indirectamente con la confección, por que casi todos los insumos se importan.

En el caso particular de México, con una tradición tan importante de producción textil volver a iniciar en el camino del desarrollo de la industria, cuando esta quebró por los acuerdos comerciales con EUA y de la falta de apoyo gubernamental, parece sumamente difícil, ya que no se ve dentro de las prioridades del gobierno mexicano recuperarla. Esta es una de las consecuencias más claras del TLCAN y de las políticas neoliberales de la apertura comercial.

La industria textil en declive se manifiesta en el poco peso que tienen sus exportaciones y el creciente aumento de sus importaciones, las cuales representaron 0.7% del total en el rubro de hilos y tejidos de fibras sintéticas y artificiales (Banxico, 2001), mientras que las exportaciones de ropa de vestir, de representar 0.5% en el total de las exportaciones en 1994, alcanzaron 2% en el 2000.

Una desventaja más de este tipo de integración, proviene de la política seguida por el gobierno mexicano de apostar principalmente a la industria maquiladora para aumentar las exportaciones; por sus propias características, esta industria es inestable y volátil, en cuanto hay problemas de recesión o no se le ofrecen las condiciones adecuadas se traslada a otros países y México queda en bancarrota.

1.3 PROBLEMÁTICA DEL SECTOR

MECANISMOS DE ILEGALIDAD

La ilegalidad asume diferentes formas⁸:

- a) **Contrabando.** Incluyendo tanto el contrabando “bronco” (introducción de mercancías extranjeras al país, sin pasar por las aduanas), como el contrabando “documentado” (introducción de mercancías mediante falsa declaración de origen, subvaluación, clasificación arancelaria incorrecta o mal uso de los programas Pitex, Maquila y Prosec, para evadir el pago de impuestos o cuotas compensatorias correspondientes, entre otros).
- b) **Producción ilegal de mercancías en México,** que se realiza sin el pago de impuestos (ISR, IVA, etc.), ni de las prestaciones establecidas por Ley para los trabajadores (IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.).
- c) **Comercio ilegal de mercancías** que también se realiza sin el pago de impuestos, ni de las cargas sociales asociadas a los sueldos de los trabajadores y que frecuentemente se lleva a cabo en la vía pública.
- d) **Robo de mercancías** un problema muy grave ya que el dinero de la mercancía robada no se recupera y es encontrada en el comercio informal a un precio menor del normal.
- e) **Piratería,** problema que afecta principalmente a grandes empresas ya que evocaciones estos productos son muy parecidos a los originales que no pagan ningún impuesto y aun precio mucho mas barato.

⁸ www.diputados.gob.mx/camara/content/download/21219/105409/file/ITSOT001 Corrupción y contrabando en el sector Textil en México.

- f) **La triangulación**, llamada también contrabando técnico, se hace en su mayoría a través de Estados Unidos al amparo del TLCAN. Los productos provienen principalmente de China, pero se facturan y se etiquetan en Estados Unidos y de ahí se trasladan a México.

- g) **El contrabando técnico** es una práctica en que incurren incluso las grandes tiendas de prestigio evadiendo los pagos arancelarios y los impuestos.

- h) **La falsificación de los certificados de origen** es difícil de comprobar ya que es necesario hacer la indagatoria en el país exportador y en la mayoría de los casos no se cuenta con el apoyo de los países exportadores para hacer las investigaciones necesarias, sino que, por el contrario, protegen a sus productores. Además, según la Administración General de Aduanas no cuentan con la autoridad suficiente para hacer estas indagatorias en el exterior.

- i) Otras prácticas comunes son la **falsificación de información** con relación al precio del producto, el tipo de producto, la cantidad del bien importado o el uso que se le va a dar a la materia prima; la clasificación del producto dentro de una fracción arancelaria distinta a la que le corresponde, sobre todo en alguna fracción que exima al producto del pago de cuotas compensatorias; y la creación de empresas importadoras “portafolios” que fungen como prestanombres de otras importadoras.

Así, se ha dado un cambio en la forma de introducir mercancías ilegalmente al país. Ha disminuido la introducción de la mercancía oculta en camiones, cruzando por ciudades fronterizas y que posteriormente eran vendidas en el mercado ilegal. Ahora una buena parte de la mercancía pasa por las aduanas y se vende en los grandes almacenes.

El problema de este nuevo tipo de contrabando es que dificulta su detección y el ejercicio de la acción legal. Diversos factores influyen: la sofisticación de estos métodos que hacen casi indetectable el problema, la falta de personal experto en las aduanas

para detectar este tipo de irregularidades como ha sido señalado por las autoridades aduaneras, la falta de recursos del gobierno federal para dar seguimiento a las importaciones que permita determinar la veracidad de la información presentada por el importador y, por supuesto, la corrupción tanto de las autoridades aduanales como de los empresarios.

Se considera que la mayoría de los agentes aduanales carecen de capacidad y adiestramiento para descubrir los embarques con mercancías ilegales que son facturados en países distintos a su lugar de origen.

1.4 CONCLUSIONES

La industria textil y del vestido, un sector muy importante en la vida de México se ha visto afectada y olvidada en las últimas décadas, después de ser una de las primeras que promovieron el desarrollo del país, ya que cuando ésta empezó a desarrollarse crecieron conjuntamente los caminos y las vías de comunicación, los cuales apoyaron el crecimiento de todos los sectores y de la economía del país.

En el siglo XIX y hasta mediados del siglo XX esta rama tuvo un gran auge, principalmente en la fabricación de hilos y telas. México estuvo adquiriendo tecnología que le ayudó a convertirse en uno de los principales productores de este sector en América Latina.

La crisis de 1982 perjudicó en gran parte a los empresarios en general, la inflación, devaluación, la disminución del poder adquisitivo y del empleo fueron las principales causas del desequilibrio económico del país. El sector textil y del vestido se encontró con un aumento de precios de los insumos, las importaciones aumentaban y sus productos no podían competir con los extranjeros.

Aunado a toda esta problemática que se vino dando se le puede sumar el tratado de libre comercio, que en un principio sus garantías eran viables pero al empezar a ejecutarse ha ido perjudicando a los empresarios mexicanos, ya que no pueden competir contra los productos extranjeros que entran al país libres de aranceles y por lo cual su precio es mas bajo que el de los productos nacionales.

Actualmente esta industria se encuentra en una problemática crucial ya que se tiene que enfrentar además a la mercancía que entra al país de forma ilegal, la producción informal (no paga ningún tipo de impuestos), el robo de mercancías; por lo cual, el precio de los productos que se fabrican en esas condiciones son mas baratos que los bienes de empresas bien establecidas.

Como se ve dichos factores afectan a las empresas mexicanas, principalmente a las pequeñas y medianas, en virtud de que la mayoría no cuentan con los recursos suficientes o no se tiene con las capacidades y experiencia necesarios para poder hacer frente a todas esas adversidades, además de que el apoyo gubernamental se ha ido retirando, lo cual se vera más a detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

2.1 DEFINICION DE PyME

Para entender mejor nuestro trabajo tenemos que hacer mención que es una PyME (Pequeña Y Mediana Empresa) y cuales son sus características.

Primero se conocerá la definición de “empresa”, la cual según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, empresa proviene del término italiano *impresa* y tiene cinco acepciones.

“La primera se refiere a la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. La segunda es, unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La tercera, lugar en que se realizan estas actividades. La cuarta, intento o designio de hacer algo. Por último, la quinta hace alusión al símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o de nota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.”⁹

Las definiciones anteriores son muy similares pero para nuestros fines se tomara la segunda, la cual esta registrada tal cual en la Ley Federal del Trabajo. A continuación se definirá PyMEs.

PyMEs. El término es el sinónimo de pequeñas y medianas empresas y define a aquellas que tienen un número reducido de trabajadores y facturación moderada; por lo general se excluye a toda empresa transnacional.

⁹ Morales M. Paola, *¿De que tamaño es mi empresa?*, www.eluniversal.com.mx/noticias.html

Hasta julio de 2005, según cifras del INEGI, el país contaba con tres millones cinco mil 157 establecimientos productivos que emplean a más de 16 millones de personas. De ellas, 95% son Pymes.

2.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta la clasificación emitida por la Secretaría de Economía de México (SE).

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Secretaría de Economía	Micro	Hasta 15
	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250
	Grande	Más de 251

En el 2004, el sector textil y del vestido estaba compuesto por 13,787 empresas, tal y como se observa en la tabla que se encuentra a continuación. De las cuales el 67% correspondieron a empresas micro. En segundo lugar se encuentran las empresas pequeñas con el 20%, en tercer lugar las medianas con el 9%, y las grandes solamente representan el 4%.

Número de establecimientos por el tamaño de las empresas del sector textil y del vestido en el año 2004.

<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Número de establecimientos ene-dic 2004</i>		
	<i>Sector textil</i>	<i>Sector vestido</i>	<i>Textil y vestido</i>
<i>Micro</i>	1,427	7,803	9,230
<i>Pequeña</i>	632	2,105	2,737
<i>Mediana</i>	382	926	1,308
<i>Grande</i>	140	372	512
<i>Total</i>	2,581	11,206	13,787

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

En la siguiente tabla observamos que para el primer semestre del 2005, hubo un incremento de 182 empresas, que correspondió principalmente a las micros, pequeñas y medianas, ya que la cantidad de las grandes descendió de 512 a 499.

Número de establecimiento por tamaño de las empresas del sector textil y del vestido en el periodo de enero a junio de 2005.

<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Número de establecimientos ene-jun 2005</i>		
	<i>Sector textil</i>	<i>Sector vestido</i>	<i>Textil y vestido</i>
<i>Micro</i>	1,377	8,001	9,378
<i>Pequeña</i>	624	2,142	2,766
<i>Mediana</i>	355	971	1,326
<i>Grande</i>	135	364	499
<i>Total</i>	2,491	11,478	13,969

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

Cabe destacar que en el 2004, el sector del vestido contaba con el 81% del total de las empresas de la Industria Textil y Confección, y para el primer semestre del 2005, ese mismo sector aumentó un punto porcentual para quedar en el 82% de la Industria.

2.3 CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS PyMEs.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) comparten casi siempre las mismas características, de las cuales algunas se describen a continuación (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, en ocasiones se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función; su administración es empírica.
- Falta de acceso al capital. Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda, la falta de conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa. La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.

- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

2.4 PROBLEMÁTICA DE LAS PyMEs.

La pequeña y mediana industria poseen una posición importante en la generación de empleos en el país, a su vez se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Lo cual provoca condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con empresas transnacionales. Algunos de estos problemas son¹⁰:

Incompetencia del gerente.- El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente.

Experiencia desbalanceada.- La sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. Si quien administra dedica mayor atención a un área determinada, de acuerdo con su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) y descuida las otras, esto redundará negativamente en su desarrollo.

Falta de experiencia en el ramo.- Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

¹⁰ Rodríguez Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Edit. ECASA, 1993, México, D.F., págs. 40, 41, 83, 84.

Desastre.- Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.).

Inflación.- La incidencia del proceso inflacionario, en el aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados.

Administración.- Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su incapacidad en la administración, ya que cuentan con un administrador, que no es especialista, sino un "generalista". Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones.

Negligencia.- El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y asimilarlas provechosamente.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso de la pequeña empresa.

Fraude.- el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa; esto debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

Falta de estudios de preinversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.

Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.

Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad; esto, sumando a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.

