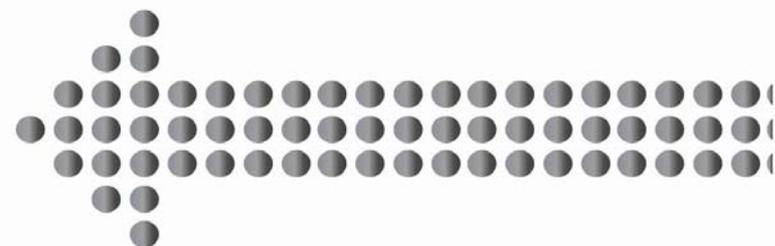




INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender



MIPyMES

y el proceso de crecimiento
y consolidación empresarial



Jesús Nereida Aceves López
Nora Edith Gonzalez Navarro
Beatriz Ochoa Silva
Dina Ivonne Valdez Pineda
Imelda Lorena Vázquez Jiménez.

Autores:
Jesús Nereida Aceves López
Nora Edith González Navarro
Beatriz Ochoa Silva
Dina Ivonne Valdez Pineda
Imelda Lorena Vázquez Jiménez.

Colaborador:
Octavio Bojórquez Camacho

Edición Literaria:
Maribel Guadalupe Gil Palomares
Alba Rosa Peñúñuri Armenta
María de Lourdes Serrano Cornejo
Raquel Ivonne Velasco Cepeda

Portada:
Manuela Albina Rios Figueroa

Gestión Editorial
Oficina de Protección de Obras Literarias y Científicas

MIPyMES y el Proceso de Crecimiento y Consolidación Empresarial



ITSON
Educar para
Trascender

Instituto Tecnológico de Sonora

2011, Instituto Tecnológico de Sonora.
5 de Febrero, 818 sur, Colonia Centro,
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoria@itson.mx
Teléfono: (644) 410-90-00

ISBN (Edición impresa): **978-607-7846-84-0**
ISBN (Edición electrónica CD): **978-607-7846-85-7**
ISBN (E-book): **978-607-7846-86-4**

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito de Instituto Tecnológico de Sonora.

Primera edición 2011

Hecho en México

DIRECTORIO ITSON

Mtro. Gonzalo Rodríguez Villanueva
RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

Dr. Marco Antonio Gutiérrez Coronado
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Mtro. Javier Saucedo Monarque
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

Mtra. Mercedes Meza Montenegro
SECRETARÍA DE RECTORÍA

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

Dr. Juan José Padilla Ybarra
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA

Dr. Luciano Castro Espinoza
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RECURSOS NATURALES

Mtro. Silvano Higuera Hurtado
DIRECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PRÓLOGO

Las organizaciones son grupos de individuos decididos a realizar tareas distintas en un todo, que al integrarlas conforman una unidad con propósitos comunes, estas entidades sociales conforman áreas de trabajo que bien puede diferenciarlos por la afinidad en las tareas realizadas. En general, el desarrollo social de sus miembros subyace en las relaciones de trabajo que con el tiempo determina de manera importante la conducta como integrantes de la empresa y, sin duda, también de la satisfacción individual que influencia sus relaciones familiares y por ello de su comunidad.

Un estudio de diferentes áreas de la organización y con la idea de hacer notar la importancia de la descripción de los asuntos operativos de ellas a fin de resaltar la aplicación de los conceptos de los estudios organizacionales a la vida de la empresa, este grupo de investigadores conformado por Jesús Nereida Aceves López, Beatriz Ochoa Silva, Nora Edith González Navarro, Dina Ivonne Valdez Pineda e Imelda Lorena Vázquez Jiménez presentan a la organización empresarial, acentuando las estructuras simples o pequeñas empresas como una entidad que bien se puede entender analizando los asuntos relativos a sus acciones específicas en sus diferentes áreas de trabajo.

Así inician señalando la importancia de diagnosticar a las organizaciones para planear su futuro; mencionan los autores uno de los asuntos de mayor relevancia para una organización donde la creatividad y el desempeño estratégico de sus directivos resulta fundamental y sus conocimientos acerca de los métodos para acceder a la realidad de las organizaciones puede marcar la diferencia entre la administración de una organización competitiva y otra destinada a desaparecer.

En este aspecto del acceso a los datos empíricos de las empresas los investigadores expresan su experiencia investigativa al describir cada una de las técnicas de investigación requeridas para recolectar los datos que conformarán el diagnóstico organizacional, condición *sine qua non* para iniciar el diseño de la planeación estratégica.

Resaltar la importancia del manejo de las técnicas para el acceso a los datos es cubrir una laguna en la experiencia de los directivos; por una parte, si los directivos tienen estudios de administración, es seguro que en su carrera profesional contemplan asuntos metodológicos, pues éstos son más utilizados por académicos en tareas de

investigación; por otra parte, si los ejecutivos son administradores por su experiencia es quizá un problema mayor.

Un apartado notable de este libro es su decidida orientación para mostrar la necesidad de planear en la empresa para asegurar el logro de sus metas. Así, el diseño paso a paso de cada una de las partes de la planeación estratégica se muestra como receta. Sin embargo, es importante advertir que las actividades de planeación (en especial la estratégica), son una de las actividades gerenciales con mayor grado de incertidumbre y dificultad, para llevarse a cabo. Lo anterior en primer lugar, porque es necesario contar con habilitación de personal en tareas directivas; en segundo lugar, por la necesidad de trabajar interdisciplinariamente para diagnosticar a la organización, y los factores del ambiente externo. Una tercera dificultad, es la necesidad de contar oportunamente con los datos de mercado, económicos, político, culturales y ambientales necesarios para advertir a la empresa de las amenazas de los ambientes y de las oportunidades que se deben aprovechar para ganar una posición más competitiva.

Dos temas importantes en la operación de las organizaciones es la buena administración de los aspectos financieros y contables, que en este caso los autores dan cuenta de su capacidad de pormenorizar las tareas fiscales y financieras, potenciando así la especialización de estas actividades empresariales a fin de enfatizar en la imperiosa necesidad de cuidar los flujos financieros para el mejoramiento de la productividad de las organizaciones.

Otro factor crucial en las actividades de las organizaciones productivas es el estudio del mercado en el que se encuentra inmersa la entidad. El conocimiento de ambiente externo de la empresa resulta esencial para que la participación sea competitiva respecto de los productos que se ofrecen, sus precios, promociones y aspectos referidos a la distribución que como lo detallan bien los autores son la imagen de la empresa en la mentalidad de los clientes.

Finalmente, la descripción del caso específico de la empresa pequeña o microempresa y su relevante participación en el contexto nacional, sus beneficios y problemas de apoyo financiero forma parte de los contenidos que definen la realidad de la operación de las organizaciones empresariales, ubica al lector en los tipos de entidades que predominan la realidad del sector económico en México.

Por la importancia que tiene el conocimiento de las organizaciones y la necesidad de contar con material académico que describa las tareas operativas de éstas, la necesidad de planear el conjunto de factores endógenos de las empresas y los estudios del

ambiente externo que posibiliten una participación efectiva en los mercados locales e internacionales y de esta manera contribuir al desarrollo de las regiones mexicanas, se recomienda ampliamente la lectura de esta obra a toda persona con visión empresarial; fundamentalmente a académicos, estudiantes y empresarios.

Octavio Bojórquez Camacho
Universidad Autónoma de Sinaloa

INDICE

Prólogo	5
CAPÍTULO I : Recolección de datos a través de instrumentos de diagnóstico en las microempresas: su selección e implementación. Jesús Nereida Aceves López ...	9
Referencias	21
CAPÍTULO II Planeación estratégica para las Pymes. Beatriz Ochoa Silva.....	22
Referencias	46
CAPÍTULO III : Estructura Contable y Financiera: Emisión de Información Financiera a las Empresas Mexicanas. Nora Edith González Navarro	47
Referencias	65
Lista de Figuras	
Figura No.1. Características de la información financiera a las que está orientada la aplicación de los principios de contabilidad.....	49
Figura No. 2 Clasificación de los boletines y sus series.....	51
Figura No.3. Conciliación entre los postulados básicos de la NIF A-2 y los principios de contabilidad del boletín A-1.	53
Figura No. 4. Objetivos de la Contabilidad Financiera según FASB.....	54
Figura No.5. Objetivos de la Contabilidad Financiera.	55
Figura No.6 Se muestra el uso de los estados financieros.....	59
CAPÍTULO IV PLAN DE MERCADOTECNIA, Conozca el porqué y Él Cómo... Dina Ivonne Valdez Pineda	67
Referencias.	88
CAPÍTULO V : Desarrollo económico y social de las microempresas considerando los microcréditos. Imelda Lorena Vázquez Jiménez	90
Referencias	106
Acerca de los autores:.....	110

CAPÍTULO I

Recolección de datos a través de instrumentos de diagnóstico en las microempresas: su selección e implementación.

Jesús Nereida Aceves López
jnaceves@itson.mx

El objetivo del presente documento es proporcionar al microempresario información respecto a los instrumentos de recolección de datos que puede utilizar en su empresa, con el fin de diagnosticar la situación actual de su negocio, para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. De tal forma que pueda desempeñarse bajo un esquema preventivo, a través de propuestas de mejora continua. Este documento mostrará de una manera sencilla, los diferentes tipos de instrumentos que existen, sus conceptos, ventajas y desventajas, de manera que el empresario los conozca y tenga información que le permitan identificarlos, seleccionarlos y aplicarlo de manera efectiva en su empresa.

Sin duda alguna, hoy por hoy, las microempresas deben ser capaces de adaptarse y responder al nuevo contexto de entorno global, en que el mundo empresarial se está desempeñando, esto las obliga a desarrollar actividades que les permitan ser competitivas, situación que significa un enorme reto para este tipo de negocios. Para lo cual, es indispensable que estos microempresarios estén conscientes de la necesidad de aplicar herramientas de autoevaluación que le faciliten a la empresa, identificar de forma simple y rápida, la situación actual real de su negocio. Estas herramientas son conocidas como instrumentos de diagnóstico, los cuales permiten a la empresa determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y en base al análisis, poder compararse con los planes, objetivos que se tengan establecidos a futuro, o en su caso a partir de esta información, realizar la planeación integral de su negocio; es decir, establecer propuesta de mejora. Los instrumentos de diagnósticos deben ser utilizados en las empresas de manera constante, ya que solucionan problemas de diversas índoles, es decir desde administrativo, contable, hasta el área de operaciones.

Los instrumentos de diagnósticos serán utilizados dependiendo de la situación que se pretende conocer, de tal forma que en cada caso se utilizarán más o menos instrumentos, según sea el objetivo del trabajo.

Los instrumentos de diagnóstico requieren de un hábito y de una habilitación constante. El resultado probable será un trabajo sistemático, ordenado, sencillo y digno de credibilidad.

Para lograr una mejor comprensión de esta temática, se partirá de la descripción del concepto: *Recolección de los datos*, lo cual implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Baena (1981), menciona: los Instrumentos de Diagnóstico son una herramienta que permiten detectar una problemática de una entidad para todo interesado en acceder al conocimiento exacto y detallado de dichos instrumentos.

Dentro de los procesos más importantes en cualquier organización es la recolección de datos, cuya validez estará determinada por el tipo de instrumento de diagnóstico que se utilice, de ahí la importancia de tener conocimiento que para recolectar la información se debe considerar lo siguiente (Martínez, 1999):

- *Seleccionar* un instrumento de medición el cual debe ser *válido y confiable* para aceptar los resultados.
- *Aplicar* dicho instrumento de medición.
- *Organizar* las mediciones obtenidas, para poder analizar los registros.

Dentro de los métodos para la recolección de datos se encuentran, primeramente: la observación.

Observación: es la información visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Cuando se decide utilizar la *observación* hay que tomar en cuenta ciertas consideraciones: el instrumento de diagnóstico debe ser planificado cuidadosamente, el cual deberá cumplir con requisitos de *validez y confiabilidad*.

Respecto a lo anterior, autores como Tamayo (1996), establece que el instrumento de observación será *válido y confiable* cuando reúna y cumpla con los siguientes requisitos:

- Determinar el objeto, situación, caso, entre otros (*qué se va a observar*)
- Determinar los objetivos de la observación (*para qué se va a observar*)
- Determinar la *forma* en que se van a *registrar* los datos.
- *Observar* cuidadosa y críticamente.
- *Registrar* los datos observados.
- *Analizar* e interpretar los datos.
- Elaborar *conclusiones*.
- Elaborar el *informe de observación*.

Es importante señalar que el éxito de la *observación*, radica en gran parte de la persona que lo realiza, es decir, que deberá ser llevado a cabo por una persona que sea hábil y sistemático en registro de datos, de tal forma que sea capaz de diferenciar los aspectos significativos de la situación que está observando, de aquellos que no tienen importancia.

También se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia de otras personas u otros factores. Cuando se decide usar este método es requisito fundamental la preparación cuidadosa de los observadores, asegurándose así de la confiabilidad de los datos que se registren y recolecten.

Las desventajas son que se requiere de mucha habilidad y agudeza para ver los fenómenos estudiados, demanda gran cantidad de tiempo, puede tener sesgo; el humano ve lo que quiere ver, al momento de la interpretación puede distorsionarse los hechos e ir mas allá de lo que se observó en realidad.

Para reducir los problemas se debe definir claramente los objetivos, determinar la unidad de observación, las condiciones en que se asumirá y las conductas que deberán registrarse.

Es importante saber que el uso de la observación, puede carecer de objetividad al cometer errores, en relación a: los *observadores*, el *instrumento utilizado* y la *situación observada*.

Respecto a los errores relacionados con los *observadores*, éstos se asocian al hecho de la participación de otras personas, además del observador, durante el proceso de la observación de los hechos o fenómenos en estudio.

Esta situación puede conducir a una falta de consistencia de los resultados, ya que los observadores pueden diferir en la cuantificación y registro que se haga de los aspectos observados. El problema se suscita por la falta de una definición operacional y precisa de la manera en que será medida y observada la variable y el registro de tales observaciones, siendo necesario tomar precauciones para asegurar no sólo que la observación sea correcta, sino también que el registro de los hechos reúna esas condiciones.

Es conveniente que la observación esté acompañada por instrucciones escritas y verbales para que orienten al observador, sobre cómo se llevará a cabo todo el proceso y que haya demostración y práctica de las observaciones que se realicen. El observador también puede jugar el rol de participante o no participante.