Lo anterior, perjudica a las pequeñas y medianas empresas en gran medida lo cual llega a provocar y desencadenar quiebras. Por lo tanto el éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

2.5 CONCLUSIONES

Para determinar su tamaño las empresas son clasificadas por la Secretaría de Economía de acuerdo al número de trabajadores y facturación. Las pequeñas y medianas empresas como característica principal de dicha clasificación es que cuentan con un reducido número de trabajadores y su baja facturación. Es importante mencionar que el 95% de las empresas en México son PyMEs, por lo que son las que más ofrecen empleos en la actualidad.

Las PyMEs se caracterizan por tener un capital reducido, el cual muchas veces no le permite contar con tecnología de punta y con la que se cuenta no permite la competencia con las grandes empresas. Otra de las características de esta empresa es su poca capacitación en los integrantes de la empresa, ya que en su mayoría tanto directivos como trabajadores realizan sus labores empíricamente.

La estructura de las PyMEs no esta bien definida, ya que no se cuenta con una división formal de las principales áreas que componen a una empresa (Comercialización, Producción, Finanzas, Recursos Humanos), siendo esta una de las causas de no tener una buena administración.

Este tipo de empresas en general son fuertemente golpeadas por problemas externos como son el poco apoyo del gobierno que cada vez es menor y la gran competencia que existe en el país tanto de productos nacionales como importados.

Por otra parte, la incompetencia del personal a nivel gerencial que se llega a dar en algunos casos es perjudicial en cualquier sentido, ya que un gerente que no maneje adecuadamente controles tanto administrativos como financieros, puede provocar un estancamiento y en un futuro la quiebra de la empresa.

También la inflación es uno de los problemas que afectan a las empresas, cuando aparece el alza de precios en los productos (insumos) que requieren los pequeños y medianos empresarios no cuenta con un capital suficiente para enfrentar este tipo de aumentos y son forzados a cerrar.

CAPITULO III

EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia. En México y el mundo, las empresas familiares son fundamentales para la economía: son generadoras de empleo y de valor. Sin embargo, la mayoría desaparece al poco tiempo, debido a los muchos retos que enfrentan.

Una empresa familiar es aquella organización donde la Dirección General, así como los puestos clave para la toma de decisiones, son ocupados por gente con lazos sanguíneos, quienes a su vez se pueden considerar dueños, parciales o totales, de dicha organización.

Mucho se ha hablado recientemente de las empresas familiares: sus ventajas y enormes retos, así como su importancia en relación con el mantenimiento e impulso de la economía en la gran mayoría de países en el mundo, incluido México. A continuación se dará una breve explicación sobre algunos efectos de las empresas familiares en México y en el mundo.

3.1 IMPACTO ECONÓMICO

En México, de acuerdo al Censo 1999 presentado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 90 por ciento de las empresas son familiares.

Asimismo, para poner un contexto de la importancia de la empresa familiar en todo el mundo, de acuerdo con el Censo Federal de Estados Unidos (EU), los pequeños negocios representan 99.7 por ciento de todos los empleadores de ese país, los cuales han creado entre 60 y 80 por ciento de los nuevos empleos en la última década.

Esta información sólo nos permite reconocer la gran importancia que tiene la empresa familiar tanto en México como en el mundo. Sin embargo, existen diversas estadísticas que indican que siete de cada diez empresas familiares desaparecerán al realizar el cambio a la primera generación. De las tres restantes, sólo una sobrevivirá al cambio de la segunda generación.

Considerando la estadística de supervivencia, así como la gran cantidad de empleos ligados a estos entes económicos, su futuro está directamente relacionado con el bienestar económico-social de diversos países, entre los cuales se incluye México.

3.2 ETAPAS Y EVOLUCIÓN

Es importante entender las distintas etapas generales que regularmente vive la empresa familiar. Asimismo, se debe comprender que antes de existir la empresa ya existía la familia, y dentro de ella normalmente se presenta el invariable factor humano, con preferencia entre sus integrantes, diversos grados de confianza entre sí y diferentes expectativas, no sólo enfocadas a la administración de una empresa, sino en cualquier toma de decisiones que se tenga que realizar en forma conjunta.

A continuación se muestran las distintas etapas de la empresa familiar y los retos específicos del factor humano¹¹:

¹¹ Gallo Miguel Ángel, La empresa familiar, Biblioteca IESE de gestión de empresas, Universidad de Navarra, Ed. Folio, SA., Barcelona, 1996.

Etapa de creación. Es el momento en donde se da inicio a una determinada actividad comercial/industrial que genera riqueza, usada normalmente para satisfacer las necesidades de una familia. De manera regular, esta etapa representa un gran esfuerzo para arrancar operaciones y dar un “nombre” al negocio.

En esta primera etapa, es común que el liderazgo y la totalidad de toma de decisiones las realice el fundador. De la misma forma, gran parte de las transacciones y actividades necesarias para el negocio también son desarrolladas por él. Como resultado de esta situación, el fundador pudiera entender que se ha vuelto indispensable para la operación del negocio. En muchas ocasiones, se puede presentar inflexible ante cualquier cambio potencial para la administración de la organización, así como a la necesidad de delegar actividades o responsabilidades. Éste será uno de los primeros retos a vencer al momento de ceder el paso a la primera generación. Asimismo, se presenta por primera vez la necesidad de buscar un sucesor y prepararlo para el cargo, lo cual tiende a ser un gran reto.

Primera generación. (Sólo tres de cada diez sobreviven la transición). La primera generación se entiende cuando el fundador “entrega” a sus hijos la empresa para que ellos continúen la administración del negocio.

Uno de los principales retos en esta etapa está directamente ligado a la sucesión y a la entrada de más integrantes al negocio. Mayor número de integrantes se traduce en mayor número de opiniones, así como en un mayor número de intereses.

Para entender una empresa familiar, es necesario aceptar que representa más que únicamente un aspecto económico: se ha vuelto parte de la identidad de la familia y, de alguna forma, de la identidad particular de aquellos cercanos a su administración. Por lo tanto, adicional a los distintos puntos de vista que surgen sobre la forma de administrarla, también se presentan intereses específicos, los cuales tienden a influir significativamente en el tipo de decisiones para la administración.

Segunda generación. (Solo una de las tres restantes sobrevive a la transición). Es el momento donde, derivado del crecimiento del negocio y la familia, distintos miembros con grados de parentesco diversos se involucran en la administración de la empresa.

En esta etapa, como resultado del crecimiento normal del negocio, se complica la operación. Esto obliga a hacer crecer la estructura y aceptar a nuevos miembros, ya sean familiares o terceros no relacionados. En cualquiera de los casos, los distintos intereses, así como distintos porcentajes en la participación sobre el capital del negocio, pueden llegar a complicar significativamente el acuerdo en cuanto a la toma de decisiones.

No existe una regla en cuanto al tiempo que debe pasar entre una y otra etapa. En realidad, la necesidad del cambio se da como resultado de una ecuación en donde se considera la edad del fundador, el crecimiento del negocio y, por lo tanto, un mayor número de empleados/funcionarios, además de la velocidad de cambio en la industria/mercado.

3.3 AREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Así mismo, existen *tres áreas críticas* en la empresa familiar:

- 1) *Familia*
- 2) *Propiedad*
- 3) *Empresa*

Aquí se incluye una *cuarta área crítica*, debido al impacto inherente que se ha observado en la supervivencia de este tipo de negocios: *Sucesión*.

- 1) *La familia.* Posiblemente el área con mayor factor humano y afectivo involucrado. Grandes quiebras de empresas familiares se han dado como resultado de una mala administración de este factor.

Los riesgos comunes en esta área crítica son:

Autoritarismo y negación a nuevas iniciativas o cambios. Como resultado del esfuerzo requerido en una etapa inicial, así como su alto involucramiento en todas las actividades del negocio, recurrentemente el fundador niega la existencia de nuevas posibilidades y opciones para su empresa.

- 2) *La propiedad.* Uno de los grandes temas en la empresa familiar es el reparto de la propiedad. ¿Quién queda legalmente como dueño de qué? ¿Cómo repartir los derechos sobre el negocio? ¿Cuál debe ser la posición entre la emisión de dividendos contra la reinversión de las utilidades? Sin una adecuada planeación y análisis, este tema puede traer conflictos significativos, al grado de paralizar a la organización.

Gobierno de la empresa. De manera constante, la empresa familiar inicia con una estructura sencilla y pocas reglas. Esto en su momento es una ventaja al darle flexibilidad y velocidad en su rumbo. Sin embargo, al integrarse distintos miembros, la falta de un órgano/estructura que otorgue decisiones definitivas y con enfoque puro de negocio hacia el logro de la estrategia puede generar caos en la organización. Por lo tanto, la definición, con reglas justas y transparentes sobre el manejo y toma de decisiones del negocio, así como otros principios fundamentales de Gobierno Corporativo, deberán ser adoptados por la empresa.

Equilibrio en retribución y patrimonio. Es fundamental definir reglas claras en cuanto al manejo del patrimonio y la retribución recurrente. La falta de acuerdo y/o sentimiento de injusticia en el manejo de dinero y activos puede llevar a una

lucha de poder negativa para el negocio. No existen reglas únicas en este tema, sin embargo, dependiendo del momento específico en que se encuentre la empresa (en su etapa de crecimiento), será indispensable considerar, entre otras cosas, lo siguiente:

- Qué porcentaje accionario tendrá cada miembro.
- Cuál será la política de dividendos contra reinversión de capital, considerando que sus miembros tienen que vivir del negocio, pero a la vez que la empresa necesita la inyección necesaria para lograr crecimiento sustentable.
- Cuál será la política de venta de acciones y bajo qué condiciones, buscando evitar un bloqueo de salida que eternice la permanencia de un miembro que ya no quiere/puede permanecer ligado a la empresa, la pérdida de fuerza competitiva al perder masa crítica o, en su caso, la entrada de terceros que pudieran ser perjudiciales a la organización.
- Cuándo y en qué porcentaje, si fuese viable, será aceptado capital no familiar.

3) *La empresa*. Factor enfocado a la planeación, gestión y administración del negocio en el día a día. Es necesario recordar que uno de los principales objetivos de la empresa familiar, adicional a la subsistencia, es crecer para consolidarse como negocio. Los temas aquí tratados son recurrentemente analizados también por empresas pulverizadas en su estructura accionaria y/o empresas no consideradas familiares, sin embargo, la diferencia fundamental entre dichas empresas y la empresa familiar es que la segunda pudiera no sentirse lista o lo suficientemente grande como para tomar iniciativas fundamentales para la administración y crecimiento de cualquier negocio.

Los riesgos comunes en esta área crítica son:

Baja planificación. Regularmente una empresa familiar inicia con gran iniciativa y esfuerzo, aunque poca certidumbre en el mediano y largo plazo. Normalmente el negocio puede seguir con una sinergia de operación, sin que alguien se pregunte a dónde se dirige o lo más importante, a dónde se quiere llegar en un determinado periodo.

Baja estructura organizacional. La empresa familiar debe dar una estructura formal a su negocio, con un enfoque de eficiencia y empuje a la estrategia en las posiciones y funciones de sus integrantes (incluyendo derechos y responsabilidades), sustentadas por conceptos y documentos formalizados. Es común que en las empresas familiares ciertos miembros se involucren en distintos procesos del negocio, aunque formalmente no sea su responsabilidad. Esto dificulta la capacidad de medición individual y genera tiempos y recursos mal invertidos. En ocasiones la estructura organizacional de una empresa familiar es pequeña y por eso diversas funciones deben ser desarrolladas por una sola persona, sin embargo, en la medida de las posibilidades y el crecimiento paulatino del negocio, se debe considerar la delegación y especialización, que regularmente son indispensables para crear una plataforma de crecimiento.

Descapitalización. Uno de los más grandes temores de una empresa familiar es su capacidad de financiamiento. Financiarse es un concepto duro de digerir y, a la vez, la falta de recursos puede ser uno de los principales impedimentos para darle a la empresa un tamaño suficiente como para pasar a un siguiente nivel.

Medición de actuación. Un buen hijo no necesariamente es el mejor Director. Un error común de las empresas familiares es considerar obligatorio que los hijos u otros familiares dirijan el negocio. Existen distintas políticas en cuanto a este tema. En algunas, obligan a los familiares a trabajar previamente en otros negocios, para que al integrarse puedan aportar experiencias nuevas y a la vez sean respetados por una experiencia laboral previamente adquirida. En otros

casos, se busca una buena educación enfocada al negocio para apoyar su administración. Lo importante es medir la actuación y ser justos e imparciales en el proceso.

- 4) *La sucesión.* Uno de los grandes retos de las empresas familiares es la sucesión. Este tema fue dejado al final de la lista ya que muy posiblemente para tomar una decisión al respecto deberá considerarse a alguien que tenga la habilidad de visualizar y manejar todo lo antes mencionado.

El acto inevitable de la sucesión es considerado crítico para la supervivencia de la empresa. Los riesgos comunes en esta área crítica son:

Oportunidad. La sucesión no es simplemente notificar a todos el nuevo cambio de rol de uno de los integrantes de la familia. Involucra un largo proceso de aprendizaje y transferencia de estafeta, tanto interna como externamente. En empresas grandes, un proceso de sucesión ha llevado hasta diez años. En el caso de una empresa familiar, este proceso debiera considerar el tiempo necesario para que se prepare al individuo, se logre aceptación de mando por parte de los integrantes de la empresa y un respeto/confianza como líder por parte de aquellos externos a la organización, como los clientes y proveedores.

Educación y capacidad. Ligado a lo anterior, es indispensable que el sucesor cuente con el conocimiento y habilidades suficientes para hacer frente a sus responsabilidades y expectativas del negocio, tanto en el presente como en relación a los planes a mediano y largo plazo.

Empresa e ilusiones. Actualmente, la empresa familiar es un pilar de las economías y un sustento para la tranquilidad social, a través de la generación de empleos. Por lo tanto, asegurar su permanencia y buscar su crecimiento debe ser considerado un objetivo primordial.

Es cierto que uno de los “momentos de verdad” en este tipo de empresas se encuentra en la sucesión. Sin embargo, la sucesión es simplemente el resumen de todo un esfuerzo previo que gira tanto alrededor del sucesor como alrededor de la misma estructura y personalidad que se le ha ido confiriendo a la empresa.

Por lo tanto, un reto que no puede olvidar el fundador o dirigente de la empresa familiar es pasar de ser el líder de la operación de un negocio en el día a día a ser el estratega que define la visión de dónde debe estar su empresa a futuro y que juega con sus recursos para materializar a través del tiempo dicha visión, incluyendo en dicho juego el proceso de sucesión.

En el siguiente cuadro podemos ver mejor como se va conformando la empresa familiar.

Área crítica en la “empresa familiar”	Riesgos
Familia	Autoritarismo y negación a nuevas iniciativas/cambios Conflictos no resueltos
Propiedad	Gobierno de la empresa Equilibrio de retribución y patrimonio <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje accionario • Dividendos vs. Reinversión de capital • Política de cambios en posición accionaría • Política de capital no familiar
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Baja planificación • Baja estructura organizacional • Descapitalización • Enfoque comercial • Medición de actuación

Sucesión	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidad• Educación y capacidad
----------	---

3.4 CONCLUSIONES

Las empresas familiares son establecidas y dirigidas por el fundador de la empresa, a su vez los puestos de mayor jerarquía son ocupados por integrantes de la misma familia, pero a su vez los mismos integrantes realizan cualquier actividad que sea necesaria.

En un principio las empresas familiares no están regidas por grandes normas, su comunicación tiende a ser más informal que formal, el número de trabajadores es reducido y algunas veces se llega a emplear gente por determinado tiempo.

Así mismo, las empresas familiares contribuyen a la economía del país, ofreciendo empleos a la comunidad. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen sus cimientos en la empresa familiar. El fundador es quien dirige y controla las funciones de la empresa. Los retos de las empresas familiares no empiezan cuando inician, sino cuando ya están establecidas o en los cambios de generaciones.

La familia es el núcleo de la sociedad y como se sabe las relaciones familiares pueden tener sus altas y bajas, por lo cual los sentimientos pueden mezclarse con los objetivos de la empresa y ocasionar algunas dificultades o roces entre los integrantes de la empresa y visualizándose en las actividades diarias de la empresa.

Otro de los retos de la empresa familiar, es la delimitación de autoridad y de acciones o propiedades de cada uno de los integrantes de la familia, ya que en algunas ocasiones lo anterior, suele ser causa de rivalidad entre los mismos integrantes. Por lo que debe de delimitarse y conocerse bien este rubro para evitar cualquier conflicto.

El principal reto al que se enfrenta la empresa familiar es la sucesión. El fundador de la empresa debe elegir a veces entre varias personas a su sucesor, lo cual también crea una serie de dificultades entre los demás integrantes, ya que algunos se pueden creer con mas capacitación que otros, y es aquí en donde se da la parte critica dado que la mayoría de las empresas familiares no logran sobrevivir a esta sucesión.

El éxito de la empresa familiar radica en saber tomar decisiones adecuadas las cuales toman los miembros de la familia, por lo tanto podemos decir que a mayor numero de miembros es más difícil lograr un consenso y que la decisión sea adecuada y en beneficio de la misma. Para esto es necesario conocer y delimitar cada una de sus funciones, dejar todo en claro para que no existan malos entendidos, apoyarse unos a otros, realizar capacitaciones continuamente para todos los integrantes de la empresa en todos los niveles y de distintas áreas. Así podemos visualizar a la empresa como un todo en donde sus diferentes áreas están relacionadas entre si y buscan un fin común, por lo cual una mala decisión en un área puede repercutir en otra, por eso es necesario que sea pueda observar a la empresa como un sistema.

CAPITULO IV

LA EMPRESA COMO SISTEMA

4.1. CONCEPTO DE SISTEMA

La palabra sistema puede definirse como el conjunto de elementos interactuantes. En las distintas disciplinas que existen, en la era moderna, la palabra sistema puede entenderse de distintas maneras, por ejemplo podemos ver que para los estudiantes de la biología puede entenderse como las relaciones existentes dentro de un organismo viviente; en la ingeniería o Arquitectura, como una relación de Recursos Tecnológicos y para los Administradores como Sistemas de Información, Control y Producción, independientemente de que el giro se refiera a bienes o servicios, en este último nos vamos a enfocar.

Para nuestra investigación se ocupara la siguiente definición de sistema: “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas independientes y delineados por límites identificables de su ambiente o suprasistema”.¹²

El concepto de sistema consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración, proporciona una estructura para visualizar factores ambientales tanto externos como internos integrados en un todo, ayudan a la gerencia a conocer la naturaleza de los problemas para tratar de buscar soluciones y con ello trabajar dentro del medio ambiente común.

Una definición formal respecto a la función de los sistemas y procedimientos es la que nos dice que, es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos formas y equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa. Todas las actividades que se desempeñan dentro de la empresa, se ejecutan por medio de

¹² Kast Fremont, Administración en las organizaciones, Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F., 1981, pág.107

rutinas, estas rutinas empíricas que los trabajadores realizan en forma natural, deben ser descritas por medio de sistemas y procedimientos que deben de ser del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la organización; para de esta manera convertir en acción los planes de la dirección de las empresas.

4.2 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS

Un sistema es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológico, organizado para brindar, a quienes operan y adoptan decisiones en una organización la información que requieren para desarrollar sus perspectivas funcionales. Es un conjunto de operaciones, variables y enunciados que representan las entidades que existen en la organización, así como el comportamiento del mismo.

Una de las contribuciones con mayor importancia a la ciencia moderna es la teoría de sistemas o enfoque sistémico, principalmente a la administración. “El enfoque sistémico tiene por objeto representar de forma comprensiva y objetiva el medio en que tiene lugar la toma de decisiones ya que la tarea de decisión sería más fácil si se contara con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe de ser tomada”.¹³

Llevando esta teoría de sistemas a las organizaciones se podría explicar mejor la secuencia de eventos y formular modelos de organización. Las organizaciones tienen una estructura la cual es inseparable de su funcionamiento.

¹³ Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, pp. 497,

“El enfoque de sistemas facilita la unificación de muchos campos del conocimiento”¹⁴, ha sido utilizado por diversas ciencias como la biología, la física, la química, etc., además nos proporciona una base para el entendimiento, así como, una integración e interacción de conocimientos de diversos campos.

Considerables personas han escrito sobre la teoría de sistemas, una de ellas fue Chester Barnard quien fue uno de los primeros escritores de administración en utilizar el enfoque de sistemas (1969). Otro gran personaje fue Philip Selznick él cual menciona que: “los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación. Por tanto, la estructura concreta es la resultante de la influencia recíproca de los aspectos formales e informales de la organización. Además, esta estructura es en sí misma una totalidad, un organismo “Adaptativo” que reacciona a las influencias del medio externo”¹⁵, dependencias gubernamentales y otras organizaciones complejas.

Por lo tanto, también la teoría de sistemas es la integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Así mismo, es de vital importancia tener en mente y desarrollar creativas estrategias dentro de la administración, buscando obtener dentro del concepto de sistemas una toma de decisiones acertada y viable, aunque lo anterior no significa que sea una decisión inflexible y cerrada ya que dicho concepto no tiene límites.

4.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

¹⁴ Kast Fremont, Administración en las organizaciones, Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F., 1981, pág.107.

¹⁵ Ídem, pág. 114

Un sistema se puede decir que está compuesto por dos elementos, las unidades en él y la relación entre esas unidades, por lo tanto podemos decir que el sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.

Es decir, el sistema es representado por todos los objetos, atributos y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. El objetivo del sistema define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los objetos, atributos y relaciones entre ellos.

Podemos encontrar diferentes tipos de sistemas, los cuales se describen a continuación:

Sistemas concretos. Cuando están compuestos de equipos, maquinarias y objetos (cosas reales).

Sistemas abstractos. Cuando están compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas (solo existen en el pensamiento)

Según su *origen* pueden ser:

Sistemas naturales. Surgen de procesos naturales, estos son abiertos o sea cambian regularmente materia y energía con el medio ambiente.

Sistemas hechos por el hombre. O también conocidos como sistemas artificiales, son aquellos en que el hombre contribuye a la marcha del proceso mediante los objetos, de los atributos o de las relaciones. Pueden ser abiertos o cerrados.

La teoría tradicional suponía que la organización se basaba en un *sistema cerrado* (basado principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas).

La teoría moderna visualiza a la organización como un *sistema abierto* en interacción con su ambiente (sistemas biológicos o sociales).

En lo que concierne a nuestra investigación tomaremos la organización como un sistema abierto ya que esta crece, se vuelve mas compleja a medida que va creciendo, sus partes exigen una mayor interdependencia con las demás. Viéndolo de otra forma la organización va a tener intercambio con el medio ambiente (insumos, personal, y la distribución de su producto), transforma y procesa los insumos que tiene en productos o servicios, los lleva otra vez al medio ambiente.