La *observación participante* implica que el observador o el responsable de recolectar los datos se involucren directamente con la actividad objeto de la observación, lo que puede variar desde una integración total del grupo o ser parte de éste durante un periodo. Algunos errores que suelen cometerse están relacionados con las emociones del observador, ya que al involucrarse en la situación pierde la objetividad en la observación, registro, análisis e interpretación de los hechos o fenómenos.

La *observación no participante* ocurre cuando el observador no tiene ningún tipo de relaciones con los sujetos que serán observados ni forma parte de la situación en que se dan los fenómenos en estudio. En esta modalidad, al no involucrarse el observador, los datos recogidos pueden ser más objetivos, aunque, por otro lado, al no integrarse al grupo puede afectar el comportamiento de los sujetos en estudio y los datos que se observan podrían no ser tan reales y veraces.

Respecto a los errores en relación al *instrumento de observación*, se relacionan con los desaciertos en que se incurre en su elaboración y lo que se desea medir. Esto se evita con una definición operacional y libre de ambigüedades e imprecisiones de las variables en estudio, especificando en el instrumento los criterios o indicadores de la medición de tales variables.

La especificidad de ese instrumento está relacionada con el problema, objetivos y forma en que se va a hacer la observación (observación simple y observación sistémica).

La *observación simple*, no regulada o no controlada, es la que sólo se tienen unos lineamientos generales para la observación, sobre los aspectos del fenómeno que el observador tiene interés en conocer. La *observación sistemática*, regulada o controlada, es la que se dispone de un instrumento estandarizado o estructurado para medir las variables en estudio de una manera uniforme.

La *observación simple* se usa más en estudios exploratorios y la *observación sistemática* está dirigida a quienes desean probar hipótesis en que se debe especificar claramente qué se observará, cómo se observará y cómo se hará el registro de datos.

Los errores relacionados con el *objeto que se observa* se dan cuando los aspectos que deben ser conocidos de las unidades o fenómenos de observación, no se presentan en igualdad de condiciones para todos ellos, ya sea porque varíen las circunstancias en que se observa el fenómeno o a la propia variabilidad del sujeto en estudio.

La observación es un método cuya técnica que se usa es con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización, así mismo permite al observador determinar que se está haciendo, por qué se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma y dónde se hace.



Otro método de recolección de datos es el que se conoce como **encuesta**: este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

La *encuesta* es una técnica para recopilar información tomando una muestra de la población objetivo, con ella se obtiene información sobre las necesidades y preferencias de usuarios y clientes, difiere de un censo donde toda la población es estudiada, también se puede obtener datos de la información recolectada y las preguntas suelen ser cerradas.

La encuesta es un método que sirve para obtener información específica de una muestra de la población, mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

Hay dos maneras de obtener información con este método: la *entrevista* y el *cuestionario*.

Sin duda, alguna uno de los métodos de recolección de datos más utilizados por las empresas, es la entrevista, esto se da desde la primer visita que hace una persona a la empresa; por ejemplo, el tener una vacante en el negocio, donde el responsable de contratar, inicia con un interrogatorio, ello con el único fin de obtener datos, para conformar la información completa de a quien está entrevistando, para con ello tomar la mejor decisión de selección del personal que trabajará en la organización.

De lo anterior se deduce que las microempresas, no están tan ajenas al uso de estos instrumentos, aspecto que les facilitará la comprensión de la existencia de diferentes tipos, usos, ventajas y desventajas de los instrumentos de diagnósticos.

En su concepto la *entrevista*: Es la comunicación establecida entre el entrevistador y el sujeto de estudio (entrevistado), con el fin de obtener respuestas verbales y no



verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir. El entrevistador es el que dirige la entrevista, debe dominar el diálogo, debe hablar lo menos que pueda de modo que permita que el informante hable lo mas que pueda y logre el rapport, haga que el informante le tenga confianza para que le cuente la temática que él desee, según lo señala Best (1974).

Según Best (1974), una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

La entrevista es el contacto inicial que tienen el entrevistador y entrevistado, por lo que es recomendable que ésta se realice de una forma organizada y planeada, para lo cual se identifican ciertas etapas, como son: *preparación*: donde se establecerá la información que se busca obtener; *saludo*: es una parte importante en esta actividad, pues es a partir de esto que se establece un contacto físico con los participantes, éste debe ser firme, mirando los ojos del entrevistado y con seguridad; *crear confianza*: es recomendable que el entrevistador haga sentir al entrevistado que es bien recibido, que se sienta cómodo *rompe hielo*: se refiere que el entrevistador deberá establecer una plática de aspectos generales, que permita tener una interacción mejor con su entrevistado, tal es el caso de realizar una pregunta que no tenga que ver con el objetivo de la entrevista y que sea común entre ellos, posteriormente se le explica al entrevistado cual es el objetivo de la plática que tendrán.

Intercambio de información: la plática aborda directamente el objetivo de la charla, donde primeramente se realizarán preguntas generales, como su experiencia, profesión, lugares de trabajos anteriores, posteriormente se le harán pregunta específicas donde se le cuestionarán directamente sobre el puesto para el que se le está entrevistando, (si esa es la situación) es aquí donde el entrevistador debe lograr que el entrevistado proporcione la mayor información posible, es en este momento que también se le debe cuestionar sobre problemas u obstáculos que haya tenido en trabajos anteriores para así identificar su capacidad en la solución de problemas.

Terminación, una vez que el entrevistador haya agotado todos sus cuestionamientos, entonces deberá concluir la entrevista, donde es recomendable que se le pregunte al entrevistado si tiene alguna duda de la plática que sostuvieron, la terminación debe efectuarse de la misma manera que el saludo inicial, es decir, de una forma firme, mirando a los ojos y con seguridad, *evaluación*, una vez concluida la

plática, el entrevistador revisará y analizará la información recabada del entrevistado, a fin de hacer un diagnóstico de la persona y decidir o no su contratación.

La entrevista se utiliza para obtener información de manera verbal, a través de preguntas acerca de las necesidades de la organización, y los entrevistados deben ser personas relacionadas de alguna manera con la empresa, el sistema actual o el sistema propuesto.

Para su formulación se requiere preparar las preguntas que van a plantearse y los documentos necesarios, fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista, elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con mayor comodidad y hacer la cita con la debida anticipación.

Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa, debido a que el entrevistador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, y si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Hernández (1998), afirma "es también posible buscar la misma información por distintos caminos en diversos estudios de la entrevista", obteniéndose así una comprobación de la veracidad de las respuestas.

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas; es aplicable a toda persona, incluso con aquellas personas que tienen limitación física u orgánica que les dificulte proporcionar una respuesta escrita.

Hay dos tipos de entrevista: *la estructurada* y *no estructurada*, la primera se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, replantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta en 2, 3 o más alternativas que se les ofrecen. Inclusive los comentarios introductorios y finales se formulan de la misma manera en todas las situaciones.

Para orientar mejor la entrevista estructurada, se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el entrevistador tiene limitada libertad de formular preguntas independientes generadas por la interacción personal. Algunas ventajas que presenta este tipo de entrevista son:

- a) La información es mas fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo.
- b) El entrevistador no necesita ser entrenado arduamente en la técnica.
- c) Hay uniformidad en el tipo de información obtenida.

También tiene desventajas, tales como:

d) Es difícil obtener información confidencial.

e) Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerja durante la entrevista.

La *entrevista no estructurada* es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el entrevistador, identifica las bases del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. Este tipo de entrevista es muy útil en los estudios descriptivos y en las fases de exploración para el diseño del instrumento de recolección de datos. Las ventajas de este método son:

- Es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas.
- Permite profundizar en los temas de interés.
- Orienta a posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Entre las desventajas se cita:

- Se requiere más tiempo.
- Es más costosa por la inversión de tiempo con los entrevistadores.
- Se dificulta la tabulación de datos.
- Se requiere de mucha habilidad técnica para obtener la información y mayor conocimiento del tema.

Aún con esas desventajas y dada la utilidad de la entrevista, en sus dos formas, todo usuario debe familiarizarse con su uso, ya que su utilización es muy frecuente para realizar diagnósticos.

La entrevista no estructurada es menos compleja en comparación con la estructurada, pues existe mayor amplitud en el interrogatorio así como libertad en el entrevistado de responder abiertamente a su criterio y expresarse sin límite de tiempo. Es decir, se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del observado, al obviar preguntas importantes del tema a tratar.

En este sentido se pierde información que puede ser de interés, este tipo de entrevista puede plantear cuestiones previas que serán indagadas en la entrevista, o puede desarrollarse sin preparación, pretendiendo que el entrevistado exprese su situación. Entre sus principales características hay que destacar que: el entrevistador no tiene un listado de preguntas para hacer, sólo se tiene una idea de lo que se va a preguntar, las preguntas que se hacen dependen del tipo y características de las respuestas.

Ejemplo de la entrevista no estructurada, *¿Sobre que te gustaría recibir capacitación?*

Otra modalidad de la encuesta es el *cuestionario*: es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo.

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos, estando presente el encuestador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

Debido a su administración se puede presentar problemas relacionados con la cantidad y calidad de datos que pretende obtener para el estudio.

Algunos problemas asociados con el envío de los cuestionarios podrían ser: que no fuese devuelto; los consultados pueden evadir la respuesta a alguna pregunta o no darle la importancia necesaria a las respuestas proporcionadas. Por ello, el instrumento que se use para la recolección de datos debe ser objeto de una cuidadosa elaboración.

Algunas ventajas del cuestionario son: su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Dentro de las limitaciones de este método figuran las siguientes: es poco flexible, la información no puede variar ni profundizarse, si el cuestionario es enviado por correo se corre el riesgo de que no llegue al destinatario o no se obtenga respuesta de los encuestados; además, resulta difícil obtener una tasa alta de compleción del cuestionario.

Debido a esa posible pérdida de información se recomienda cuando se use este método una muestra más grande de sujetos de estudio.

Es importante mencionar que el cuestionario se divide en dos tipos *abierto* y *cerrado*.

Los cuestionarios *abiertos* se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales; también son útiles al explorar el problema básico.

El formato abierto proporciona una amplia oportunidad para quienes respondan o escriban las razones de sus ideas. Algunas personas sin embargo, encuentran más fácil seleccionar una de un conjunto de respuestas preparadas que pensar por sí mismas.

Best (1974), el cuestionario abierto se distingue de la siguiente manera:

- a). Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta.
- b). "Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente".
- c). Es aquel que solicita una respuesta libre.
- d). Esta respuesta es redactada por el propio sujeto.
- e). Proporciona respuestas de mayor profundidad.
- f). Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

El cuestionario *cerrado* limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos. También obliga a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes.

El cuestionario cerrado se caracteriza así:

- Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas.
- "Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas".
- Estas respuestas piden ser contestadas con:
 - Dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): Si o No.
 - Varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas. Como no es posible prever todas las posibles respuestas, conviene agregar la categoría Otros o Ninguna de las Anteriores, según sea el caso. En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.

Ventajas:

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.

- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

Según Baena (1981), comenta, al igual que las entrevistas, los cuestionarios abiertos, se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales; también son útiles al explorar el problema básico, por ejemplo, un analista que utiliza cuestionarios para estudiar los métodos de verificación de crédito, en un medio ambiente de ventas al menudeo, podría recabar mas información provechosa de una pregunta abierta de este tipo: *¿Cómo podría simplificarse y mejorarse el proceso de verificación de crédito para los clientes?*.

Continuando con este mismo ejemplo, y desarrollado para un cuestionario cerrado, la pregunta sería, *¿Cómo podría simplificarse y mejorarse el proceso de verificación de crédito para los clientes? Respuestas: a) colocando más cajas, b) contar con más personal de atención.*

Como puede observarse en los dos tipos de cuestionarios, el abierto busca saber todo lo que el entrevistado nos quiera decir, respecto a la pregunta relacionada, en cambio en el cuestionario cerrado, se le establecen opciones de respuesta a cerca de lo que específicamente el encuestador quiere saber.

El desarrollo de un cuestionario se rige por etapas, los cuestionarios bien hechos no se desarrollan rápidamente, llevan tiempo y mucho trabajo.

La primera consideración se encuentra en determinar el objetivo del cuestionario. ¿Qué datos quiere conocer el analista a través de su uso? El analista define como utilizar los cuestionarios a fin de obtener los hechos, al considerar la estructura mas útil para el estudio y la más sencilla de entender por parte de los interrogados.

Lleva tiempo desarrollar preguntas bien elaboradas y deben siempre probarse y modificarse, si es necesario, antes de que imprima una forma final y se distribuya.

En base a lo anteriormente mencionado, se puede concluir: los retos que enfrentan las microempresas hoy en día, son de gran exigencia, desde el desarrollo de procesos, actividades, la elaboración de un producto atractivo para el mercado, cuyo cliente se caracteriza por ser cada vez más exigente, ello por la variada oferta que tienen para elegir sus productos, por lo que estas empresas deberán estar preparadas para mantenerse y responder de una manera competitiva en este nuevo entorno empresarial de contexto global.

Para ello, los empresarios deberán estar conscientes de que es indispensable tener pleno conocimiento de todo el desempeño organizacional que lleva a cabo su negocio, esto bajo una óptica sistémica e integral, de tal forma que se puedan estar realizando propuestas de mejora continua. Lo anterior sin duda alguna sólo será posible en la medida en que esté dispuesto a diagnosticar y evaluar de forma constante todo el desempeño organizacional de su negocio, para lo cual deberá utilizar las herramientas de recolección de datos que existen, cuyo objetivo es que le permitan determinar la situación real y actual de su negocio, ello a través de la transformación de datos, en información útil para la oportuna y correcta toma de decisiones, de tal forma que la empresa se desempeñe bajo un contexto de prevención y no de corrección, en base a propuestas de mejora continua.

Para lo cual podrá utilizar instrumentos de diagnóstico como son la observación, entrevista y cuestionario.

Para la correcta selección y aplicación del instrumento de diagnóstico el empresario deberá considerar lo siguiente: conocer los diferentes instrumentos que existen para recabar la información, tener clara la información que desea obtener, evaluar los recursos con los que cuenta para implementar determinado diagnóstico, la delimitación del alcance de la implementación, es decir, si será a toda la organización un sector, departamento, etc., selección del personal adecuado para el diseño, aplicación e interpretación del instrumento, el tiempo que se requerirá para la implementación y análisis de la información.