4.4 CONCLUSIONES

Partiendo de la definición de sistemas que se maneja en el capítulo se puede observar que la gran mayoría de las cosas esta formada por distintos tipos de sistemas y las empresas no son la excepción, ya que cuentan con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que interactúan entre si, teniendo como base una estructura y todo en conjunto da lugar a la organización productiva.

La Teoría de Sistemas es una base para poder explicar la interacción que existe entre las diversas áreas de un todo que en este caso es la empresa. Esta teoría nos ayuda a entender la estructura de una organización y como afecta el funcionamiento de un área especifica a otras con las cuales tiene relación.

Es importante entender la relación que existe en el interior de una empresa así mismo como se relaciona con su medio ambiente, ya que a las empresas las podemos identificar como sistemas abiertos, esto nos ayudara a comprender a las pequeñas y medianas empresas y su administración.

El conocer, entender y promover la interrelación que existe en cada una de las diversas áreas de una empresa, nos ayudara a la toma de decisiones viables para el futuro de está, en primera instancia. Por otra parte el conocer el funcionamiento de la organización y su entorno nos facilitara algunos pronósticos a futuro, se podrá determinar como afectaría a corto y largo plazo los cambios en el entorno interno y externo de la organización. El administrador debe disminuir la incertidumbre y tratar de anticiparse al futuro, y la teoría de sistemas es una herramienta fundamental para lograrlo.

CAPITULO V

LA ADMINISTRACION DE LA PyME

5.1 LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Una empresa u organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación y de ahí se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Si una organización es efectiva alcanza sus objetivos, lo que su vez proporciona una retroalimentación que produce valores a cada miembro, este a su vez trabaja mas para la organización, continuando así el proceso organizacional y como vimos en el capitulo anterior esto conforma un sistema.

Es importante señalar que muy frecuentemente el propietario simplemente se apega a una rutina, pero no está administrando su empresa. “Una eficiente administración simplemente es la forma correcta de hacer las cosas. La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son”¹⁶:

1. **Administrativa.-** Función de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración.

2. **Operacional.-** Operación diaria de una empresa y comprende funciones de compras, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranzas, registro de transacciones, relaciones con los empleados, entre otros.

¹⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Edit. ECASA, 1993, México, D.F., pág. 158.

5.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

En esta parte del trabajo se verá la administración a través de sus funciones básicas, es decir se dará una estructura en la cual se verá como se da el proceso administrativo.

Dentro de las actividades administrativas encontramos:

- Planeación
- Organización
- Control
- Dirección

5.2.1 PLANEACIÓN

La función de la planeación consiste en influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente.

Esta involucra la preparación de métodos, estrategias y alternativas diseñadas para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas deseados.

Planeación “proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y como, implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuesto para lograrlos”¹⁷

Siendo entonces la planeación el proceso mediante el cual se determina hacia donde hay que dirigirse, con que medios y en cuanto tiempo. La planeación para lograrse se ayuda de diferentes pasos los cuales enlistaremos a continuación:

¹⁷ Idem, pág. 169

- ✓ *Investigaciones.* Investigación de hechos pasados y presentes para estimar un futuro.
- ✓ *Fijación de objetivos.* Implica la idea de hacia donde se dirigen las acciones.
- ✓ *Alternativas.* Son los diferentes caminos a tomar según sean las circunstancias.
- ✓ *Formulación de políticas.* Ayuda a llevar a cabo la acción administrativa. Son las limitaciones o posibilidades que se pueden seguir.
- ✓ *Procedimientos.* Son operaciones relacionadas con las políticas.

5.2.2 ORGANIZACIÓN

“Es el proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados necesarios”¹⁸. La organización ayuda a suministrar a los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

De igual forma, la organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

¹⁸ Ídem, pág. 197

Dentro de la organización encontramos diferentes formas:

- ✓ *Especialización y división del trabajo.* Cuando se incrementa las actividades en una empresa se tienen que distribuir las funciones entre las personas para realizar con mayor rapidez las actividades.
- ✓ *Jerarquías.* Para poder administrar hay que establecer la autoridad y la responsabilidad en las distintas obligaciones dentro de la empresa.
- ✓ *Organigramas.* “es la representación grafica entre las funciones y los canales de autoridad y responsabilidad mostrando además las relaciones entre individuos y departamentos”.¹⁹

5.2.3 CONTROL

Hay muchas y variadas definiciones sobre control pero nosotros lo entendemos de la siguiente manera. Es un proceso por el cual se busca regular los recursos de la organización a fin de que haya una interacción entre ellos con la finalidad de conseguir los objetivos previstos.

Entre los objetivos de control encontramos, el asegurar eficiencia y eficacia, en la consecución de los objetivos en el plazo determinado y con los medios necesarios. Por lo general, se busca que el control logre los siguientes objetivos en la empresa:

- Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de la obtención de resultados.

¹⁹ Ídem, pág. 211.

- Suministrar información sobre el tipo y el tamaño de las desviaciones que pueden planearse entre lo planeado y los resultados.
- Conocer las causas que producen las desviaciones para modificarlas favorablemente en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.
- Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores manteniendo en línea los objetivos y metas perseguidos.
- Verificar que todos los recursos y medios de la empresa sean utilizados en la cuantía prevista en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Para poder obtener lo anterior se necesitan esclarecer normas que ayudaran a tomar acciones correctivas, que también se pueden obtener midiendo el funcionamiento de los diferentes procesos que hay en las diversas áreas.

5.2.4 LA DIRECCIÓN

Podemos decir que es la herramienta más efectiva de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo.

“Es el órgano ejecutivo de un organismo social encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijados por los órganos superiores”²⁰

²⁰ Ídem, pág. 231.

- ✓ *Autoridad y responsabilidad.* Estos dos términos van unidos ya que la autoridad lleva consigo la responsabilidad.
- ✓ *La función del director.* En él recae la responsabilidad de conducir la empresa hacia el éxito. Compitiendo con sus superiores o inferiores en puntos como la planeación, organización o control.
- ✓ *Proceso de dirección.* Se refiere a la manera por medio de la cual se ejecuta un propósito, y comprende.
 - *Mando o autoridad.* La podemos definir como facultad para tomar decisiones, se determina lo que se va hacer, como se va hacer y supervisar que se haga.
 - *Comunicación.* Es el proceso mediante el cual se introducen e intercambian puntos de vista, opiniones, información y los planes a realizar, de forma que el receptor los entienda de manera eficaz.
 - *Supervisión.* Consiste en verificar que las cosas que se realizan estén de acuerdo a lo planeado y establecido de una forma ordenada.

5.3 FUNCIONES OPERACIONALES.

Como se menciono anteriormente Las funciones operacionales abarcan la operación diaria de la empresa, y estas funcionan a través de la administración aunque concentradas en una área en específico. Ya sea la comercialización, la producción o el mismo factor humano entre otras.

5.3.1 COMERCIALIZACIÓN

Una de las fases principales en el desarrollo de una empresa, es la "comercialización", la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y además, satisfacer las necesidades de los consumidores.

La comercialización se basa sobre las necesidades y exigencias del mercado, y que además se encuentran los factores que influyen sobre las decisiones de compra de los clientes potenciales. Esta a su vez, se divide en cuatro partes que son:

1. El mercado
2. El producto.
3. La distribución.
4. Los medios de promoción

El mercado.- La función comercial comprende dos actividades muy importantes: la de comprar y la de vender. Mercado se puede definir como: "El conjunto de personas o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio determinados, o a quienes se les puede persuadir a que lo compren."

En el proceso de comercialización es necesario conocer las necesidades de los consumidores, en virtud de que las características de los productos o servicios deben de cumplir con las expectativas de los clientes para que sea reconocido entre estos últimos y así lograr un aumento en la demanda.

Para poder comercializar, una empresa debe de fijarse objetivos y metas, y llevarlos a cabo mediante planes de mercadotecnia en un lapso determinado y de acuerdo al giro de ésta.

Un plan de mercadotecnia se puede traducir en estrategias, en donde primero se conceptualizan los objetivos y planes operativos para cada elemento del marketing. La estrategia se puede decir que es un instrumento principal de adaptación a los cambios competitivos que existe en el mercado con referencia al producto y así resolver sus problemas de acuerdo al posicionamiento del mismo. La estrategia debe dar respuesta a las siguientes interrogantes como: objetivos, propuestas de participación de mercado para el producto, la rentabilidad exigida para el producto a corto, medio y largo plazo, previsión de la estrategia de productos competidores con el propio, entre otros.

En estos últimos años se ha convertido en unos contextos turbulentos de riesgos y oportunidades menores en el entorno de empresas, en donde las estrategias de mercadotecnia surgen como las mejores herramientas para clarificar los caminos, reducir los riesgos y encontrar vías de crecimiento alternativo.

No existe un esquema único para competir en mercadotecnia. Implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente, a través de la creación de propósitos, objetivos y metas, estrategias de crecimiento y planes de negocios para las operaciones de la empresa.

Una estrategia poco clara o no apta llevará seguramente a la empresa a su fracaso o desaparición, pero una estrategia adecuada, flexible entendida y comprendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito casi seguro.

Con la estrategia se permitirá enfrentar con mejores posibilidades de éxito a la turbulencia del mundo moderno, convivir con esta realidad y encontrar dentro de ella los caminos de crecimiento adecuados. Las empresas buscan en primera instancia su supervivencia, su eficiencia y crecimiento. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente.

Posicionar no es lo que se le hace al producto, sino lo que se logra en la conciencia del consumidor. Es la imagen que se ha formado en la mente del cliente sobre el producto, marca o empresa. Esta imagen representa los atributos y beneficios percibidos y tienen que ver con el lugar que éstos ocupan, pero en relación con otros productos o marcas competitivos.

Se pueden distinguir varios tipos de posicionamiento de un producto o marca:

- Por las características del producto.
- Por los beneficios que suministre o los problemas que solucione.
- Por el uso u ocasiones de uso.
- Por el tipo de usuarios que tiene.
- En relación con otros productos.
- Por disociación de la clase de producto.

El desarrollo de un plan operativo de mercadotecnia exige la consideración de las diferentes estrategias parciales como un todo. En todos los casos deben analizarse las variables o estrategias parciales en función de las alternativas de crecimiento.

Dentro de la mercadotecnia es necesario conocer y analizar la competencia ya que de ello depende en gran parte las ventas que se puedan obtener, así como las estrategias para lograrlo. Algunos aspectos a conocer de la competencia son: número e importancia de los competidores, productos y características, canales de distribución, sistema de venta, organización interna, publicidad y promoción, y costo de productos competitivos.

El producto.- “Es una combinación o conjunto de características unidas en una forma fácilmente identificable, que el comprador puede aceptar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos y necesidades”²¹, el cual contiene los siguientes elementos principalmente; precio y marca.

²¹ Ídem, pág. 265.

Precio.- Es el valor de un producto o servicio expresado en dinero.

Marca.- Es un nombre, símbolo o término que se da a todos los productos o servicios, para distinguirlos y localizarlos entre los demás.

La distribución.- Es la forma por la cual el productor hace llegar los bienes o servicios al cliente y/o al consumidor final, los cuales pueden ser mayoristas o minoristas.

Los medios de promoción.- Esta parte se refiere al hecho de dar a conocer el producto y cómo promoverlo en un mercado. Dichos medios son: la publicidad y promoción de ventas.

La publicidad busca dar a conocer el producto por medio de diferentes medios los cuales pueden ser: impresos (volantes, periódicos, revistas, etc.), auditivos (radio, tv, etc.), visuales (tv, anuncios luminosos, etc.), etc. Con los cuales se desea incrementar las ventas, mejorar la imagen del producto o de la empresa y contrarrestar la competencia.

La promoción de ventas es el conjunto de actividades que motivan o estimulan de una manera directa a clientes y/o consumidores, para que efectúen la adquisición del producto o servicio. Las actividades pueden ser regalos, descuentos, catálogos, exposiciones, demostraciones, etc. Y las ventajas que se pueden obtener es atraer la atención de los consumidores y mejorar la imagen del producto y de la empresa.

5.3.2 PRODUCCIÓN

Hablando de la empresa como organización económica-jurídica hay que saber que uno de sus objetivos en términos económicos simples es producir con el mínimo de insumos para alcanzar y satisfacer el mayor número de consumidores.

CONCEPTO DE PRODUCCION

Producción es la función de la empresa que tiene por objeto la transformación de los recursos en bienes o servicios.

Entre sus principales metas encontramos:

- *Las entregas competitivas.* Significan que se cumplan las fechas establecidas.
- *Utilización de activos* se ha convertido en un indicador clave para evaluar el rendimiento de una compañía. La rentabilidad de inversiones es un enfoque que mantiene todo en equilibrio, lo que puede hacer esta área es ayudar a la compañía es lograr el nivel óptimo de inventarios y de utilización de sus activos fijos.
- *La calidad,* debe enfocarse desde dos ángulos: percepción del cliente y costo interno para mantener la calidad.
- En lo que se refiere al *costo,* el área de producción debe contribuir a una revisión de costos que sea competitiva y a la vez manejable en todas las fases del ciclo productivo.
- La *introducción de nuevos productos* es una medida importante en la actualización y operación de esta área.
- Por último, dicha área debe estar integrada eficazmente a los demás departamentos o áreas ya que tiene que administrar con éxito sus recursos humanos, financieros materiales. lo que incluye la *contratación y la capacitación del personal, la compra de nuevas tecnologías, la obtención de ingresos* necesarios para desarrollar el plan de producción.

5.3.3 FINANZAS

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos tales como: nomina, la compra de materia prima, para compra de maquinaria requerida y para vender la misma a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener liquidez y las ganancias de una empresa. La administración financiera contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones amplias y que afectan a la empresa.

Finanzas.- Sistemas o medios para el manejo del dinero, el otorgamiento del crédito, la administración de las inversiones, así como los mecanismos para allegarse de fondos, sea en una empresa privada o en el sector público.

El área de finanzas tiene una retroalimentación con diversas ciencias como son: la contabilidad, la administración, la economía, la filosofía, etc. En cuanto a la contabilidad sabemos que se dedica al registro de los activos, pasivos, ganancias, impuestos, etc. que se manejan en una organización; la administración es la disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus metas con la máxima productividad y calidad; la economía tiene como objeto de estudio el ingreso y el consumo principalmente; por lo anterior las finanzas tienen una interacción constante con las diversas áreas de cada organización, ya que depende de los conocimientos y resultados que ellas arrojan la toma de decisiones del encargado

de finanzas, él cual siempre debe de buscar la mejor opción para aumentar la ganancia y rentabilidad de cualquier empresa.

A su vez, los objetivos de las finanzas son: administrar, vigilar, supervisar y controlar el capital monetario ya sea en un corto o largo plazo, además de realizar las actividades de inversión y financiamiento siempre en beneficio de la organización.

- Las actividades financieras más importantes que se ejecutan son:
- Mayor participación en la planeación a largo plazo.
- Elaboración de presupuestos a largo plazo.
- Elaboración de presupuestos de caja.
- Determinación de los gastos para activos de capital.
- Manejo de crédito y cobranzas.
- Supervisión de las adquisiciones de capital.
- Desempeño de las funciones contables.

Las finanzas también implican la toma de decisiones y adopción y puesta en práctica de medidas en tiempo y forma, por lo que se deben de crear sistemas y mecanismos de control, alerta, información y comunicación, para su buen funcionamiento.

Las finanzas son la piedra angular del sistema empresarial: una buena administración financiera es de importancia vital para la salud económica de las empresas de negocios y por tanto para las naciones y para el mundo.

5.3.4 RECURSOS HUMANOS

La administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna. El objetivo de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

La definición de recursos humanos se puede dar de la siguiente manera: "las personas que componen una organización". Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para los objetivos comunes para alcanzar las metas de la organización.

Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.

Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos, para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos.

Cuando una organización mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

El propósito de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

Recursos Humanos debe de buscar la mejora de la productividad para alcanzar los objetivos de la organización y mejorar la calidad de vida de los empleados. Este asunto debe estar bien balanceado pues se deben alcanzar las metas de la organización y establecer niveles de satisfacción de los empleados. Al enfocarnos más en un alto nivel de calidad de la vida laboral no es garantía que se logre el éxito financiero. El avance debe de ser simultáneo.

Entre las actividades más fundamentales que realiza esta área están:

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos.
- Llevar a cabo el reclutamiento de solicitantes.
- Realizar el proceso de selección.
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación.
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales.
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado.
- En caso necesario llevar a cabo una retroalimentación.

5.4 CONCLUSIONES

Para que una empresa logre los fines para los que fue creada es necesario que tenga una buena administración de todos sus recursos. Por la naturaleza de las empresas pequeñas y familiares no es necesaria tanta diversificación en sus áreas, basta con dividir las en aquellas que funcionan para manejar una empresa bajo ciertos principios de administración (administrativas) y aquellas que sirven para la operación diaria de la empresa (operacionales).

En cuanto a las funciones administrativas de la empresa los principales puntos de la administración son: la Planeación (objetivos, políticas, procedimientos y programas), la Organización (división y distribución del trabajo), el Control (informes comparaciones y costos) y la Dirección (autoridad, responsabilidad y comunicación). Como vemos estas cuatro funciones comprenden herramientas que nos sirven para entender el desarrollo de una organización, así como para saber que acciones y posturas tomar para conseguir los resultados por los que trabaja la organización. Sin embargo, dichas funciones no se llevan a cabo como debiera ser, en virtud de que su aplicación es básicamente empírica.

Las áreas operacionales más importantes de la empresa son: la Comercialización, Producción, Finanzas y la Administración de Personal.

La Comercialización es el factor clave para llevar los productos al mercado, es aquí en donde se verifican los mercados a explotar, como se va a distribuir el producto y los medios de promoción que se van a utilizar, todo esto se vera reflejado en las ventas y las utilidades obtenidas por la empresa.

La Producción es la base de la empresa, en ella se debe de buscar conseguir un producto de calidad y económico, el cual satisfaga y cumpla con las expectativas de los consumidores. Los tiempos para realizar los productos deben ser lo mínimos posibles, el aprovechamiento de la tecnología debe de ser el máximo, para poder entregar dichos productos en el tiempo que se requieran.

Las Finanzas nos ayudan a conocer la salud de la empresa, por lo que todas las entradas y salidas de bienes tangibles e intangibles, deben de estar registrados al día, para obtener un mayor control y así poder tomar decisiones con respecto a los movimientos financieros que se puedan o deban hacerse. La toma de decisiones con datos no actualizados puede llegar a originar la quiebra de la empresa.

La función de administración de personal, nos ayuda a la selección, reclutamiento y contratación del personal, de lo cual se deriva el conocimiento de las capacidades y aptitudes de la persona que se desea contratar; aunque en las pequeñas y medianas empresas normalmente no buscan una experiencia en el personal que se contrata, sino que tenga deseos de laborar, algunas PyMEs basan su decisión final de contratación de acuerdo a las capacidades físicas (si es un trabajo pesado) o en las responsabilidades familiares que tengan (si tienen hijos).

Las funciones administrativas no pueden estar separadas de las funciones operacionales, ya que van implícitas; es decir, la comercialización, la producción, las finanzas y la administración de personal deben de tener un planeación previa de las actividades y objetivos que quieran desarrollar, la organización debe de existir en cualquier nivel y función, lo cual conlleva a un control y a su vez la ejecución del mismo.

CAPITULO VI
CASO PRACTICO
VEL-CO, S.A. DE C.V.

6.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Para la realización de esta investigación se utilizaron diversas herramientas. En primer lugar, fue importante decidir con cual profesor se realizaría la tesina, ya que cada uno presenta un tema general y los alumnos lo tienen que particularizar. El hablar de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la actualidad es un tema muy amplio e interesante, ya que la mayoría de las empresas de nuestro país son PyMEs y esta por demás decir que son las que presentan mayores dificultades para progresar y consolidarse como una empresa grande. Por lo que, se decidió realizar el proyecto de tesina con el profesor Adalberto Cabello, con el tema de PyMEs.

Posteriormente, la industria textil y del vestido es uno de los sectores más importantes de la economía mexicana, aunque actualmente ha sido descuidado en virtud de que los tratados que han entrado en vigor, no han alentado al dinamismo de dicho sector, además de que la competencia ilegal que se tiene con los productos extranjeros están acabando con esta industria.

Una vez que se determino el tema de PyMEs y a su vez se particularizo sobre la Industria Textil y del Vestido, se procedió a recabar información sobre estos temas. En realidad el conseguir información sobre dicha industria fue difícil, ya que por parte de la Cámara Nacional de la Industria Textil y del Vestido los datos que nos podían proporcionar tenían un costo que era alto. Fue en el Centro de Investigaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México donde encontramos un poco de más información, además de la Biblioteca Central de la UNAM, la Biblioteca Vasconcelos, Revistas, Periódicos y algunas fuentes de Internet.

Así mismo, se deseo tomar en cuenta un caso práctico. La pequeña empresa VELCO, nos proporciono apoyo, información, disponibilidad y atención, en cada una de nuestras

visitas, entrevistas y dudas. Los integrantes de la familia nos dieron un trato calido y amable.

En la primera visita nos dieron una breve descripción de la historia y de las actividades de la empresa, así como de su funcionamiento. Dos visitas posteriores se ocuparon para conocer los lugares de trabajo, así como las actividades del personal. En la siguiente cita se realizo un cuestionario a los hijos del dueño y al término de este una entrevista. Aunque si nos surgía una duda podíamos llamar por teléfono o presentarnos en la empresa para que nos la aclararan.

Por último, el proceso de investigación se realizo en equipo, cada uno de los integrantes nos apoyamos en diferente forma, debido a que a veces no podíamos coincidir los tres participantes, (diferencias con horarios por horarios laborales o servicio social y se tomaban clases distintas). Pero la mayoría de las veces procurábamos estar los tres, sino era así no importaba ya que la persona que faltara se ponía al corriente, por lo tanto todos conocemos o estamos empapados de la misma información.

El proceso de recabar información aunque en un principio fue un poco difícil, no es comparable con la unificación de ideas. Ya que al ser un equipo de tres personas puede parecer a simple vista que se trabaja mucho más fácil, pero nuestro caso no fue la excepción. Así es, la mayoría del proyecto de tesina trabajamos con facilidad, aunque se presentaron momentos en los que no coincidíamos con las ideas, siempre había alguien que las unificara y así conseguiríamos avanzar y poder culminar dicho proyecto.