La elección del instrumento dependerá de las necesidades y de los recursos disponibles de la empresa, es decir, se puede iniciar con un proceso, actividad, departamento, etc. Otro aspecto interesante es que la recolección de datos, puede utilizar diferentes instrumentos de diagnósticos, combinación de ellos, no hay inconveniente en que se trabaje de esa forma, solo lo recomendable es que identifiquen la aportación que cada uno de ellos generará en términos de información.

Cualquier negocio, independientemente de su tamaño, giro, recursos, y procesos, está en posibilidad de realizar diagnósticos, lo importante es saber que la realización de éstos es vital para la empresa, pues esto será en beneficio de su operación diaria y de su permanencia a futuro, de lo contrario siempre estarán trabajando a la deriva, sólo a lo que de manera general observan o creen que sucederá, lo cual las coloca en total desventaja con ellas que trabajan organizadas y con pleno conocimiento de su situación interna, pero sobre todo el aspecto externo.

Referencias

Baena (1981). *INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN*, Mexicanos Unidos, S.A., México, D.F.

Best John (1974). *CÓMO INVESTIGAR EN EDUCACION*, Edición Aguilar, Madrid.

Hernández y otros (1998). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*, 2da. Edición, Mc GrawHill, México.

Martínez (1999). *COMPORTAMIENTO HUMANO, NUEVOS MÉTODOS DE INVESTIGACION*, Editorial Trillas. México, D.F.

Mudarra (2007). *EL SISTEMA DE AUTOEVALUCIÓN DE AREAS PROFESIONALES: UN INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL*, Madrid, España.

Tamayo y Tamayo (1998). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. 3era Edición. Editorial Limusa S.A., México- D. F. 1998

CAPÍTULO II

Planeación estratégica para las Pymes

Beatriz Ochoa Silva

Beatriz.ochoa@itson.edu.mx

En la actualidad las micro y pequeñas empresas están involucradas en un ambiente cambiante, por ello, se han visto forzadas a crecer y ser mejor cada día para poder permanecer en el mercado. Para lograrlo es necesario que detecten sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que están inmersas para buscar mejores soluciones a través de la planeación de sus metas y alcanzar el éxito.

La planeación en las empresas es un elemento básico para administrar a través de ella se determina el rumbo que desean seguir, se genera a diversos niveles. Koontz y Weihrich (2007) señalan que la planeación prepara a la empresa para hacer frente a contingencias y la condiciona al ambiente que la rodea y al establecer un modelo de trabajo o plan suministra las bases a través de las cuales operará.

Las empresas, cualquiera que sea su giro y tamaño tienen diversas finalidades como son: los objetivos de supervivencia tanto económicos como sociales; pasar por ciclos de vida y enfrentar problemas de crecimiento y de competencia, tienen una personalidad, una necesidad y un carácter que las distingue de las demás, aún en su propio sector o industria. Por lo que es importante que cuenten con una declaración explícita y compartida que oriente su rumbo a través de la visión, misión, objetivos y valores y que sitúen mejor sus acciones para hacer frente a las adversidades; permitiendo con esto que los empleados tengan claro a donde desean llegar, cómo lograrlo, qué aspectos éticos los conducirán al futuro que quieren construir. Todo esto se puede lograr a través de una planeación estratégica que determinará con mayor exactitud la incertidumbre de lo que la empresa desea lograr y su implantación contribuirá a que sean más competitivas en el mercado.

Partiendo de que gran parte del éxito administrativo de una empresa depende de la determinación exacta de los resultados que se pretenden obtener, todas las actividades operativas que se realizan deberán ser en función de los planes estratégicos, donde se traza no sólo el rumbo a largo plazo, sino también minimizar los riesgos y, si es posible mejorar las condiciones futuras.

Es importante reconocer que la planeación estratégica no es la solución a los problemas por los que atraviesa una empresa, es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de dar demasiada importancia a un sólo factor o tomar decisiones a juicio o por la experiencia de una o más personas dentro de la empresa pueden ejercer un papel absoluto en la formulación de la estrategia. Es conocido que el éxito de cualquier tipo de empresa depende en gran medida de la participación de las personas y de una adecuada planeación.

De acuerdo a un estudio realizado por Morales y Ochoa (2007) las micro y pequeñas empresas cuentan con estrategias establecidas que las orienten a tener mejores condiciones de desarrollo, carecen de personal capacitado y de planes alternos de acción, no tiene claramente establecidas sus estrategias y sus recursos no les permiten recurrir a consultores en administración.

Partiendo de esta problemática de las micro y pequeñas empresas se puede plantear una solución a través de la implementación de un programa de planeación estratégica que les ayude a contrarrestar la constante lucha para mantenerse y crecer en el mercado y para aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

Es importante cuestionarse ¿qué es lo que tienen que hacer los directivos de las micro y pequeñas empresas para hacer una planeación estratégica?, ¿Está a su alcance el diseño del plan?, ¿Qué tipo de información requieren para poder diseñarlo?, ¿La información que se requiere está a su alcance?

Para lograr lo anterior, se puede dar el primer paso haciendo una evaluación diagnóstica el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa en aspectos relacionados con el ambiente interno y externo, a partir de los resultados se puede diseñar la planeación estratégica para la empresa. El diseño e implementación de este plan contribuirá a que la empresa sea más competitiva en el sector al que pertenecen.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad a los miembros que integran la empresa de contribuir con sus talentos a cumplir con los objetivos establecidos, generando con esto un sentido de responsabilidad y participación en la toma de decisiones.

La planeación estratégica es un instrumento de influencia a nivel mundial cuyo propósito es crear un ambiente de trabajo en donde se puedan tomar decisiones claras y concisas para supervivencia de cualquier organización (Hill y Jones 2009).

Los beneficios de contar con una planeación estratégica es poder lograr resultados óptimos. De acuerdo a David (2006) identifica los siguientes aspectos a) Ayuda a la organización a tener un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias; b) Facilita la comprensión y compromiso por parte de la organización; c) Brinda al personal la facultad de poder decidir. e) Los empleados y los gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar estrategias.

El modelo usado para el diseño de una propuesta de un plan estratégico es el planteado como un proceso que se alcanza a través de cuatro etapas:

La primera etapa consiste en definir el negocio y establecer una visión, misión, objetivos y metas de desempeño, así como los valores.

La segunda etapa consiste en realizar un análisis del ambiente interno y externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posterior a este análisis se realiza una matriz para identificar estrategias que contribuirán los objetivos y desempeños deseados, tomando como referencia el análisis FODA.

La tercera etapa consiste en preparar y ejecutar el plan estratégico.

La cuarta etapa es evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

Para poder iniciar con las etapas del proceso de planeación estratégica es necesario que se realice un diagnóstico de la empresa para conocer la situación actual, la información recabada es en relación su estructura, ambiente interno y externo. A continuación se presenta una guía para realizarlo, La información recabada debe ser proporcionada por el gerente o administrador de la empresa.

PRIMERA FASE

Análisis de la situación actual de la empresa en estudio

Historia de la organización

1. ¿Qué hace actualmente el negocio (o la organización)?
2. ¿Cuáles han sido los productos o servicios?
3. ¿Quiénes han sido los clientes?
4. ¿Qué cambios ha habido en la atención?
5. ¿Cuál ha sido o cómo es la estructura de su organización?
6. ¿Cuál es la capacidad de crecimiento de la organización?

7. ¿La estructura permite reaccionar rápidamente?, ¿Cuál es su capacidad de adaptación a los cambios?
8. ¿Qué cambios ha habido en lugar, localización y recursos?
9. ¿Cómo se ha desarrollado la organización con el paso del tiempo?
10. ¿Qué cambios ha habido en la estrategia?
 - a. Registrar la evolución de las estrategia (s) que han usado con el paso del tiempo.
 - b. Determinar si la evolución estratégica de esta empresa es producto de estrategias intentadas (planeadas), emergentes o una combinación de las dos.
 - c. Funcionan las estrategias actuales.

SEGUNDA FASE

Desarrollo de visión y misión.

1. ¿Está definido su rumbo, hacia dónde se quiere dirigir, hasta dónde y cuándo se quiere llegar (tiene visión)?
2. Si tiene visión, ¿Cuál es?
3. ¿La visión actual es apropiada y clara de acuerdo con los aspectos que se deben considerar al elaborarla?
4. ¿Si no es la apropiada qué cambios le harían?
5. Si la empresa carece de visión, ¿cuál debería ser?
6. Si la empresa carece de visión. Describa qué consideraciones tomó en cuenta para redactarla.
7. Esta definida el tipo de negocio en el que participa la empresa? (tiene misión)
8. ¿Cuál es la misión?
9. ¿La misión es apropiada y clara de acuerdo?
10. ¿Si no es la apropiada que cambios le harían?
11. Si la empresa carece de misión, ¿cuál debería ser?
12. ¿La razón de ser (misión) y el rumbo (visión) son conocidos y aceptados por los empleados?
13. La misión y la visión, ¿están publicadas y las entienden todos?
14. ¿Qué concepto tiene significado y qué los dirige a la misión y objetivos de la organización?

- a. ¿Qué nos hace funcionar?
 - b. ¿Qué nos hace trabajar juntos?
 - c. ¿Por qué nos compran nuestros clientes, y qué compran nuestros clientes?
 - d. ¿Qué importancia tiene el crecimiento económico de la empresa?
 - e. ¿Qué importancia tiene el crecimiento de los hombres y su misión?
15. ¿Están definidos los objetivos principales de la empresa?
- a. ¿Cuáles son?
 - b. ¿Están bien redactados?
 - c. ¿Son congruentes con la misión?
 - d. ¿Corresponden a la capacidad de la organización?
 - e. ¿Se cumplen?
 - f. ¿Están definidos de acuerdo al ambiente interno y externo?
16. ¿Qué estrategias sigue la empresa?
17. ¿Tienen relación las estrategias con la misión y los objetivos de la empresa?
18. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?, ¿Tienen relación con la misión, objetivos y estrategias?
19. ¿Cuáles son los valores esenciales de la empresa?
20. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
21. ¿Están los valores relacionados con la misión?
22. Si la empresa no tiene identificados los valores, ¿cuáles deberían ser? Descríbalos.
23. Identifique cuáles son los principales grupos de interés.
- a. ¿Cuáles son sus exigencias?
 - b. ¿Cómo trata la empresa de satisfacerlos?
24. ¿Realiza la empresa acciones socialmente responsables?
25. Qué acciones socialmente responsables realiza relacionadas con:
- a. Empleados con capacidades diferentes.
 - b. Programas de voluntariado.
 - c. Programas de becas para los empleados y familiares.
 - d. Cuidado del medio ambiente.
 - e. Programa de reciclado de papel, plástico y recepción de pilas.
 - f. Programa de orientación de reducción de consumo de energía y agua
 - g. Atención de quejas y reclamos de consumidores.

26. Si se realiza acciones socialmente responsables lo hace de manera independiente o en cooperación con otra organización.

TERCERA FASE

Análisis del ambiente externo

Analice el ambiente de la industria en que su empresa se ubica la empresa

1. ¿Cómo es la fuerza de la competencia?
2. ¿Cómo es el ambiente competitivo?
3. ¿Se han presentado cambios en el perfil competitivo?
4. ¿Cómo es la rivalidad entre competidores?
5. ¿Quién tiene el poder de negociación el proveedor o la empresa?
6. ¿Quién tiene el poder de negociación el cliente o la empresa?
7. ¿Existen productos o servicios sustitutos?, ¿Cuáles son?
8. ¿Quién tiene el control de los precios?
9. ¿Existen alianzas estratégicas entre los competidores? Especifique
10. ¿Hay ingreso de empresas extranjeras?
11. ¿Cuál es la reacción de la competencia?
12. ¿Quiénes son los principales competidores?, ¿Quiénes serán los competidores en el futuro?
13. ¿Cuáles son las estrategias de los competidores?, ¿Qué estrategia seguirán?
14. ¿Qué innovaciones tienen los productos de la competencia?
15. ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida?

Factores económicos y financieros

1. ¿Cómo han afectado los cambios relacionados con el factor económico?
2. ¿Cómo se identifican y analizan los nuevos negocios?

Factores tecnológicos

1. ¿Cómo afectan lo benefician los cambios en la tecnología a la empresa?
2. ¿Tienen capacidad para hacer frente a los cambios tecnológicos?
3. ¿La empresa ha desarrollado tecnología?, ¿Es innovadora?
4. ¿Cuáles son los principales problemas tecnológicos?

5. ¿El nivel tecnológico de la organización es mejor, igual o peor que el de competidores?

Factores de mercado

1. ¿Qué características tienen los clientes actuales?
2. ¿Qué características tendrán los clientes en el futuro? (deseos, costumbres, cultura, sexo, rango de edad, nivel económico, expectativas, ubicación, etc.)
3. ¿A qué nicho de mercado se dirigen los productos?, ¿Se conoce?, ¿Se tiene identificado?
4. ¿A qué nicho de mercado se debe dirigir la empresa?
5. ¿Cómo se identifica nuevos mercados?
6. ¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes?, ¿Cómo ha evolucionado?
7. ¿Cómo está en comparación con los competidores?
8. ¿El mercado es maduro? ¿Está saturado?, ¿En expansión?, ¿Insatisfecho?, ¿Turbulento?

Factores Naturales

1. ¿Qué cambios en el entorno natural han afectado o beneficiado a la empresa?
 - a. Escasez de cierta materia prima
 - b. Mayores niveles de contaminación
 - c. Mayor intervención del gobierno de los recursos naturales

Factores demográficos

1. ¿De qué manera afecta o beneficia las modificaciones de la población?
2. ¿De qué manera beneficia el nivel de ingreso de la población?
3. ¿De qué manera beneficia el nivel de educación?

Factores sociales y culturales.

1. ¿Qué cambios en los valores, percepciones, preferencias o conductas han afectado o beneficiado a la empresa?

Factores Políticos y Legales.

1. ¿Qué cambios en aplicaciones a la ley han afectado a la empresa?

2. ¿Qué cambios en el entorno político han afectado o beneficiado a la empresa?

4. ¿Qué tan dinámica es la industria en la que se ubica la empresa? ¿Existen pruebas de que la innovación está transformando la competencia o de que lo ha hecho en años recientes?
5. ¿Cuáles son las implicaciones de esto para la intensidad de la competencia tanto ahora como en el futuro?