6.2 DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE: *CORPORACIÓN TEXTIL VEL-CO S.A. DE C.V.*

PRODUCTO QUE OFRECE: *TEJIDOS DE PUNTO Y ROPA SPORT PARA TODA LA FAMILIA*

TIPO DE EMPRESA: *INDUSTRIAL Y COMERCIAL*

DIRECCION DE LA EMPRESA: *FRESNOS MZ.25, LT.20, COL. EMILIANO ZAPATA, SAN VICENTE CHICOLOAPAN, EDO. MEXICO*

R.F.C.: *CTV-960619-D92*

PAGINA WEB: WWW.VELCO.COM.MX

6.3 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año de 1987 el Lic. José Clemente Velásquez Ramírez, comienza a realizar la actividad comercial fungiendo como intermediario minorista de diferentes prendas de vestir, conforme pasa el tiempo y con una visión emprendedora en el año de 1990 se constituye como persona moral con la razón social de GRUPO TEXTIL VEL-CO, S.A. de C.V. Teniendo como principal actividad la producción y comercialización de prendas deportivas. La empresa pertenece a la iniciativa privada, el nombre VEL-CO tiene su significado en las iniciales del primer apellido de su fundador y de su esposa (Eva Cordero).

En un principio el número de trabajadores con los que contaba era de tres personas, las cuales realizaban múltiples funciones, la infraestructura, maquinaria y equipo con la que se contaba en aquel entonces era un equipo limitado para lograr una producción a gran escala.

Posteriormente en 1996 la empresa cambia de nombre a CORPORACIÓN TEXTIL VEL-CO S.A. DE C.V., mismo que mantiene hasta la fecha. A principios de 1997 el Lic. José Velásquez Ramírez inicia un nuevo proyecto que tiene como objetivo ampliar y consolidar la empresa, para esto adquiere maquinaria de tejido de punto, la cual utiliza para producir parte de los insumos principales para elaborar los productos y así disminuir costos de traslado de la materia prima y evitar retrasos en la entrega de esta. Actualmente la empresa genera alrededor del 80% de la materia prima que utiliza para la fabricación de sus productos, lo cual reduce los pedidos que hace a sus proveedores. Así mismo continúa con la actividad de comercialización, incluyendo prendas de moda dependiendo de la temporada.

6.4 MISION, VISION Y VALORES

MISION

“Establecer una empresa integrada en todos sus procesos, para poder fabricar y controlar productos de una alta calidad con las mejores fibras e insumos nacionales, apoyando así la economía del país”

VISION

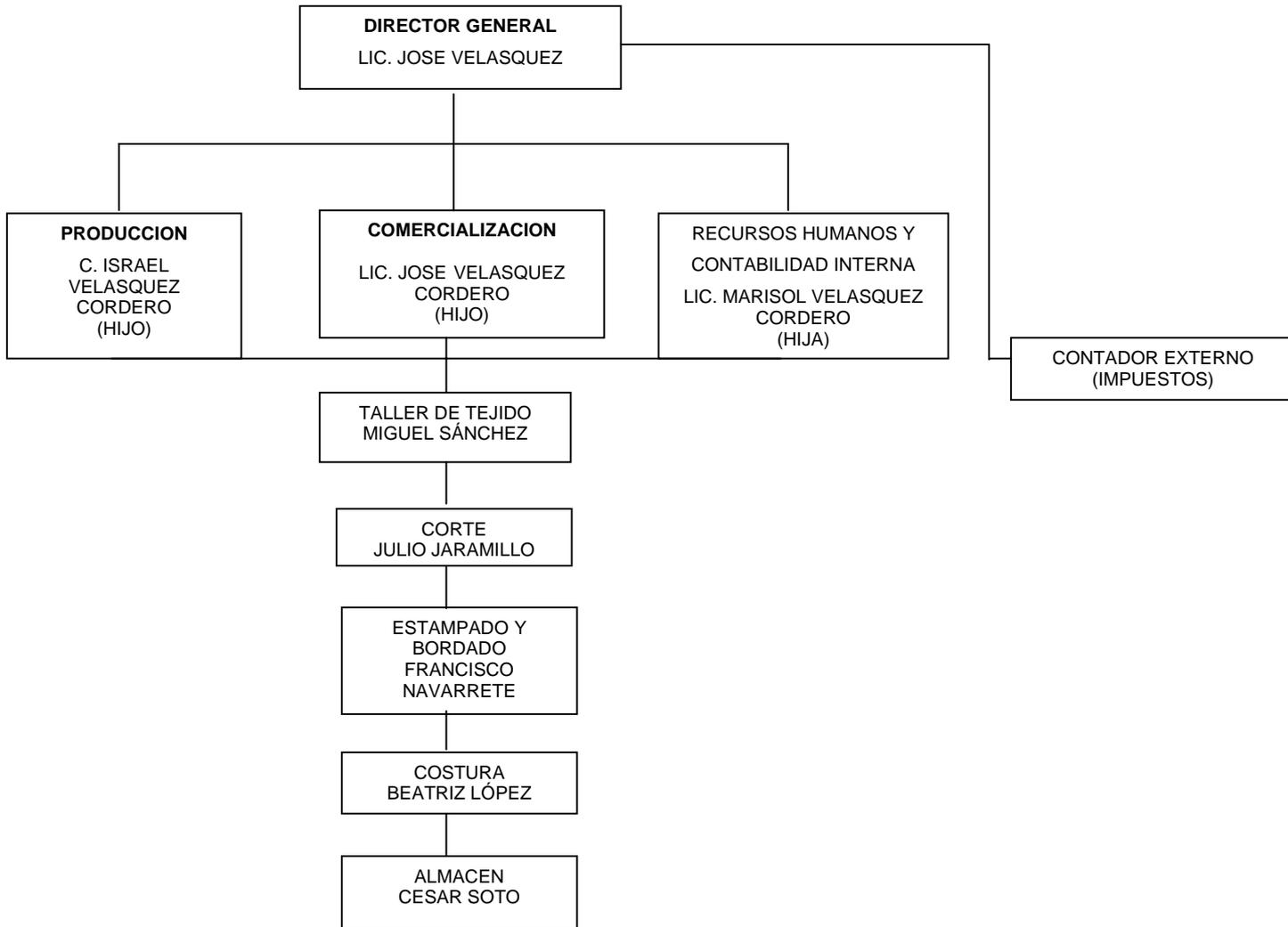
VELCO S.A. de C.V., pretende abarcar diferentes nichos de mercado lo cual le permita consolidarse como una empresa de innovación constante para que pueda competir con un comercio globalizado dentro del país por medio de la calidad de sus productos.

VALORES

VELCO S.A. de C.V. al ser una empresa 100% mexicana su principal compromiso es con el factor humano, promoviendo valores como: honestidad, honradez, ética, innovación, confianza a sus trabajadores. Esto ayudara a mantener un crecimiento constante para apoyar a su comunidad.

Esta empresa tiene una organización visualizada principalmente en cuatro áreas operacionales dado de que de estas depende principalmente la operación de la empresa.

6.5 ORGANIGRAMA



En el organigrama de la empresa se puede observar que el Director General es el señor José Velásquez quien es el fundador de la empresa, a su vez las áreas operativas son dirigidas por sus hijos y familiares cercanos, quienes se encargan del funcionamiento y control de estas áreas.

En las áreas de tejido, corte, costura, estampado y bordado, existe un líder sin poder de decisión, y es quien tiene una relación directa de comunicación con los empleados a los cuales les transmite las decisiones tomadas por el director o por sus hijos.

6.6 TAMAÑO DE LA EMPRESA

La empresa por su tamaño se encuentra clasificada dentro de las pequeñas, ya que cuenta con 35 empleados de planta y 10 temporales (los cuales son algunos maquiladores externos y trabajadores eventuales, estos se contratan de acuerdo a la temporada y no forman parte del personal de planta de la empresa). Los empleados directos no están asignados a un área específica, ya que cuando el trabajo es mínimo en un área, lo asignan a otra.

Su infraestructura no es tan pequeña como se pudiera pensar ya que cuenta con cinco inmuebles. Uno es en donde se encuentran las oficinas, y cuatro inmuebles que funcionan como talleres de acuerdo a la actividad que en ellos se desarrolla.

1. Taller de tejido: es aquí en donde se tiene el domicilio fiscal, en este taller se realizan las actividades de elaboración, afelpado y planchando de las telas que se ocupan para la fabricación de la ropa.
2. Taller de corte y estampado: es donde llega la tela y se corta, borda o estampa según se requiera para las diferentes tallas y productos que se quieran elaborar.
3. Taller de costura: es en donde se unen las piezas previamente realizadas en los demás talleres, es en este taller en donde se incluye a los maquiladores externos que se tengan en el momento de la producción.
4. La bodega: es el lugar donde se guardan tanto insumos como el producto terminado, además de que aquí se empaqueta el producto según se vaya a distribuir y es aquí de donde sale a su distribución.

6.7 PRODUCTOS QUE SE FABRICAN

Como se ha mencionado la actividad principal de la empresa es la fabricación de ropa de temporada (otoño-invierno y primavera-verano), uniformes deportivos en especial los de fútbol soccer, uniformes escolares, estos últimos representan un mercado muy importante para la empresa ya que en su temporada se convierten en un producto principal.

Para efectos de estudio de caso se tomaran en cuenta las funciones administrativa y operacional que menciona Joaquín Rodríguez Valencia en el libro “Como administrar pequeñas y medianas empresas”.

6.8 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

La familia es quien se encuentra en los principales cargos administrativos de la empresa en donde el señor José Velásquez es el encargado de la dirección de esta, por él pasan las decisiones importantes como son: organizar y planear las actividades que se tienen que realizar en la empresa. El control de esta empresa esta depositado principalmente en los tres hijos del señor Velásquez, ellos son quienes controlan las áreas operacionales de la empresa, a su vez son apoyados por un encargado de cada área, el cual se encarga de controlar principalmente la disciplina y la asistencia, así como de ayudar a estandarizar algunos procesos para poder disminuir los tiempos muertos entre las diferentes operaciones que en el área se realizan.

La comunicación entre las áreas de la empresa es generalmente buena, aunque se da de manera informal, ya que no existen documentos en donde se indiquen las instrucciones a seguir así como los objetivos fijados, todo se da por medio de palabra.

La relación que existe entre los dueños y los empleados es de mucho respeto tanto de forma ascendente como de forma descendente.

Aunque cuenta con la ayuda de sus hijos quienes le están dando una visión más formal e innovadora al negocio, ya que empiezan a cuidar los tiempos y fijarse metas a futuro como es la de disminuir a menos de 5% los desperdicios de la empresa, es quien toma las decisiones finales.

6.9 FUNCIONES OPERATIVAS

A continuación se describirán las funciones operativas de: recursos humanos, finanzas, producción y comercialización.

6.9.1 RECURSOS HUMANOS

Esta área no existe como tal, sin embargo existe una persona que es quien se encarga llevar el control y la funcionalidad de lo que tiene que ver con el factor humano, esta persona es quien se encarga del pago y las prestaciones de los empleados, así como del cuidado de los mismos.

Las prestaciones que da la empresa son las de ley es decir seguro social, vacaciones, aguinaldo. Al trabajador se le otorgan incentivos por su buen desempeño, estos incentivos pueden ser de forma económica (bono económico al final de mes) o en especie (electrodomésticos). Estos se otorgan por diferentes rubros como son puntualidad y asistencia, nivel de producción. Al final del año la empresa brinda una

fiesta donde otorga regalos a todos sus empleados, por otra parte realiza actividades recreativas en donde se fomenta la integración y se trata de mejorar la comunicación entre los integrantes de la empresa.