CUARTA FASE

Análisis del ambiente interno

Mercadotecnia

1. ¿Qué estrategias de mercado sigue la empresa?
 - a. Estrategias de productos.
 - b. Estrategias de precio.
 - c. Estrategias de distribución.
 - d. Estrategias de promoción.
2. ¿Son congruentes las estrategias de mercadotecnia con la misión, los objetivos?
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria en la que se ubica la empresa?
4. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria en la que se ubica la empresa?
5. ¿Cuál es la estrategia o estrategias que usan para posicionarse del mercado?
6. ¿Corresponden a la capacidad de la organización?, ¿Se cumplen?
7. ¿Qué características diferentes tiene el producto o servicio?
8. ¿Cuál es el valor agregado del producto?
9. ¿Qué innovaciones tienen los productos?
10. ¿Qué innovaciones tienen los procesos?
11. ¿Cuál es la imagen que se percibe de la empresa?, ¿Cuál es la que se deberían tener?
12. ¿Cómo es la comunicación con los clientes?
13. ¿Cómo es la competitividad de los precios de la empresa?
14. ¿Cuál es la posición competitiva respecto a sus rivales?

Recursos humanos.

15. ¿Cuáles son los objetivos, estrategias, políticas y programas del área de recursos humanos? ¿se establecieron con claridad?
16. ¿Cómo se desempeña la empresa en relación al progreso de cada empleado? Considere: la rotación del personal, las quejas, la capacitación, la calidad de vida laboral, entre otras.
17. ¿Cómo son los resultados anteriores en relación a empresas similares? ¿tiene la empresa una ventaja competitiva?
18. ¿Cómo son los resultados del trabajo en equipo?
19. ¿Cómo son los sistemas de comunicación?
20. ¿Cómo es la capacidad del equipo directivo?
21. ¿Cómo es el estilo de liderazgo?
22. ¿Está bien calificando el personal de la organización?

Finanzas

23. ¿Cuáles son los objetivos, estrategias, políticas y programas del área de finanzas?, ¿se establecieron con claridad?
24. ¿Se hacen planes financieros?
25. ¿Cómo es el potencial económico de la organización?
26. ¿Hay flexibilidad económica en la organización?
27. ¿Cuál ha sido la evolución de las utilidades?

Producción

28. ¿Cuáles son los objetivos, estrategias, políticas y programas del área de producción?, ¿se establecieron con claridad?
29. ¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?
30. ¿Cuáles son los objetivos, estrategias, políticas y programas de producción y servicios?, ¿se establecieron con claridad en función del rendimiento?
31. ¿Cuál es el tipo y grado de capacidad de operaciones?
32. ¿Existen técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento anual?
33. ¿Las políticas y el procedimiento de control de inventarios son eficaces?
34. ¿Qué problemas estratégicos enfrenta la empresa?

35. ¿Cuál es la cadena de valor de la empresa?
36. Si no tiene cadena de valor, ¿cuál debería ser?

Una vez que haya realizado el diagnóstico el primer paso de la planeación estratégica es elaborar o revisar la visión, misión, objetivos y valores. Para el diseño de estos elementos debe participar el personal administrativo de la empresa y se sugiere además de las preguntas del diagnóstico contemplar otra serie de cuestionamientos relacionados con su elaboración.

Visión.

La visión aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica, la misión se establece a partir de los objetivos y los valores, la visión va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se convertirá futuro. La declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica. El futuro de la empresa debe estar direccionado hacia el producto, el mercado y la misma empresa en función de sus recursos.

Existen algunos aspectos que deben considerar para la redacción una visión, no debe ser convencional. Debe ser concreta sobre los resultados a entregar, no debe irse a las soluciones. Debe Justificar los resultados y el valor añadido que ofrecerá a la sociedad. Es erróneo enfocarse sólo a la organización porque se absorbe a sí misma y se sirve a sí misma. Asume o ignora sumar valor añadido a los clientes externos y a la sociedad. La planeación estratégica debe iniciar de afuera hacia dentro de la organización y no de adentro hacia afuera. Además es importante comunicarla no sólo al exterior sino también con sus empleados para que éstos tengan conocimiento hacia donde se dirige la empresa y comprendan el curso estratégico que trazó la empresa para que surja el compromiso de apoyar a la dirección deseada.

Según, Thompson y Strickland (2005) las visiones estratégicas deben tener un horizonte de cinco años o más, a menos de que la empresa sea muy nueva o las condiciones del mercado sean tan volátiles e inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera confiable .

En síntesis, la visión estratégica en la empresa está relacionada con las contribuciones que la empresa hará interna y externamente. Debe de determinar el

sentido más grande del propósito, de tal manera que los trabajadores piensen que son partícipes de la formación exitosa de la empresa y debe tener un enfoque social.

Una visión debe ser:

- Ser idealista, positiva, completa y detallada.
- Transmitir fuerza y profunda inspiración.
- Plantear un reto y justificar el esfuerzo.
- Proporcionar una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
- Cuando se redacta una visión, no debe ser convencional.
- Debe ser concreta sobre los resultados a entregar, no debe irse a las soluciones.
- Debe justificar los resultados y el valor añadido que ofrecerá a la sociedad.

Elementos de la visión:

- Deseos.
- Experiencias.
- Sueños.
- Percepción de oportunidades del medio ambiente.
- Cultura organizacional.
- Valores e identidad.

Misión

La misión es el propósito básico y alcance de operaciones de una organización, se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es la razón de ser de la organización, a menudo la misión esta redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve, ésta puede ser amplia o reducida. Está basada en la visión, es un compromiso con el futuro.

Según Hill y Jones (2009), consideran que este paso de la planeación estratégica es llegar a definir la misión de la organización, enfatizando en esa declaración de misión el porque una empresa se encuentra en operación, lo que proporciona un marco de referencia para la formulación de estrategias por lo que este autor define la misión como una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr a mediano o largo plazo.

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que detalles específicos, la misión se expresan a altos niveles de abstracción, no es propósito expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen y filosofía que sirva de guía para la empresa.

El principal objetivo de la misión se deriva de la visión, de las necesidades que han sido identificadas y seleccionadas y de la definición de la misión actual. Para continuar en el camino del cambio hacia una dirección de empresa basada en una administración estratégica se debe de adoptar una percepción de la situación, donde no se pierda de vista algo esencial para las empresas y los empresarios, el encaminar todos los esfuerzos y que vayan a generarle valor al cliente y lograr una ventaja competitiva para la empresa en relación a su competencia, por lo que en la misión debe de ver reflejada esas intenciones.

Algunas consideraciones para la redacción de la misión:

- La declaración de la misión es la filosofía sobre la cual opera toda empresa.
- Poseer la misión no sólo es un refinamiento administrativo, sino que proporciona la brújula que ayuda a que el personal de empresa conduzca su ruta hacia el logro del objetivo de la misma.
- Sirve para recordar a todo el mundo el propósito o la razón de ser de la empresa a largo plazo.
- Declara la perspectiva de la administración de empresa con relación a los negocios en que considera está o debería estar durante los próximos años.
- En la práctica la declaración de la misión debe ser formulada en forma breve y en términos claros y precisos.
- La definición debe ser en base de lo que es la empresa y lo que quiere ser en el mercado dentro del tiempo que se imponga como meta para lograrlo.
- Se desarrolla en función a los valores centrales de la empresa.
- Debe proporcionar la dirección orientadora para desarrollar la estrategia.
- Es más esencial cuando se centra más en lo que hará para los clientes y la sociedad que cuando se centra en lo que hace la empresa.

Para redactar la visión y misión quienes participen deben conocer la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de empresa es?
- ¿Cuáles son nuestras creencias, valores, aspiraciones? (compromiso, servicio, calidad, honestidad, desarrollo, respeto, entre otros).
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?
- ¿Cuáles son nuestros mercados?

- ¿Cuál es nuestra tecnología?
- ¿Cómo es nuestra cultura organizacional?
- ¿Cómo es el ambiente en la empresa?
- ¿Cómo son nuestros líderes? ¿cómo es el liderazgo tanto interno como el que proyecta la empresa en el mercado?
- ¿En qué industria o giro estamos?
- ¿Cómo y con quién competimos?
- ¿Qué estrategias se utilizaron para superarla?
- ¿Cuáles son nuestros factores de éxito?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades? ¿cuáles son nuestras fortalezas? (ventaja competitiva mediante las funciones que desarrolla)
- ¿Qué oportunidades hay en el ambiente externo a la empresa?
- ¿Qué amenazas hay en el ambiente externo?
- ¿Cómo está organizada para obtener resultados?
- ¿Qué quiere mejorar de la sociedad? Medio ambiente, calidad de vida, bienestar social.
- ¿Cuál es la contribución a la sociedad?

Se recomienda que las personas que participen en la redacción tanto de la visión como la misión deben tener las respuestas a estas preguntas. Después se les solicita que elaboren un resumen para la visión y misión de 10 a 15 renglones una vez elaborado el resumen, se les solicita que lo expongan y en equipo se redacte la visión y misión de esta manera se logrará la participación de todos los involucrados en el proceso.

Valores

Para la clara definición de la visión y la misión de las organizaciones es importante especificar los valores que serán el fundamento esencial en la formulación de este primer paso de planeación estratégica.

Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, hacia dónde deben de generar negocio para ayudarle a alcanzar su misión. Ayudan a impulsar y moldear el comportamiento de los integrantes de la empresa, y son considerados el fundamento de la cultura organizacional.

Esa cultura organizacional de la empresa se conforma del conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan, para así

alcanzar la misión y las metas de la organización, esto puede considerarse una ventaja competitiva para muchas empresas, ya que una ventaja competitiva se fundamenta en parte a la elevada productividad de su fuerza laboral. Estos valores según Hill y Jones (2009), se basan en lo siguiente:

- La administración está obligada a administrar de tal manera que los empleados tengan la oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad.
- Los empleados deben poder sentirse confiados de que hacen sus trabajos correctamente, tendrán un trabajo el día de mañana.
- Los empleados tienen derecho a un trato justo y deben estar convencidos de ello.
- Los empleados deben de tener manera de oponerse si consideran que se les ha tratado en forma injusta.

La declaración de los valores por lo tanto, se deberá ver reflejada en la visión y en la misión ya que es la base fundamental de su diseño y en la que se verá claramente definida su cultura organizacional y el esfuerzo que se realiza por darle valor al cliente y a la empresa.

Objetivos

El último elemento pero no menos importante son los objetivos, estos redactados en relación a las metas de desempeño de una organización que deben estar ligados a la misión de la empresa, según Thompson, Strickland y Gamble (2007) afirman que son los resultados y productos que la administración desea lograr, estos a su vez funcionan como referencia para medir la operación de la empresa.

Los objetivos son bastante importantes dentro de la preparación de la primera fase dentro de la planeación estratégica, ya que estos definirán las metas a alcanzar, así mismo dan la pauta para medir el desempeño de estos. También los objetivos representan a su vez un compromiso por parte de la administración de una organización para lograr resultados y productos particulares y deben estar relacionados con la misión de la empresa.

Una meta es una declaración abierta de lo que se desea lograr, por ejemplo: "incrementar las ventas", a diferencia de los objetivos, éstos se cuantifican, se establecen criterios temporales para lograrlos, se orienta a la acción e inicia con un verbo en infinitivo y se elaboran en función de las metas. Ejemplo de objetivos: "incrementar las ventas en un 20% para finales de 2010".

Los objetivos se pueden establecer para diferentes áreas de la empresa, como son las relacionadas con el crecimiento en ventas, en el mercado; los relacionados con la eficiencia: los relacionados con costos; los relacionados con utilidades, entre otros. Se debe tener cuidado que exista relación con la misión y que se fijen en función de las metas trazadas.

Análisis del ambiente interno y externo de la empresa.

Para analizar el ambiente existen diferentes métodos para evaluar la situación actual de las empresas, uno de ellos es donde se involucran las fortalezas, con lo que cuenta la organización, oportunidades que es lo que deja de aprovechar, debilidades son aquellos aspectos que carece y por último pero no menos importante tenemos amenazas, que son los posibles competidores, todo esto da la técnica denominada: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Éste es la reunión de información externa e interna.

De acuerdo Thompson, Strickland y Gamble (2007) el FODA que es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del ambiente interno y externo que es propio de cada organización. Esto permite conocer la situación actual de la empresa obteniendo un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Con esto se puede decir que el análisis FODA es una herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. Este se logra mediante el estudio del desempeño presente del interior de la empresa y del entorno empresarial, marca posibles evoluciones exitosas de la organización y permite que el nivel gerencia de la empresa reflexione sobre ella y conozca a la mejor organización que pertenezca.

Este análisis se utiliza para llevar a cabo un plan que tome en consideración los dos ambientes para maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y fortalezas para formular estrategias. A continuación se presenta un ejemplo de identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ejemplos de Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales.

- Producto muy diferenciado al de la competencia.

- Fuerte imagen de marca.
- Ventajas de costos sobre la competencia.
- Mejores precios que la competencia.
- Fuerte publicidad y promoción.
- Capacidades de innovación del producto.
- Capacidades para un buen servicio al cliente.
- Mejor calidad de producto en relación con la competencia.
- Amplia cobertura geográfica.
- Capacidad financiera.

Ejemplos de debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales.

- Procesos administrativos no definidos.
- Capacidad de de innovación de producto débiles.
- Producto/servicio con atributos mediocres.
- Marca o reputación débiles.
- Falta de controles administrativos.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Falta de recursos financieros para crecer.

Ejemplos de oportunidades comerciales.

- Aperturas para ganar participación en el mercado.
- Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria.
- Expansión a nuevos mercados geográficos.
- Expansión de la línea de productos para satisfacer una variedad más amplia.
- Usar las habilidades y conocimientos tecnológicos de la empresa.
- Ventas por Internet.
- Cambios en la conducta de compra de los clientes.

Ejemplos de amenazas externas potenciales para las perspectivas de una empresa.

- Creciente intensidad de la competencia.
- Descensos del crecimiento del mercado.
- Probable entrada de nuevos competidores poderosos.
- Pérdida de ventas ante productos sustitutos.
- Creciente poder de negociaciones de clientes o proveedores.

- Nuevos requisitos regulatorios costos.
- Nuevos impuestos.
- Desempleo.

El análisis FODA no sólo implica hacer una relación de las cuatro listas donde se identifican las fortalezas y debilidades de los recursos y áreas de la empresa o las oportunidades y amenazas del entorno, consiste ir más allá con las diversas combinaciones, de este análisis se derivan las estrategias sólidas fundamentadas en un diagnóstico de la situación que se puedan implementar y lograr una mejora de la empresa y que a su vez se logren los objetivos planteados.

Análisis del ambiente interno.

Tomando como referencia las respuestas del diagnóstico se deberá recabar información interna relacionada con las fortalezas y debilidades de la empresa. La información interna está relacionada con aspectos que corresponden a la estructura de la empresa como son los de organización, mercadotecnia, recursos humanos, producción y finanzas. A continuación se presentan algunos ejemplos de la información que se puede evaluar en cada uno de los factores internos analizados.

Información interna.

Organización.

- Visión, misión, valores.
- Objetivos, estrategias, políticas.
- Descripciones de puestos.
- Manuales, organigrama.
- aspectos generales de control.

Mercadotecnia.

- Ventas.
- Marca.
- Productos.
- Clientes.
- Comunicación con clientes.

Recursos humanos (Dirección).

- Liderazgo.
- Proceso de toma de decisiones.
- Prestaciones.
- Selección.
- Capacitación.
- Relaciones laborales.
- Desempeño.

Producción y/servicios.

- Características del producto o servicio.

Finanzas.

- Flexibilidad económica de la organización.
- Plan financiero.
- Recursos que permitan la operación y el crecimiento.

Análisis del ambiente externo

Para realizar el análisis del ambiente externo se debe tomar como referencia los factores del macroambiente como son los económicos, políticos, legales, demográficos, sociales y la competencia. El propósito de este análisis es determinar como estos factores pueden representar una oportunidad o un beneficio, al mismo tiempo que se analiza la amenaza o la forma en que pueden afectar a la empresa.

Análisis del ambiente externo e interno.

Una vez que se diseñada la primera fase de la planeación estratégica, el siguiente paso es realizar un análisis del ambiente interno y externo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa.

Para realizar el análisis del ambiente externo se consideran los cambios en el microambiente de los factores económico, tecnológico, demográfico, social, político y de la competencia.

Los factores económicos determinan la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada

tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

Los factores tecnológicos son el resultado de los nuevos descubrimientos y desarrollos que pueden afectar o beneficiar a la empresa, como es la rapidez de la transferencia tecnológica.

Los factores demográficos resultan cambios en las características de una población tales como la edad, sexo, género, la orientación sexual y clase social. La cambiante composición de la población.

El ambiente social se refiere a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria.

El ambiente político y legal es el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y sus empresas.

La competencia es otro factor de gran influencia para las empresas, este factor se puede evaluar en función del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Con este modelo se evalúa la rivalidad competitiva, el poder de compra del consumidor y del proveedor con la empresa, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la de productos sustitutos. Se considera importante evaluar a la empresa en función de estos elementos debido a que pueden ser la causa de que la ventaja competitiva de la empresa se deteriore debido al cambio de alguna de estas fuerzas o a que los competidores logren superar las fuerzas adversas.

A continuación se presentan algunos ejemplos de aspectos que se pueden evaluar de cada uno de los factores externos.

Información externa para identificar oportunidades y amenazas.

Factores económicos.

- Tendencia del PNB.
- Inflación.
- Tipos de interés.
- Desempleo.
- Devaluaciones.

Factores tecnológicos.

- Avances tecnológicos.

Factores sociales y culturales.

- Nivel de educación.
- Ingresos de la población.
- Movilidad social.
- Cambios en el estilo de vida.
- Consumismo.
- Cambios en la preferencia del consumidor.

Factores políticos y legales.

- Legislación sobre impuestos.
- Salud y seguridad.
- Seguridad en los productos.
- Legislación laboral.
- Estabilidad del gobierno.
- Política fiscal.
- Políticas de bienestar social.

Ecología.

- Leyes de protección medioambiental.
- Consumo de energía.

Competencia.

- Fuerza de la competencia.
- El poder de negociación de proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.
- La entrada de nuevos negocios.
- La entrada de productos sustitutos.

Una vez que se haya realizado la lista con la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el siguiente paso consiste en diseñar una matriz que donde

se relacionan los cuatro componentes y como producto de esa combinación surgen las estrategias.

Determinación de estrategias.

El mundo competitivo de los negocios permite separar a los empresarios que han logrado el éxito de aquellos que fallaron a fracasaron en la determinación inadecuada o alta de planeación de que no crearon valor.

Una empresa independientemente de su tamaño puede llevar a cabo una planeación y ejecución de estrategias conformadas por un conjunto de compromisos y acciones que coordinadas e integradas ayudaron a explotar las competencias de la empresa y lograr una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva se logra cuando una empresa implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa (Hit, Ireland y Hoskisson, 2008).

La estrategia debe verse como un plan de acción para la administración del negocio. La estrategia describe “el cómo”. Por ejemplo: cómo pretende lograr los objetivos de crecimiento, de ventas, de una clientela leal, de producción, entre otros. Ejemplos de redacción: Si una empresa desea para una fecha específica cambiar la forma de cómo sus clientes usan sus productos y extender sus ventas con la introducción de un nuevo producto o servicio la estrategia a seguir puede tener los siguientes elementos:

- Continuar prestando u ofreciendo el producto con la mejor calidad y atención.
- Ofrecer un producto o servicio nuevo con demanda que proporcione a los clientes un valor agregado.
- Asociarse o buscar intermediarios para expandir su mercado.
- Mejorar de modo considerable el servicio al cliente.
- Usar ofertas para combatir a la competencia.

Cada empresa de acuerdo a su situación decide la forma y el tipo de estrategia que elegirá. Se pueden dirigir hacia el mercado buscando una nueva clientela en el sector alto, medio o bajo, esto dependerá del segmento y del producto o servicio que ofrezca. Otras empresas pueden optar por estrategias ofensivas para distinguir su producto o servicio de la competencia, otras empresas usan estrategias defensivas, éstas

se llevan a cabo cuando se defienden las estrategias usadas por la competencia o para fortalecer su posición en el mercado.

De acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2007) una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas dirigidas a atraer clientes de tal manera que se distinga de sus competidores y conquistar su propia posición en el mercado.

Para formular una estrategia es necesario analizar el ambiente interno y externo en el cual opera la empresa, esta actividad se realiza por el administrador, son ellos quienes se responsabilizan de formularla y elaborarla. ¿Cómo un administrador puede formular y ejecutar una estrategias?, ¿Qué pasos tiene que seguir para hacerlo?, ¿Qué información debe considerar para desarrollarla?, ¿Cómo va a desarrollarla?

Para dar respuesta a estas interrogantes es importante considerar la planeación estratégica como punto de partida para formular la estrategia debido que, a través de ésta se determinará el rumbo y para lograrlo hay que elaborar una visión, misión, objetivos y valores. También se deberá realizar un análisis del ambiente interno y externo en el que está inserta la empresa.

Para poder realizar los puntos antes mencionados el administrador deberá realizar la evaluación diagnóstica donde se recabe información pertinente para poder hacer el análisis FODA como se indicó anteriormente.

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) el siguiente paso es vaciar esta información a una matriz que ayudará a formular estrategias.

Formato para el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Información	Fortalezas	Amenazas	Debilidades	Oportunidades
ambiente interno				
Organización				
Dirección				
Mercadotecnia				

Producción y/servicios				
Finanzas				
Ambiente externo				
Económicos				
Demográfico				
Políticos/ legales				
Tecnológicos				
Mercado o clientes				
Ambientales				
Sociales y culturales				
Competencia				
Actitudinal				

Consulta:

Fuentes internas:

Fuentes externas:

MATRIZ FODA

<p>Ambiente externo</p> <p>Ambiente interno</p>	<p>Oportunidades (Enumerar las debilidades identificadas)</p>	<p>Amenazas (Enumerar las amenazas identificadas)</p>
	<p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6.</p>
<p>Fortalezas (Enumerar las fortalezas identificadas)</p>	<p>Formular aquí estrategias que surjan de las fortalezas para aprovechar oportunidades FD</p> <p>Ejemplo 1. F1, F2, O1, O5 aquí se redacta la estrategia producto de estas fortalezas y oportunidades. 2.</p>	<p>Formular aquí estrategias que surjan de las fortalezas para contrarrestar amenazas FA</p> <p>1. 2.</p>
<p>1. 2. 3. 4. 5.</p>		
<p>Debilidades (Enumerar las debilidades identificadas)</p>	<p>Formular aquí estrategias que surjan aprovechando las oportunidades para contrarrestar las debilidades DO</p> <p>1. 2.</p>	<p>Formular aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas DA</p> <p>1. 2.</p>

Una vez identificadas las estrategias se toma como puntos de referencia para ser evaluadas los objetivos cuantificados y la misión de la empresa. Las opciones derivadas de la matriz que son definidas en forma explícita y definidas en función del análisis del entorno y de las capacidades de la empresa, deben ser valoradas de forma sistemática analizando los criterios de factibilidad y su aceptabilidad. Las estrategias que mejor satisfagan estos criterios y que tienen mas probabilidades de alcanzar el objetivo son las que se eligen, siendo estas estrategias elegidas de una forma racional y con fundamento en un análisis previo del ambiente en el cual opera la empresa.

Referencias

- David F. (2008) *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Thompson.
- Hill Ch. & Gareth J. (2009) *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: McGrawHill.
- Hitt M., Ireland D. & Hoskisson R. (2007) *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: CENGAGE Learning.
- Koontz H. & Weihrich H. (2007) *ADMINISTRACIÓN*. México, McgrawHill 143p.
- Thompson A., Strickland A., & Gamble (2007). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: “textos y casos”* McGraw Hill. 37-45 p.

CAPÍTULO III

Estructura Contable y Financiera: Emisión de Información Financiera a las Empresas Mexicanas.

Nora E. González Navarro

nora.gonzalez@itson.edu.mx

Las Empresas en México requieren constantemente de apoyos significativos no sólo en el ámbito financiero y administrativo. Necesita mantener sistemas de información financiera que les permita apoyar sus decisiones bajo esta medida de control en su gestión de Negocio.

El obtener información se traduce como un idioma apropiado en el mundo de las empresas, por ello los sistema de información contable y financiero tienen que atender a las características del ente económico y su forma de comunicarse en el entorno de los negocios. La contabilidad tiene la función de generar y comunicar información útil para apoyar la toma de decisiones en: acreedores, accionistas, sistema tributario mexicano y otros organismos que requieren de la emisión de esta información. Bajo esta circunstancia la información debe tener apego a la estructura contable y financiera realizada por la operación cotidiana de la organización.

Resulta importante aclarar que los datos más relevantes para generar la información financiera en su marco conceptual como es la características de la información contable orientada a la utilidad, provisionalidad y confiabilidad, así como a las normas de información financiera en donde actualmente integra los principios de contabilidad general y conceptos básicos de la estructura contable financiera.

Las Empresas Mexicanas que emiten información financiera para apoyar sus decisiones empresariales en términos financieros se sustenta en el marco conceptual de la contabilidad financiera que en la actualidad se ha alineado a las Normas de Información Financiera (NIF), en donde estas normas incluyen boletines y circulares que emite la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

La elaboración de la Información Financiera, así como para el usuario de la misma es conveniente fundamentarse en el marco conceptual de la contabilidad Financiera que está integrado por:

- Las características de información contable.
- Los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Los conceptos básicos de la contabilidad y su estructura contable.
- Los Estados Financieros.

Características de la Información contable.

La información contable tiene el propósito principal es preparar la información contable con calidad, para obtener esa disposición deben de estar presente una serie de aspectos que le den valor a la información. Para iniciar la emisión de los estados financieros la información que aparece en ellos debe tener un periodo de tiempo y debe ser generada por los contadores y reunir los siguientes tres aspectos:

- a) La utilidad. Es la cualidad de adecuar la información contable al propósito del usuario, esta en función de su contenido y de su oportunidad.
- b) La confiabilidad de la información contable, la manera continua y constante que el usuario la requiere es decir que el sistema sea estable, objetivo y verificable.
- c) La provisionalidad significa que la información contable no representa hechos totalmente acabados ni terminados.

Como se muestra en la siguiente figura de características de la información financiera.

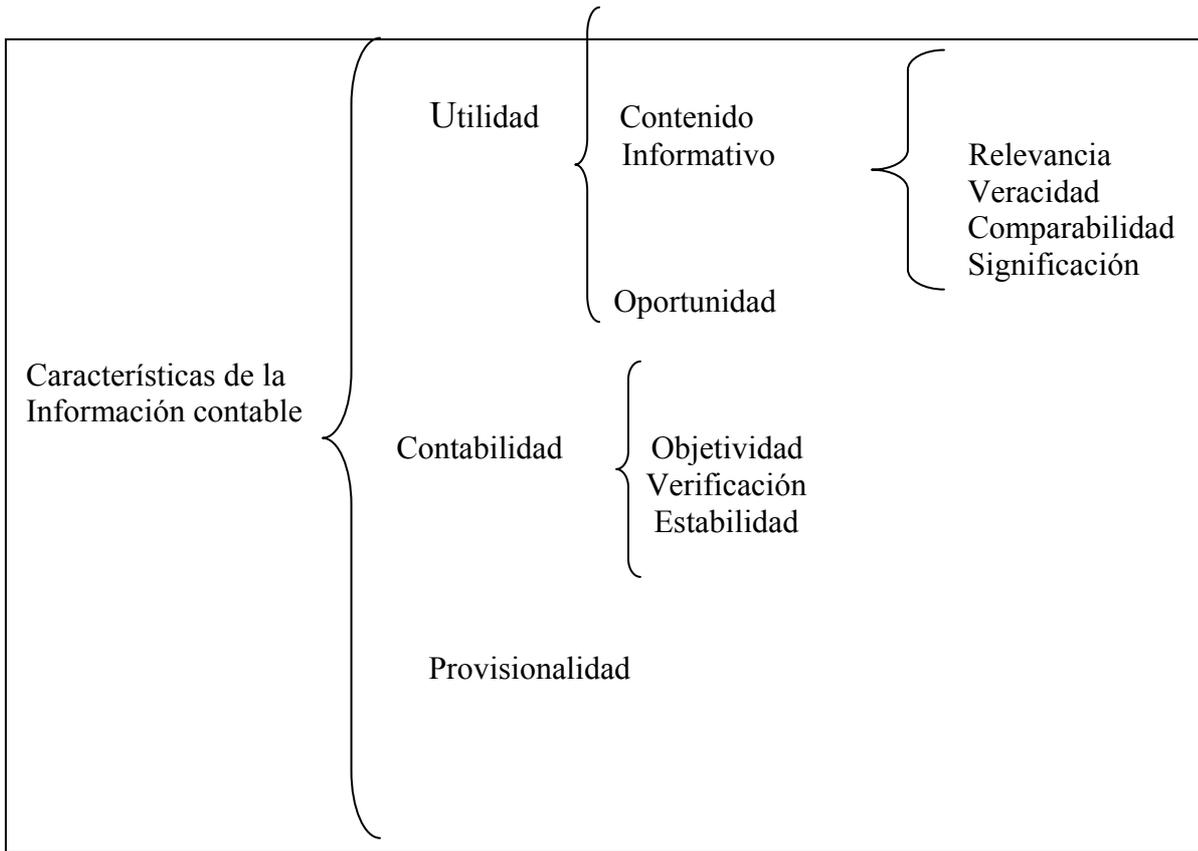


Figura No.1. Características de la información financiera a las que está orientada la aplicación de los principios de contabilidad.