El proceso de reclutamiento que desarrollan se basa en contratar a gente conocida por ellos, por ejemplo los vecinos del lugar, otro método es poner un letrero en la puerta de los talleres u oficinas con los requisitos del personal que se necesita. La forma de selección es por medio de una entrevista y eligen a su personal de acuerdo a la aptitud, interés y deseo reflejado en la persona, no importando sexo ni religión.

Al ingresar a la empresa se proporciona capacitación, la cual no tiene un tiempo definido, y es dada por el encargado del área, y consiste en transmitir los conocimientos de las actividades que se realizan dentro del área, es basado en la experiencia que se tiene de la función o actividad a realizar, todo depende de la dificultad del área y de las capacidades de la persona que las va a ejecutar. En algunas ocasiones se contrata capacitación externa, que proporciona nuevos procedimientos y utilidades del uso de maquinaria.

La jornada de trabajo es de 10 horas, incluida una de comida, el horario en el cual se labora es de 7 de la mañana a 5 de la tarde de Lunes a Viernes, Sábados de 9 de la mañana a 2 de la tarde.

No cuentan con personal de seguridad, por lo cual han sufrido robos, tanto en los lugares de trabajo como en los lugares en donde es entregada la mercancía, de igual manera han tenido robos de las camionetas que utilizan para el uso de la empresa.

En cuestión de higiene y seguridad industrial se pudo constatar que al personal no se le ha capacitado para actuar de alguna forma en los siniestros, aunque si cuentan con los letreros de que hacer en caso de incendio, temblor, se tienen extintor, etc. Pero el personal no tiene conocimiento ni siquiera de como utilizar un extintor.

6.9.2 FINANZAS

Esta área fue la de más difícil acceso ya que no se nos proporcionó información de los estados financieros de la empresa. La contabilidad interna se lleva por medio del programa COI (Sistema Integral de Contabilidad), el cual ayuda en el cálculo de la depreciación de los activos fijos y a tener una actualización de los ingresos y egresos.

Tienen un contador externo, el cual se dedica a la contabilidad fiscal y el registro contable de las operaciones de la empresa, el cual no se pudo contactar. Falto para este estudio conocer bien los números de sus ventas para poder dar una idea del comportamiento de estos en los últimos años.

6.9.3 PRODUCCION

Esta área fue la de mayor acceso y encontramos que su producción está dividida en varios talleres, de los cuales daremos una descripción.

El primer lugar se tiene el taller de tejido en el cual cuenta con 4 máquinas Singer over recta y collaretera modelos 1990-1995 y se tiene otras máquinas tejedoras Mayer modelos 95-98 con más funciones y mejor tecnología, estas máquinas se tienen sin utilizar dado que no cuentan con el suficiente espacio para colocarlas, además de que el personal que labora en esta área no cuenta con la capacitación adecuada para poder utilizarlas. Se tiene en planes cambiar este taller a un inmueble más grande donde se puedan tener las máquinas que utiliza actualmente y las nuevas que adquirieron, esperando tener una disminución de costos y aumento en la productividad, se espera contar con este lugar aproximadamente a mediados del 2007. Este taller es uno de dos que cuenta con un sistema de alarma que está conectada a la Secretaría de Policía

Estatál y solo el encargado, el director y uno de sus hijos cuenta con la clave para desconectarla.

Los insumos que se manejan en esta área son principalmente hilos de calibres 130/2 y 120/2 que son las medidas para el tipo de tela que ellos ocupan, el primer número representa los estirajes que ha recibido el hilo cuando se está elaborando, entre más estirajes es más delgado y el segundo número representa el número de cabos que forman el hilo.

Se tiene a dos personas cuidando el funcionamiento de las máquinas y a una que es responsable de llevar la supervisión y control del lugar, basándose en formatos donde registra los tiempos de operación de los trabajadores, las entradas de insumos y salidas de mercancías.

Entre las principales observaciones que notamos es que el lugar no cuenta con las indicaciones necesarias de seguridad, los materiales no están acomodados de una forma estratégica ya que se encuentran en los pasillos, las herramientas por ejemplo no son guardadas después de utilizarse y tienen un botiquín médico el cual carecía de medicamento, en el se encontraba algodón, una botella de alcohol, unos curitas y unas pastillas que no se sabían para que servían.

En cuestión de higiene se encontraron anomalías, se observa que el piso tenía ya bastante tiempo sin barrer y en una mesa de trabajo había diferentes objetos como un vaso con un tipo de bebida que ya tenía varios días y estaba todo lleno de tierra.

Las telas estaban colocadas en el suelo a un costado del taller, en espera de que las llevaran al taller de corte y estampado, este material no tenía el suficiente cuidado ya que se le observaron manchas, como son las huellas de los zapatos que utilizan los propios trabajadores.

El siguiente taller es el de corte y estampado como lo llaman en la empresa. En este lugar se realizan diferentes funciones como son el corte de la tela, en las diferentes medidas requeridas, el bordado y el estampado, de la misma manera tienen una pequeña bodega donde se almacena la tela que se trae del taller de tejido y va saliendo como se necesita.

Este taller es una casa de tres niveles en el primer nivel es donde se recibe la tela que llega, y también se tiene allí un área donde se distribuye la tela al taller de costura y a los maquiladores. El segundo nivel se encuentra el taller de corte, cabe mencionar que los diferentes rollos de tela a amontonados, aunque el encargado comento que era la mejor forma de tenerla ya que cuando se hace el corte de la tela se hace por tallas, entonces se tienen que realizar cortes de diferentes telas y diferentes colores y no se puede estar llevando y trayendo telas como se van necesitando, ahí encontramos el lugar mucho mas limpio, las mesas de trabajo están despejadas de cualquier objeto innecesario, nos comentó el encargado que deben encontrarse así por seguridad ya que al realizar el corte con tijera o maquina y no tener el lugar limpio se corre el riesgo de tener un accidente. Nos comento que hace unos años un trabajador por flojera no limpió la mesa dejando una regla de aluminio que son las que se utilizan para los trazos, y al estar utilizando una maquina de corte que párese una sierrita le pego a la regla y del golpe se le soltó la maquina que le fue a dar al brazo, a esta persona le tuvieron que dar varias puntadas donde le pego la maquina además de que a esta se le tuvo que cambiar la sierrita de corte por que se hecho á perder.

La limpieza es muy importante en este lugar ya que los moldes que ocupan para realizar los cortes deben estar en perfectas condiciones, el corte debe salir a la medida requerida y debe de utilizar tela limpia, en caso de haber tela sucia, se aparta para limpiarla, los costos de mandar hacer este tipo de moldes son elevados.

Después de tener los cortes con las especificaciones requeridas (medidas, tallas. modelos), estos se separan y se mandan a estampar o bordar, estos se encuentran en el último nivel de este inmueble. Esta área tampoco cuenta con los señalamientos

requeridos al ser un lugar de cuidado ya que en este lugar se manejan solventes y sustancias inflamables que se tienen esparcidas por toda el área. El área de estampado ha venido en decadencia según nos comentan la gente prefiere el bordado que el estampado.

La empresa cuenta con un taller de costura propio, el cual se encuentra en otro lugar, y según la temporada a veces es necesario contratar maquiladores externos.

El taller de costura consta de dos niveles y se tienen aproximadamente 50 máquinas de coser, las máquinas que se tienen son modelos 90`s y en su mayoría son over le sigue recta y en menor cantidad de collarete, aquí mismo labora gente por destajo a la cual no se toma como trabajador directo, en los últimos años han trabajado este taller al 50% o menos de su capacidad productiva, pero pese a eso se nos comento que acaban de adquirir maquinas de tecnología 2000 computarizadas las cuales se tiene guardadas ya que no se cuenta con personal capacitado, nadie de la empresa sabe como operar estas maquinas, ni los encargados ni dueños.

Este lugar se mantiene de forma higiénica, ya que las personas a las cuales se les da trabajo por destajo se les condiciona a mantener el lugar limpio y estas mismas contagian tanto al encargado como a los trabajadores, aunque hay lugares donde la maquinas están paradas, el lugar y las mismas maquinas están en buen estado y limpias. Aquí encontramos que todo se basa en palabra no se utilizan formatos para el seguimiento de entradas y salidas de mercancía, se menciona que todo el control lo llevan en las oficinas, que de ahí sale la orden de que hacer y quien lo debe hacer.

Por ultimo, encontramos el almacén que es el otro lugar con mayor seguridad, este lugar cuenta con un sistema cerrado de seguridad conectado a la policía. En este lugar se tienen guardados los insumos que se requieran para los diferentes talleres, como son: los hilos tanto para hacer la tela como para la costura, y el bordado, los materiales del estampado y herramientas que se ocupan para el mantenimiento de las maquinas y que tienen un valor económico alto. Aquí llega todo el producto terminado y es donde

se revisa que este en buen estado (limpio, bien cosido, etiquetado), ya revisado se almacena por modelos y tallas y se empacan dependiendo los pedidos. Este almacén es la instalación más vieja y también es la más pequeña por lo cual se planea comprar otro lugar para instalarlo.

Con relación al mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinas no se tiene establecido un tiempo definido de cuando se debe hacer, este se da cuando comienzan a notar ciertas fallas en las maquinas o cuando ya esta parada y se vuelve urgente ponerla a trabajar.

No tienen un área de calidad, pero los hijos del dueño están tratando de implementar la técnica japonesa de las "5 S" (Seiri/Organizar, Seiton/Sistematizar, Seiso/Limpieza, Seiketsu/Estandarizar, Shitsuke/Disciplina). Dicho sistema contempla todos los aspectos básicos necesarios para crear un ambiente de calidad. Buscando una adaptación para que los trabajadores la entiendan y la apliquen en su lugar de trabajo.

6.9.4 COMERCIALIZACION

Sus políticas de venta son flexibles debido a que el mercado es muy cambiante. Se vende a crédito y de contado. Cuando es a crédito se hace un estudio en el cual se solicitan referencias comerciales con proveedores y clientes que tengan relaciones comerciales con el solicitante de crédito.

Tienen distribuidores mayoristas y minoristas distribuidos en diversos estados de la Republica Mexicana, los cuales son: Chiapas, Aguascalientes, Zacatecas, San Luis Potosí, Nuevo León, Coahuila, Puebla, Veracruz, Tabasco, Michoacán, Edo. De México y Distrito Federal.

En cuanto a la entrega de pedidos, algunas veces se da por temporadas, es decir se prevé el producto que es vendible por ejemplo los uniformes escolares. Se producen los uniformes unos dos o tres meses antes de inicio de temporada, cuando se termina se almacena, para que cuando el cliente lo solicite se le entregue el pedido en dos días a mas tardar. Cuando no se tiene el producto se tarda en entregar de 1 semana a 15 días, todo depende de los tonos que se requieran en las telas.

Los productos que maneja esta empresa se basan en la moda Europea y Estadounidense, la cual se obtiene por medio de revistas o folletos, pero con retraso de dos años aproximadamente, ya que la inversión para producir moda propia es muy alta y la empresa no podría sostenerse con los ingresos que tiene.

La empresa no tiene competidores en el lugar en donde se encuentra. El dueño nos comento que en si todos los productores como él están peleando con los productos chinos que en si son los que ha afectado las utilidades de estas empresas, lo cual ha provocado que se tengan que bajar precios para poderse mantener en el mercado sacrificando las utilidades y una búsqueda constante para bajar costos, metiendo hilos mas baratos y buscando mano de obra mas barata, también se trata de economizar en costos como teléfono, energéticos, etc.