Fuente: Romero (2002).

Los principios de contabilidad generalmente aceptados

Al identificar la importancia que tiene la generar la información financiera en las organizaciones financieras mexicanas es necesario tener en claro el Marco Conceptual de las normas de información financiera, los principios de contabilidad generalmente aceptados, los conceptos básicos de contabilidad para la elaboración de los estados financieros de cualquier ente económico.

Se inicia explicando los principios de contabilidad y su integración al marco conceptual aprobado por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) el organismo independiente. En congruencia con la tendencia mundial, asume la función y la responsabilidad de la emisión de la normatividad contable en México.

Los principios están contenidos en el marco conceptual de la normas de información financiera (NIF) y avalada por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el cual se sirve como punto de partida para otros principios que rigen la presentación de la información financiera del negocio.

Menciona Guajardo (2002), página, 219 "al reconocer el sistema de contabilidad como un idioma en los negocios y como un medio de información financiera para las empresas, instituciones de gobiernos y otros grupos interesados, surge la necesidad de establecer normas que aseguren la confiabilidad y comparabilidad de los informes; estas normas se conocen como Principios de Contabilidad, los cuales son un conjunto de postulados generalmente aceptados que regulan el ejercicio profesional de la contaduría pública" en el mismo sentido se dice que son medios a través de los cuales el contador público en su actuación profesional asegura que la información emitida en los estados financieros de cualquier organización mexicana y otras alineadas a estas normas cumplan con las características deseadas para la interpretación de la información financiera.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados ahora están integrados a las Normas de Información Financiera, aportando en cada uno de lo boletines que conforman dichas normas. Para relacionar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, sin duda es necesario conocer que abarca el concepto de principios.

Principios: son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los Principios de

Contabilidad Generalmente Aceptados que contribuyen parámetros para que la confección de los Estados Financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable. Según la norma mexicana, “se entiende por principios de contabilidad a los boletines y circulares emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos” (IMCP) como se muestra en la Figura No.2

Serie A	Principios Básicos de Contabilidad
Serie B	Principios Relativos a Estados Financieros en General
Serie C	Principios Aplicables a partidas o conceptos específicos
Serie D	Problemas especiales de determinación de resultados

Figura No. 2 Clasificación de los boletines y sus series

Los principios de contabilidad generalmente aceptados se estructuraron en postulados alrededor de tres áreas:

- Principios que tratan de identificar y delimitar al ente económico o negocio sobre el cual se pretende informar.
- Principios que definen la base para cuantificar las operaciones del negocio en función de sus registros contables.
- Principio que hacer referencia a la presentación de la información financiera de las organizaciones.

Los principios fundamentales que identifican y delimitan al ente económico son:

- a) Entidad. Constituye una guía para identificar a quién se va informar al considerar a la organización con un negocio o entidad independiente de sus dueños.
- b) Realización. Cuantifica las operaciones económicas que realiza una empresa tanto con otros entes económicos como las ocurridas por transformación interna o por eventos externos que afectan a la entidad.
- c) Periodo Contable. Implica dividir las operaciones cotidianas de la empresa en periodos tales como: año, mes, trimestre.

Los principios que establecen la base para cuantificar las operaciones monetarias financieras del ente económico y su presentación:

- a) Valor Histórico original. Los bienes y derechos deben valuarse de acuerdo con su costo de adquisición o fabricación. Este principio es una guía para establecer a cuánto o cuál valor se van registrar las transacciones y sucesos.
- b) Negocio en Marcha. Identifica la Permanencia en el mercado, con excepción de las entidades en liquidación, presuponen que las empresas operan salvo prueba contraria.
- c) Dualidad Económica. Las transacciones susceptibles de cuantificarse tienen efecto sobre sus recursos, sus fuentes de financiamiento o sobre ambas. Implica que toda operación de la entidad debe ser registrada de tal forma que muestre el efecto sobre los recursos propiedad del negocio (activos) y las obligaciones y derechos de tercero (pasivos y capitales) así como las partidas que determinan la utilidad o pérdida de la entidad.

Principios que se refieren a la información:

- a) Revelación suficiente. Esto refiere a la información que debe contener de manera clara y comprensible los estados financieros para identificar los resultados de la operación de la entidad.
- b) Importancia Relativa. La elaboración de la información financiera se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.
- c) Consistencia. Establece los preceptos y reglas por medio de los cuales se obtuvo información contable y que gocen de sus estabilidad para facilitar su comparabilidad. Cuando exista algún cambio este se justifique y se anote el efecto que produce sobre las cifras contables.

Con los recientes cambios propuestos por el CINIF en septiembre del 2005, la estructura de las normas de información financiera tiene por objeto definir la estructura de las mismas normas y establece el enfoque sobre el que se desarrollan el Marco Conceptual y las NIF particulares. Las NIF A-1 fue aprobada por unanimidad para su

emisión por el consejo emisor del CINIF y publicada en octubre del 2005, estableciendo su entrada en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1° de enero del 2006.

En función de ajustar los principios de contabilidad generalmente aceptados e incluidos en la Normas de Información Financiera Mexicana se muestra la conciliación entre los postulados básicos de las NIF A-2 y los principios de contabilidad del boletín A-1.

Postulados Básicos	Boletín A-1	Equivalencia en el Marco Conceptual de la NIF A-1
Sustancia Económica	Sustancia sobre forma(características de la información contable)	Postulado Básico
Entidad Económica	Entidad	Postulado Básico
Negocio en Marcha	Negocio en Marcha	Postulado Básico
Devengación contable	Realización	Concepto incorporado al postulado de devengación contable
Asociación de costos y gastos con ingresos	-----	-----
Valuación	Valor histórico original	Se redefine como postulado de valuación
Dualidad Económica	Dualidad Económica	Postulado Básico
Consistencia	Consistencia	Postulado Básico
-----	Periodo Contable	Concepto incorporado al postulado de devengación contable
-----	Revelación suficiente	Asociación a la características cualitativa de confiabilidad como formación suficiente(NIF A-4)
-----	Importancia Relativa	Asociación a la características cualitativa de relevancia (NIF-4)

Figura No.3. Conciliación entre los postulados básicos de la NIF A-2 y los principios de contabilidad del boletín A-1.

Fuente: Normas de Información Financiera (NIF) incluyen boletines y circulares de la comisión de principios de contabilidad del IMCP (2006).

Los conceptos básicos de la contabilidad y su estructura contable

Concepto de contabilidad financiera es un medio a través del cual diversos interesados pueden medir, evaluar y seguir el progreso, estancamiento o retroceso en la situación financiera de las entidades; a partir de la lectura de los datos económicos y financieros de naturaleza cuantitativa según lo menciona Romero (2002). En tanto las Normas de Información Mexicana (2002), define a la contabilidad, como una ciencia, como una técnica y como un arte, en la cual se produce sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objetivo de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con la entidad económica.

Los objetivos que persigue la contabilidad financiera según las declaraciones normativas más recientes, establecidas en la Declaración de Conceptos de *Financial Accounting Standard Board (FASB)*, vea sea en la siguiente figura

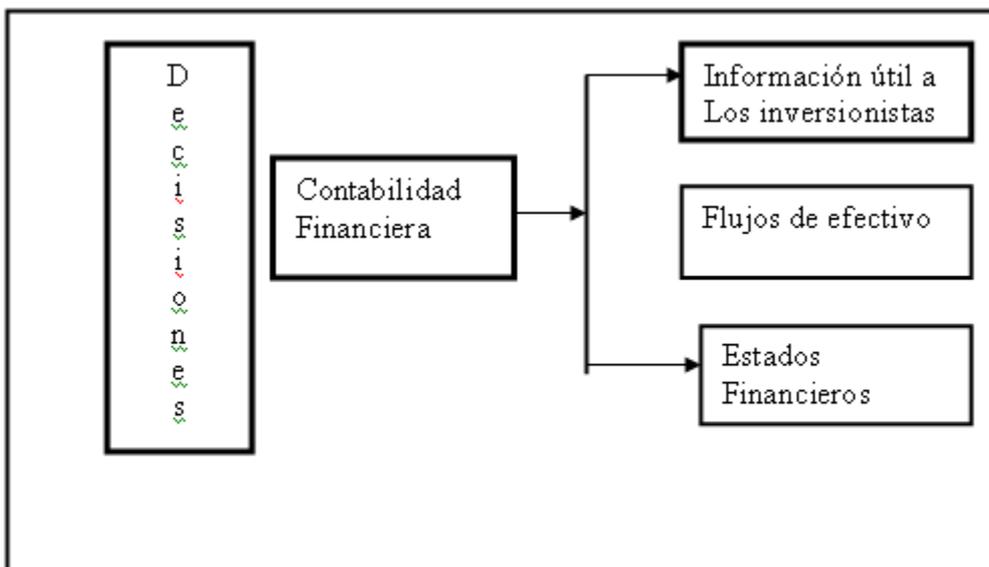


Figura No. 4. Objetivos de la Contabilidad Financiera según FASB

Fuente: Principios de Contabilidad Romero (2002)

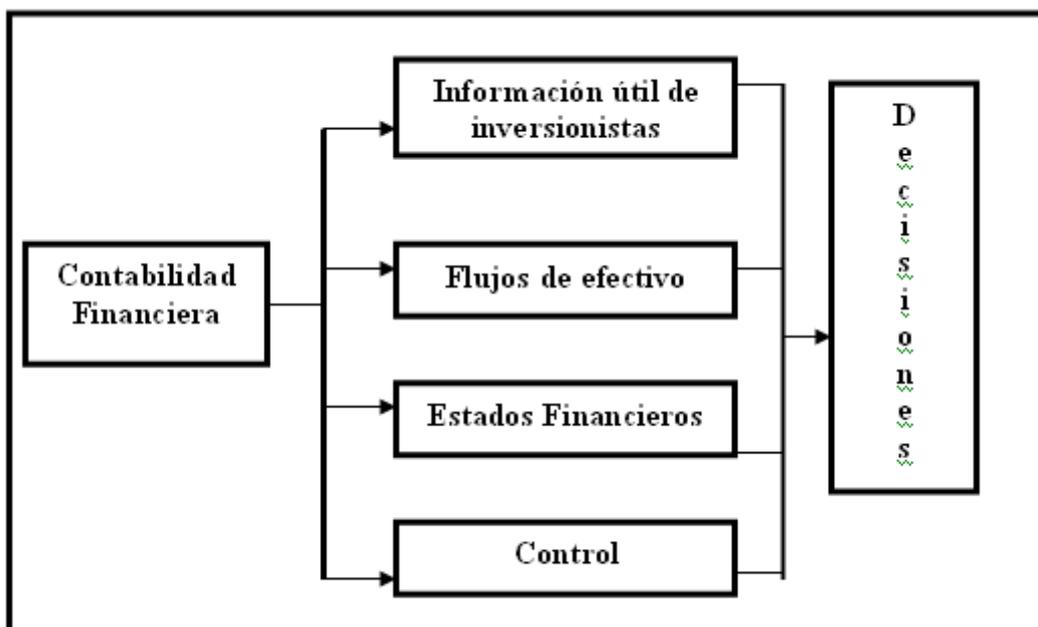


Figura No.5. Objetivos de la Contabilidad Financiera.
Fuente: (Romero, 2002).

Estructura básica de la contabilidad financiera.

Para entender mejor la aplicación de la contabilidad financiera se requiere desarrollar la estructura básica de la contabilidad, en donde los conceptos y términos existentes en la literatura se aplican en la práctica contable. Como se señala en el Boletín A-1, “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”, esta ha sido diseñada de tal forma que los conceptos que integran su estructura básica se ordenan jerárquicamente de la siguiente manera:

1. Principios
2. Reglas Particulares
3. Criterio Prudencial de aplicación de las reglas particulares.

En este capítulo ya se han analizado los principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados y que en la actualidad se integran la Normas de Información Financiera (NIF).

Las reglas particulares se describen a continuación:

- Reglas particulares de aplicación de los principios de contabilidad.

En la jerarquía de la estructura básica contables, la reglas particulares tienen su aplicación a nivel de los conceptos y cifras que son parte integrante de los estados

financieros, por lo mismo son conceptuados como la especificación individual y concreta de estos preceptos en los estados financieros (Romero, 2002).

Las reglas particulares se dividen en dos:

- Reglas de valuación. Se refiere a la forma de cuantificar las operaciones de las empresas, quedando plasmadas en los Estados Financieros a través del desempeño de los contadores, o bien se puede decir que es el valor monetario que registran los eventos financieros en dichos informes.

- Reglas de presentación. Estas señalan la forma adecuada de estructura de los Estados Financieros, refiriendo al seguimiento de un orden para lograr la presentación adecuada.