Esta empresa se enfoca al consumidor final, es decir al que hace uso del producto, el cual al tenerlo en sus manos debe de recibir suavidad, comodidad y calidad en el producto. Por lo que se busca fomentar ese enfoque al consumidor final en la mente de los trabajadores.

Los directivos piensan que lo mas importante para ellos es la recomendación, por lo que si su producto se entrega en mal estado, perderían credibilidad, por lo tanto perderían pedidos y ganancias, esto afectaría a los empleados; por tal motivo se busca satisfacer las necesidades de los clientes y que los trabajadores tengan conocimiento de lo que podría ocurrir si se trabaja con deficiencias.

Para que los clientes y cualquier persona puedan observar los modelos de ropa que se trabajan, se tiene en proyecto la creación de una página de Internet, la dirección electrónica es www.velco.com.mx; la cual hasta la fecha no se encuentra disponible.

Pero mientras la terminan de actualizar la forma de vender es buscar a los clientes personalmente, el trato es directo (personal y vía telefónica), actualmente estas actividades la realizan el director y unos de sus hijos. Por el momento no se buscan nuevas rutas.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES FINALES

Durante la investigación realizada nos dimos cuenta que la industria textil-vestido se encuentra abandonada por el gobierno, o al menos esa idea nos da, ya que a pesar de ser uno de los sectores de mayor aportación a la economía nacional y de las principales generadoras de empleo no tiene la atención que se requiere.

Esta observación se vio desde el principio de la investigación ya que hay muy poca información y la que existe es difícil de acceder, además de que no está actualizada, siendo estos los factores que nos llevaron a seguir adelante. Otro motivo que nos llamo la atención fue que en esta industria, México fue en un tiempo de los principales productores en la industria textil y del vestido y que en nuestros días es difícil que subsistan en especial las pequeñas y medianas empresas.

Actualmente se habla mucho sobre las PyMEs en donde se encuentran la mayoría de las empresas familiares, cómo administrarlas, como llevar sus áreas a una mayor eficiencia y eficacia, que hacer y que no debe hacerse, así como una infinidad de problemas que tienen.

Del mismo modo, se han escrito muchos libros sobre estos temas, pero entre lo que nosotros observamos y pudimos constatar fue el poco apoyo que se tiene de parte del gobierno, ya que actualmente no se han tomado las medidas necesarias para frenar el contrabando. Además, la mínima preparación de los dirigentes de las empresas, la cual se ve reflejada en las decisiones que se toman, la mala o en ocasiones casi obsoleta tecnología, y la casi nula capacitación al trabajador que también se pudo visualizar en el caso estudiado.

Llevando esto al caso en la empresa estudiada lo vemos de la siguiente manera:

Es importante destacar que esta empresa en especial ha ido evolucionando con el paso del tiempo, pasando por diversas etapas, ya que en primer instancia los fundadores eran solo intermediarios en la venta de ropa, posteriormente se convirtieron en productores de la ropa y ultimamente han adquirido maquinaria para producir algunos de sus insumos (telas).

Así mismo, el número de personal ha ido en crecimiento, ya que en un principio solo eran tres personas incluyendo al propietario, las cuales realizaban múltiples funciones, actualmente cuenta con 35 empleados de planta y 10 temporales. También la maquinaria y equipo, así como su infraestructura ha aumentado, actualmente se cuenta con 5 talleres.

Lo anterior, es un buen ejemplo a seguir ya que a pesar de las dificultades que se han presentado con el paso del tiempo, los dueños de la empresa no desistieron de sus proyectos, sino todo lo contrario, han buscado no solo la forma de sobrevivir ante las dificultades que se atravesasen, sino que han logrado un crecimiento paulatinamente.

La empresa VELCO esta en un momento de transición, debido a que empieza el cambio a la primera generación, donde el padre de familia delega las responsabilidades a sus hijos, estos últimos ocupan los puestos de mayor jerarquía, dirigen, administran y toman las decisiones importantes de la empresa. Los hijos han realizado una preparación escolar para continuar con el proyecto de sus padres. A la fecha VELCO esta en proceso de consolidación ya que empieza a tener una buena posición en el mercado por los productos que maneja, siendo su fuerte los uniformes escolares y también comercializa los productos no solo a nivel local, si no a otros estados de la república.

En cuanto a la estructura organizacional de VELCO, se cuenta con un organigrama el cual muestra cada una de las áreas y las personas que se encargan de ellas, aunque en la realidad no están delimitadas sus funciones, ya que algunas veces los hermanos pueden interferir o tomar decisiones en diferentes áreas que no están bajo su responsabilidad.

Los artículos que se producen están basados en la tendencia de la moda que llega de Europa y de Estados Unidos, lo cual es importante, ya que como se mencionó en capítulos anteriores, si los pequeños y medianos empresarios no están actualizados, empiezan a perder posicionamiento en el mercado y pueden llegar a la quiebra.

VEL-CO es una pequeña empresa debido al número reducido de sus trabajadores, además no cuenta con una división formal de las funciones operacionales (Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas, Producción), ya que actualmente los dueños no creen que sea necesario, por lo que los hijos realizan diversas funciones de distintas áreas, por lo cual sería benéfico que se definan las funciones de cada uno de los integrantes de la familia en su área correspondiente.

Por otra parte en Recursos Humanos los trabajadores cuentan con prestaciones de ley e incentivos (económicos y en especie), estos son funcionales para la empresa ya que evitan que haya descontento entre los trabajadores y que exista una rotación constante de personal.

Los hijos del dueño cuentan con la Licenciatura en Mercadotecnia, lo cual ha apoyado a la empresa en algunas áreas, pero no se puede decir lo mismo en el área de Finanzas debido a que ninguna de las personas que toman decisiones en la empresa cuentan con alguna especialización que pueda apoyar dicha área, por tal motivo recurren a un contador externo, el cual se encarga de los trámites fiscales.

En cuanto a la maquinaria que se utiliza para la producción, las máquinas con las que cuentan son de los años 80' y 90', la mayoría de las máquinas funcionan muy bien lo cual no es necesario adquirir otra tecnología. Aunque, es decepcionante que también se adquirieron modelos más recientes y están parados, debido a que ni los directivos, ni los empleados conocen el funcionamiento de dichas máquinas; aproximadamente el tiempo que llevan paradas es de medio año, por lo tanto se ha desperdiciado el aprovechamiento de recursos, esto se traduce en una pérdida para la empresa, ya que el dinero invertido en esta maquinaria no está siendo redituable al no sacarle provecho a las máquinas, además de que éstas se deprecian y pierden valor. Por lo que se debería de buscar una capacitación para poder utilizar dichos equipos, la cual no se debe de ver como un gasto sino como un beneficio a largo plazo en la producción de la empresa.

Se les menciona a los trabajadores que sus productos no deben de tener defectos, esto ayuda a tener incremento en las ventas, lo cual lleva de la mano que haya más utilidades y un aumento en los incentivos del personal. Dicha ideología no es una propuesta mala, pero se debe de contar con una persona que se encargue solamente de revisar que los productos estén hechos con calidad y si no es así investigar por que no se cumple con ello y buscar una solución.

Por otra parte, no todos los talleres trabajan igual, ya que algunos si cuentan con limpieza y orden, y otros todo lo contrario. Los que si están ordenados solo se debe de continuar con las mismas reglas para que no suceda lo contrario. Pero los que no cumplen con estos procedimientos de disciplina, higiene y seguridad deben de cambiar sus costumbres y fomentar el orden y la limpieza, con la finalidad de que no ocurra ningún accidente, los materiales no se deterioren y el tiempo de trasladar un material a otro no sea tardado.

En cuanto a la comunicación dado que se da de manera informal entre los dueños y los empleados, sería importante que existieran controles en los cuales se especificara todos los requisitos que el producto debe de llevar, así como los tiempos y el lugar de la entrega, esto ayudaría a prevenir posibles errores los cuales se traducirían en costos para la empresa.

El contrabando es uno de los problemas a los que se enfrenta esta empresa, ya que no permite una competencia legal, debido a que gran parte de la mercancía que llega a nuestro país no pasa por aduanas y por lo tanto llegan al mercado con un precio bajo. Aunado a ello, la producción sin pago de impuestos por los talleres clandestinos que existen, provocan que su producto también sea a un precio bajo, ya que no declaran impuestos (IVA, ISR, Seguro, etc.) y por lo tanto VELCO, S.A. de C.V., no tiene las mismas oportunidades en el mercado en cuanto al precio de los productos frente a los consumidores.

La empresa ha sufrido robos de mercancía en sus talleres y camionetas. Los talleres han sido asaltados dos veces, teniendo perdida de dinero, equipo de cómputo, teléfonos celulares; en las camionetas más de seis veces, en las cuales se tuvo perdida total de la mercancía y en una ocasión de la camioneta, lo cual afecta directamente sus activos de forma considerable, pero a través del tiempo han podido recuperarse de estas pérdidas, gracias al esfuerzo de los integrantes de la empresa.

Para finalizar podemos mencionar que las PyMEs son importantes en la economía del país, pero lamentablemente como se ha visto anteriormente a estas pequeñas empresas no se les da el interés que realmente se merecen. Las fuentes de financiamiento no son accesibles para los pequeños empresarios, no solo porque no existe la información suficiente para conocerlos, sino también porque el trámite administrativo que se necesita es tedioso y extenso.

Por otra parte, el gobierno debe de dar mayor importancia a la problemática no solo de las pequeñas y medianas empresas, sino también del sector, los impuestos, aranceles, deben de ser accesibles y benéficos para los pequeños empresarios, quienes brindan una fuente de empleo y apoyo a la economía.

Sería benéfico que líderes y futuros líderes contaran con los conocimientos, capacitación necesaria para poder dirigir y manejar de manera eficiente una empresa, para buscar la consolidación y ampliación de la misma, ya que actualmente la competencia a nivel nacional e internacional es muy fuerte y esto les permitirá contar con bases sólidas para enfrentarse a estos retos.

BIBLIOGRAFIA

Bell Martín L.

Mercadotecnia Conceptos y Estrategia

Editorial CECSA

Braidot Néstor P.

Marketing Total

Ediciones Macchi

3ra. Edición

Hernández Sampieri Roberto

Fernández Collado Carlos

Baptista Lucio Pilar

Metodología de la Investigación.

Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Julio, 2000. México, D.F.

Montaño Agustín

Administración de la Producción

Editorial Trillas

México, D.F. 1988

Rodríguez Valencia Joaquín

Como administrar pequeñas y medianas empresas

Edit. ECASA

1993, México, D.F.

Rueda Peiro Isabel

Simón Dominguez Nadima

González Marín María Luisa

La industria de la confección en México y China ante la globalización.

Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Febrero, 2004. México D.F.

Scheele D. Evan

Como implantar el control de producción

Ediciones Deusto

España, 1974

www.cniv.org.mx

www.economia.gob.mx

Ochoa León María Sara,

Corrupción y contrabando en el sector textil en México

www.diputados.gob.mx, Septiembre 2005.

Enfrentan microempresarios dificultades para abrir negocios: Canacope,
www.eluniversal.com.mx/noticias.html,2006-Ene-23

Microempresas siguen sin acceso al crédito bancario,
www.eluniversal.com.mx/noticias.html,2005-Dic-14

¿De que tamaño es mi empresa?
www.eluniversal.com.mx/noticias.html,2006-Feb-14