- Criterio Prudencial de aplicación de las reglas particulares. Es la aplicación a las reglas particulares. Este representa criterio basado en el juicio profesional, apoyando la prudencia y con apego a la doctrina y practica contable. Es importante mencionar que se valida en la experiencia y practica del contador en el campo profesional y en la investigación. El criterio prudencial también se ha expresado en diversas formas con la finalidad de facilitar el entendimiento y la relación entre los conceptos de ganancia o utilidades, así como los costos y gastos, diferenciado en ellos lo siguiente:
 - a) Los gastos se reconocen y se registran desde el momento en que incurre en ellos.
 - b) Las utilidades se examinan hasta que haya probabilidad o no de que exista.
 - c) Las pérdidas se identifican cada vez que exista la evidencia de que ocurra, como lo menciona Romero, (2002).

Ahora bien para apoyar la aplicación del criterio prudencial es necesario a pegarse al código de ética en el cual se guía la profesión y el ejercicio práctico del Contador Público, en donde mantiene una relación directa en la aplicación de experiencia y validad el cumplimiento de su deber en aquellos que patrocinan su servicio, ante la misma profesión, con sus colegas y lo más importante la responsabilidad que tiene con la sociedad y las instituciones a las cuales les brinda el servicio.

Para tener más claridad en la aplicación del criterio prudencial se describe lo que comprende el código de ética desde sus conceptos y los postulados que lo rigen.

Código de Ética. Como lo menciona el mismo Código de Ética Profesional del Contador Público emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Es una muestra más del trabajo conjunto entre dos instituciones nacionales estrechamente vinculadas con la Contaduría Pública; y que esta orientado a normar la conducta profesional de los Contadores que ante las necesidades de la sociedad, buscas actitudes positivas de quiénes están al frente de los negocios, de quienes dirigen la empresa, más que el conocimiento puntual, último o a la moda.

Postulados. Es la obligatoriedad de seguir el Código de Ética por todo contador ya sea que trabaje en el territorio nacional o en el extranjero por el hecho de serlo, sin importar que actividad tenga o especialidad, que trabaje como profesional independiente, funcionario o empleado de Instituciones Publicas o Privadas aun que no ejerza su profesión.

Los postulados son XII y se clasifican en:

- Alcance al Código de Ética. La aplicación del Código de Ética.
- Responsabilidad hacia la Sociedad. Sus postulados son: II, III, IV V.

II. Independencia de criterio.

III. Calidad Profesional de los Trabajadores.

IV. Preparación y calidad profesional.

V. Responsabilidad Personal.

- Responsabilidad hacia quien patrocina los servicios.

VI. Secreto Profesional

VII. Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral

VIII. Lealtad hacia el patrocinador de los servicios

IX . Retribución Económica.

- Responsabilidad hacia la Profesión.

X. Respeto a los colegas y la profesión.

Dignificación de la imagen profesional con base en la calidad .

Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

Los estados financieros y estructura financiera.

El generar información financiera en las organizaciones mexicanas es necesario tener en cuenta la estructura contable, la estructura financiera, las normas de información financiera (NIF) y el negocio en marcha. La obtención de los estados financieros deriva de la existencia de la contabilidad y su aplicación en cualquier que sea la organización mexicana, ya que en ella queda registradas todas la transacciones realizadas por el ente económico durante su vida cotidiana hasta el cierre de ella en caso de ocurriera esta situación. Para iniciar como deben de elaborar y presentarse los estados financieros debemos entender el concepto de los mismos.

Estados Financieros según la Norma de Información Financiera (NIF) en su boletín A-4 describe las características cualitativas de los Estados Financieros. Esta norma tiene como finalidad de reunir la información que deben contener dichos informes financieros, para satisfacer apropiadamente a las necesidades comunes de los usuarios generales de la misma y con ello asegurar el cumplimiento de los objetivos de los Estados Financieros. Esta NIF fue aprobada por unanimidad por el Consejo Emisor (CINIF) en septiembre del 2005 para ser aplicada en enero del 2006.

El término de “Estados Financieros” lo menciona Romero (2002), son un medio de transmitir información financiera no un fin en sí mismo, y que la información contenida en ellos es de interés no tan sólo para la gerencia, los propietarios, los trabajadores, el fisco, los acreedores e inversionistas; así como el público en general que se interese en la entidad. Los estados financieros preparados para estos fines, deben preocuparse o ser capaces de que la información contenida en ellos sea satisfactoria para el usuario general.

El objetivo que deben de cumplir los estados financieros básicos es proporcionar información sobre:

- La situación financiera de la entidad en cierta fecha
- Los resultados de sus operaciones en un periodo
- Los cambios en la situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha
- Los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.

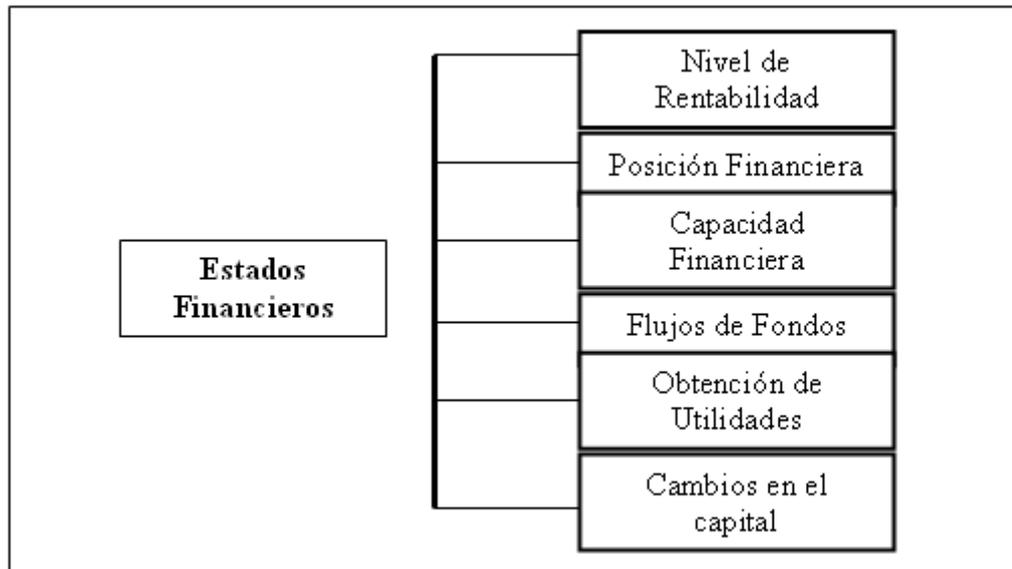


Figura No.6 Se muestra el uso de los estados financieros. Fuente: “Principios de Contabilidad” Romero (2002).

Partes Integrantes. Con el principio de revelación suficiente, la información de los Estados Financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar la situación financiera de la entidad y sus cambios tanto en la parte de operación y los cambios que ocurren en el capital contable.

Las partes en las que se integran los Estados Financiera son tres:

- Encabezado en donde debe incluir:
 - a) Nombre, razón o denominación social de la entidad.
 - b). Nombre del Estado Financiera de que se trate.
 - c). Fecha o periodo contable por el cual se formulan.
- Cuerpo: Debe presentar todos los conceptos y las cuentas que reflejan los resultados de las transacciones de la entidad, en su situación financiera y sus cambios así como las variaciones experimentadas en el capital contable. Además de apegarse a los principios según las normas de información financiera así

como la reglas de valuación y presentación bajo el criterio prudencial de contador público y con apego a la ética de la profesión.

- Pie. Incluye las firmas de las personas que lo elaboran, revisan, autorizan, etc. Sin olvidar el criterio regido por la norma de información financiera de conformidad con el principio de revelación suficiente, las notas y demás material explicativo, puede presentarse en el cuerpo del estado, al pie o en la hoja. Los Estados Financieros y sus notas forman un todo y deben de presentarse conjuntamente.

Los Estados Financieros pueden presentarse de varias maneras, las más comunes son dos:

- En forma de reporte. Es la que se conoce como activos menos pasivos igual a capital presentando las cuentas de forma vertical en una sola hoja de la manera que se observe la resta del importe del pasivo al activo total para observar la diferencia en el capital contable.
- En forma de cuenta. Esta se observa a la fórmula activo es igual a pasivo más capital. Este tipo de presentación se refleja la dualidad económica de la información ya que en la izquierda aparecen los derechos y recursos disponibles de la empresa (activo) en la parte derecha son las fuentes de financiamiento internas y externas (pasivo y capital) cuya suma es igual al activo.

En cuanto a los principales estados financieros básicos según Guajardo (2002), menciona que el producto final del proceso contable es la información financiera para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. La información financiera requiere centrarse en evaluar en la situación financiera, evaluación de la rentabilidad y la liquidez.

El resulta que el estado de situación financiera o balance general presenta un mismo reporte de la información necesaria para tomar y apoyar decisiones en las áreas de inversión y financiamiento. Este estado incluye estos factores que son relevantes para las empresas mexicanas. En este informe se muestra la parte activa que son divididos en activos circulantes menores a un año y los fijos que compren la circulación por arriba del año operativo. En su parte pasiva muestra el endeudamiento en el corto y largo plazo entendiéndose como corto el periodo menor a un año de operación continua y normal de la empresa y el excedente del año a un plazo mayor separando en su presentación de pasivo: corto y largo plazo. En cuanto al patrimonio o capital contable representa la

participación de los propietarios de un negocio sobre los activos de la empresa y esta comprendido por capital social que representa por la participación de los accionista en la empresa y estas pueden ser comunes o preferentes en tanto que el capital ganado o en ocasión en pérdida complementa el total del capital contable.

Estado de resultados. El segundo de los estados financieros básico, el cual determina el monto de la diferencia entre los ingresos y los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si positivo se denomina utilidad y es negativo pérdida. Es importante tener claridad en las partidas ordinarias: ingresos y gastos ya que las características principales de este tipo de partidas corresponden al giro normal de operaciones del negocio y por lo tanto, es de esperarse que se presenten recurrentemente a lo largo de la vida del negocio. Este estado mide la rentabilidad de la empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, trimestre, año.

El estado de cambio en la situación financiera. Permite evaluar la operación de un negocio es necesario analizar conjuntamente los aspectos rentabilidad (utilidad o perdida) y la liquidez (excedente o faltante de efectivo) por lo que es necesario tanto el estado de resultado como el estado de cambio en la situación financiera. En este estado se muestra el contenido de actividades de operación: se ubican las operaciones de entradas y salidas de efectivo directamente relacionadas con el giro normal de la empresa. Actividades de financiamiento en ella figuran todos los conceptos (distintivos al flujo de operación) que producen una entrada de efectivo y que generan unas salidas provenientes de financiamiento. Actividades de inversión figuran aquellos conceptos relacionados con la compra venta de activos a largo plazo que hayan ocasionado una entrada o una salida de efectivo. Determinando este informó se observa en donde esta invertido el dinero de la organización así como el flujo que se ve reflejado en los activos circulantes del estado de situación financiera.

Finalmente el estado de variaciones del capital contable. Al igual que los estados descritos este estado pretende explicar de una manera desglosada las cuentas que han generado variaciones de capital contable.

La elaboración de los estados financieros básicos contribuye a las organizaciones mexicanas a proveerles de información veraz y oportuna en cuanto a su situación financiera, crecimiento y medidas de operación del negocio, por ello es de suma importancia que este informe respalden la toma de decisiones en la administración

de las entidades económicas ya que de ello dependerá en gran medida el éxito o fracaso de cada una de ellas. Para llevar a la obtención de esta información es necesario identificar en cada uno de estos informes la naturaleza y origen de las transacciones que emite cada entidad económica, por lo que a continuación se describe la naturaleza de activo, pasivos, capital, egresos e ingresos y utilidad. Es la estructura financiera requerida para generar la información financiera emitida a través de los estados financieros básico.

Activo. Es un recurso económico propiedad de una entidad que se espera que rinda beneficios en el futuro según Guajardo, (2002). El activo se puede clasificar en bienes y derechos que circulan a una año o que exceden su circulación a más del año denominándose el primero en activo circulante y activo fijo al que circula después del año, en los mismo término lo describe el boletín A-5 y menciona que los tipos de activos atendiendo a su naturaleza, los activos de una entidad pueden ser de diferentes tipos:

- a) Efectivo y equivalente.
- b) Derechos a recibir efectivo o equivalente.
- c) Derechos a recibir bienes o servicios.
- d) Bienes disponibles para la venta o para su transformación y posteriormente para la venta.
- e) Bienes destinados al uso o para la construcción y posteriormente uso y
- f) Aquellos que representan una participación en el capital contable o patrimonio contable de otras entidades.

Pasivo. Representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores, mismos que tienen derecho prioritario sobre los activos del negocio. Este pasivo se divide en corto y largo plazo con características similares a corto en un año de ejercicio contable y la deuda que exceda al año contable se considera a largo plazo.

Tipos de pasivos. Atendiendo a su naturaleza, los pasivos de una entidad pueden ser de diferentes tipos:

- a) Obligaciones de transferir efectivo o equivalentes
- b) Obligaciones de transferir bienes o servicios
- c) Obligaciones de transferir instrumentos financieros emitidos por la propia entidad.

Capital. Es la aportación de los dueños o socios o bien accionistas que presentan la parte de los activos que pertenecen al negocio.

El capital contable y capital neto son otros términos de uso frecuente para designar la participación de los dueños.

Ingresos. Representan los recursos que recibe el negocio por la venta de bienes, producto o servicios según el tipo de actividad de la empresa ya sea de contado o a crédito.

Tipos de capital contable y patrimonio contable.

- a) Capital contribuido, conformado por las aportaciones de los propietarios de la entidad; y
- b) Capital Ganado, conformado por las unidades y pérdidas integrales acumuladas, así como, por las reservas creadas por los propietarios de la entidad.

El patrimonio contable de las entidades con propósitos no lucrativos se clasifica de acuerdo con su grado de restricciones, en:

- a) Patrimonio restringido permanentemente, cuyo uso por parte de la entidad, está limitado por disposición de los patrocinadores que no expiran con el paso del tiempo, y no pueden ser eliminadas por acciones de la administración.
- b) Patrimonio restringido temporalmente, cuyo uso por parte de la entidad, está limitado por disposiciones de los patrocinadores que expiran con el paso del tiempo o porque se han cumplido los propósitos establecidos por dichos patrocinadores y
- c) Patrimonio no restringido, el cual no tiene restricciones por parte de los patrocinadores, para que éste sea utilizado por parte de la entidad.

Gastos y Costos. Son activos que se han usado o consumido en el negocio con el fin de obtener ingresos. Los gastos disminuyen el capital de negocio, algunos tipos de gastos son sueldos y salarios que se pagan a los empleados y otros más que ayudan a la operación y producción de los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones mexicanas.

Utilidad. Es la diferencia entre todos los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos para generar dichos ingresos. Por lo que implica que los ingresos deben superar a los gastos para que puedan registrar utilidad.

Para aplicar la estructura financiera antes descrita, debe apoyarse en las Normas de Información Financiera que le competen en la elaboración de dichos estados financieros en con apego irrestricto a la clasificación de la NIF en:

- a) Normas conceptuales que conforman el llamado marco conceptual (MC).

b) Normas particulares

c) Interpretación a normas particulares.

Finalmente el resultado de todas las transacciones financieras, valuadas en términos monetarios que realice un ente económico serán emitidas y analizadas base a los estados financieros de la entidad mexicana que se sirve de este servicio para apoyar su decisión empresarial.

Como recomendación final es relevante y significativo que cada una de las empresas mexicanas tengan; un sistema de información financiera basado en las Normas de Información Financiera (NIF) y bajo la estructura contable y financiera para obtener emisión de información financiera confiable, veraz y oportuna.

Referencias

Guajardo G. (2002) CONTABILIDAD FINANCIERA. Capítulo 2 “*Marco Conceptual de la Contabilidad*”. 2da.Edición, MC Graw Hill, México D.F. Páginas: 30.33,39.

Normas de Información Financiera (2011)

http://es.wikipedia.org/wiki/Bolet%C3%ADn_informativo: 12/octubre del 2011

Instituto Mexicano de Contadores Públicos “CÓDIGO DE ÉTICA” Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos México D.F.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2006) “Normas de Información Financiera (NIF)”. Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera A.C. (CINIF), México D.F.

Romero J. (2002). “PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD”. Estructura Básica de la Contabilidad Financiera. 2da. Edición. Mc. Graw Hill. México D.F. Páginas: 86.88.146.177.

G L O S A R I O

- NIF.....Normas de Información Financiera
- FASB *Financial Accounting Standards Board. Organización Privadas de Estados Unidos Americanos a estandarizar la norma de información financiera.*
- IMPC Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- CINIFIConsejo Mexicano par la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera.
- Boletines.....Es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal se sus suscritores.
- CPC.....Comisión de Principios de Contabilidad Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- INIF Interpretación a las Normas de Información Financiera.
- Circulares.....Son recomendaciones o aclaraciones en su momento por CPC no asumen la forma de una norma, pues no pasaran por un proceso de auscultación.

CAPÍTULO IV PLAN DE MERCADOTECNIA

Conozca el porqué y el cómo...

Dina Ivonne Valdez Pineda

dvaldez@itson.edu.mx

Hasta hace poco, el plan de mercadotecnia parecía una herramienta de planeación exclusiva de los grandes corporativos multinacionales; sin embargo, frente a los conceptos de competencia global, que empiezan a delimitar las estructuras de mercado, este plan resulta necesario para todas las organizaciones que buscan su permanencia, así como proyectar un crecimiento sostenido frente a variables de mercado global.

El plan de Mercadotecnia es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se van alcanzar, los recursos que se van emplear, el cronograma de actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

Por todo ello, es conveniente que todas las personas relacionadas con el área de mercadotecnia conozcan en qué consiste el plan de mercadotecnia y cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para comprender la utilidad y el valor de este importante instrumento de la mercadotecnia

Definición de *Plan de Mercadotecnia*:

- Según la American Marketing Association (A.M.A.), el *plan de mercadotecnia* es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto

específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

- Según McCarthy y Perrault (2005), el *plan de mercadotecnia* (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

1) Qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo;

2) Qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y

3) Cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal. (McCarthy y Perrault, 2005)

Un plan de Mercadotecnia es un documento que resume el conocimiento sobre el mercado, las estrategias de marketing y planes concretos a utilizar para lograr los objetivos de mercadotecnia y los objetivos Financieros (Burk 2003).

El plan de mercadotecnia es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto servicio, incluso dentro de la propia empresa.

Según Cohen (2001); un plan de mercadotecnia debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes.

- Sirve de mapa;
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia;
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y en el logro de los objetivos;
- Permite obtener recursos para la realización del plan;
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados;

- Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir los plazos;
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

En términos generales, teniendo un plan se está en mejor posición para competir ya antes de llevarlo a la práctica. Se tiene todo calculado de inicio a fin, y se sabe a dónde puede conducir el futuro.

En síntesis, el plan de mercadotecnia es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente: 1) la situación de mercadotecnia actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

Cobertura del Plan de Mercadotecnia:

El plan de mercadotecnia es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente que sea elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen situaciones en las que son imprescindibles planes más específicos, por ejemplo, cuando existen marcas clave, mercados meta muy importante o temporadas especiales (como ocurre con la ropa de moda o de temporada).

Alcance del Plan de Mercadotecnia:

Por lo general, el plan de mercadotecnia tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

Propósitos del Plan de Mercadotecnia:

El plan de mercadotecnia cumple al menos tres propósitos muy importantes:

1. Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
2. Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar (Stanton, Ezel y walKer 2002).
3. Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto (Guiltinam, Paul y Modden, 2003).

Finalidad del plan de mercadotecnia.

El plan de Mercadotecnia tiene las siguientes finalidades.

- Descripción del entorno de la empresa: permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
Control de la Gestión: prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: la programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: de hecho, es para lo que se usa el Plan de Mercadotecnia en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Mercadotecnia y el análisis de las alternativas estratégicas llevan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los cambios que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: en cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan

dentro de los plazos fijados. Con esto, logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: e
- El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

Cómo estructurar del plan de marketing

Según Cohen (2004); un plan de mercadotecnia ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante y asegure que la información se expone de una manera lógica.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

➤ **Resumen Ejecutivo**

También llamado resumen o sinopsis de la totalidad del plan incluye la definición del producto o servicio con su ventaja diferencial sobre los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos, todo lo cual se expresa en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficios, cuota de mercado.

El resumen ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del plan. Debe dejar claro que se sabe de qué se habla y que la propuesta tiene futuro razonable y probabilidades de éxito.

Por lo anterior se requiere que su redacción sea hecha una vez terminado el plan, puesto que no es posible hacer un resumen ajustado sin haber hecho primero el resto del plan. Pero aunque se redacte al final no hay que olvidar que debe de ir situado al principio del plan y que su misión es persuadir al lector para que lea el resto.

➤ **Índice del Plan.**

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

➤ **Introducción.**

Aquí se explican las características del plan. El objeto de la introducción es describir el producto o servicio de modo que cualquier lector, conozca o no la empresa, entienda exactamente lo que se propone.

➤ **Análisis de la situación.**

El análisis de la situación proporciona gran cantidad de información y, como indica su nombre, es un análisis de la situación con la que se enfrenta el producto o servicio propuesto. El análisis de la situación, denominado a veces exploración del entorno. Se divide en cuatro partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones neutras, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- **Condiciones generales:** son la demanda y las tendencias de demanda de los clientes potenciales a los que se dirige el producto o servicio. Demanda y tendencia de la demanda. (Demanda prevista para el producto: ¿Crece o declina? ¿Quién toma la decisión de compra?, ¿Quién efectúa la compra? ¿Cómo, cuándo, dónde, qué y por qué compran?
- Factores Sociales y culturales.
- Demografía.
- Condiciones económica para el producto en el momento y áreas geográficas seleccionadas.
- Tipo de Tecnología de esta clase de producto. ¿se trata de alta tecnología?, ¿aparecen con frecuencia productos nuevos que remplazan a los antiguos (ciclo de vida corto)? En resumen ¿Cómo afecta la tecnología a este producto o servicio
- Política. ¿Afecta de algún modo la situación política (actual o no) a la comercialización del producto?
- Leyes y regulaciones (¿Qué leyes o regulaciones cabe aplicar en este caso).

❖ **Condiciones Neutras.**

- Factor financiero. (¿De qué manera afecta a la situación la disponibilidad o la falta de fondos?).

- Administración Pública. (¿Va a afectar la actual actividad legal estatal, federal o local a la comercialización del producto o servicio?).
 - Medios de Comunicación. (¿Qué ocurre en los medios de comunicación?, ¿favorece la actual publicidad a nuestro proyecto?).
 - Entornos de interés especial, (¿Hay algún grupo de influencia, además de los competidores directos, que vaya a afectar a nuestro plan?).
- ❖ **Condiciones de la competencia:** su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus planes, experiencias, recursos financieros humanos y de capital, proveedores y, sobre todo, estrategias y tácticas actuales y futuras.
 - ❖ **Condiciones de la propia empresa:** descripción de los propios productos, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Análisis del Mercado Objetivo.

La siguiente sección de importancia en la documentación del plan trata del mercado objetivo. Debe describirse con exactitud cómo son nuestros clientes y qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, cuánto y con qué frecuencia compran.

También hay que indicar por qué el mercado objetivo seleccionado está más dispuesto a comprar que otros. Se debe hacer constar también el tamaño de cada mercado.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios:

- Demográficos: variables tales como la edad, la renta y la educación.
- Geográficos: la ubicación del mercado
- Psicográficos: el modo de pensar de los clientes que lo forman.
- De estilo de vida: sus actividades, intereses y opiniones.

Conocer a los clientes es tan importante como conocerse uno mismo (las condiciones de la empresa), así como a los a los competidores (las condiciones de la competencia) y a las restantes condiciones analizadas.

➤ **Problemas y Oportunidades.**

Es muy difícil desarrollar un Plan de Marketing sin antes describir y ordenar los datos objetivos encontrados en el análisis de la empresa. Al desarrollar esta parte del Plan, conviene tener en cuenta Cohen (2001):

- **Identificar Problemas y Oportunidades**

La sección de problemas y oportunidades es en realidad un resumen que subraya los principales puntos ya tratados en las secciones precedentes.

Cuando se diseña un Plan de Marketing, los objetivos y las estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. A menudo, los planes de marketing muestran satisfactoriamente cómo aprovechar las oportunidades, pero no dan soluciones adecuadas a los problemas. Un plan completo, además de prever las posibles oportunidades y problemas (Cohen, 2001).

- **Problemas**

Derivan de situaciones de debilidad donde cada situación negativa da lugar a un problema. Existen problemas causados por las debilidades propias y otros debidos a nuestros competidores, ambos deben ser considerados.

- **Oportunidades**

Surgen de situaciones de fuerza. A menudo la combinación de circunstancias da lugar a potenciales situaciones positivas, creando una oportunidad, ante la cual hay que reaccionar ofensivamente.

Problema u Oportunidad

Muchas veces lo que parece ser un problema es también una oportunidad. Resolviendo un problema es posible que se posea una ventaja diferencial sobre los competidores, los que constituye, de hecho, una oportunidad.

Los problemas y las oportunidades deben ser concisos, explicándolos de manera clara y sencilla, sin mezclarlos.

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

Un plan completo, además de prever las posibles oportunidades y problemas, debe señalar la mejor manera de actuar ante ellos a la hora de ejecutarlo. Esto ayuda en poner en práctica el plan y además impresiona favorablemente a los que deciden si asignar recursos al proyecto.

Objetivos y Metas de Marketing.

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con la ayuda del plan de marketing. En esta sección se expone detalladamente lo que se pretende realizar en cuestión de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión, o cualquier otra meta que parezca importante.

Hay que tener cuidado con los siguientes aspectos:

- **Deben ser precisos:** se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.
- **Deben tener un plazo de consecución:** una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- **Deben ser factibles:** su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- **Deben constituir un reto para la personas que participen en el Plan:** si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el talento humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

Usuarios actuales. Los objetivos básicos son:

- a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas.
- b) Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

Nuevos usuarios. Sus objetivos básicos son:

- a) Incrementar el número de nuevos clientes.
- b) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

Revisar el mercado objetivo: el mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

Revisar los problemas y oportunidades: los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

Formular objetivos racionalmente: teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo.

Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo. Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.

Desarrollo de las Estrategias de Marketing.

Aquí se describe lo que debe hacerse para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

La estrategia puede consistir:

- En diferenciar el producto propio de los productos competidores;
- En segmentar el mercado para preparar el lanzamiento;
- En situar el producto en relación a otros, haciendo y defendiendo un hueco para él.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local.

Estrategias estacionales: las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Estrategias competitivas: si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del mercado: sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias del producto: se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias del precio: un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales.

Estrategias del personal de ventas: hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias de promoción: las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias de gastos: hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias de publicidad: se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores, en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas.

Posicionamiento

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importantes ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo. Si hay que crear un nuevo nombre para un producto se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

El análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrado, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver cómo diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir.

Tipos de posicionamiento.

Mediante diferencias en el producto: es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si, el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

Mediante una característica clave: es necesario preguntarse qué beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional. No se trata de construir nuevas características, sino más bien, resaltar alguna que no esté explotada.

A través de los consumidores del producto: se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

Mediante el uso: muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.

Contra una categoría: en este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

Contra un Competidor: se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.

Mediante asociación: suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse con bajo costo.

Con un problema: el posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra un nuevo uso.

Métodos para posicionar el producto

Conocidos los diferentes tipos de posicionamiento hay que evaluar el enlace del producto con el mercado objetivo en relación con los competidores para conseguir una posición específica.

Posicionamiento mediante adaptación: en este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos:

Analizar a los competidores

- Buscar las diferencias, positivas y/o negativas
- Enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades
- Adaptar el producto al mercado.

Posicionamiento mediante Planificación. Este tipo de planificación es interesante cuando se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca de mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aún cuando no se disponga de este tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado.

Este método consta de tres pasos:

- Listar en orden de importancia las características del producto genérico
- Cuantificar cada producto en las características del punto anterior
- Revisar la posición que ocupa nuestro producto en los atributos más importantes una vez que el mapa de posicionamiento está completo.

Cuando se ha determinado cómo se pretende que el mercado objetivo perciba el producto, se está en disposición de desarrollar la estrategia de posicionamiento. Es conveniente considerar más de un método de posicionamiento para después elegir el que mejor refleje el producto en comparación con la competencia. Todas las alternativas relacionaran producto, competencia y mercado objetivo, pero cada alternativa se fijará más en un factor que en los demás.

Un posicionamiento sencillo proporcionará una dirección clara para la gestión de todas las variables claras del marketing operativo. Un cambio dramático en el posicionamiento debe considerarse meticulosamente. Una vez que se ha establecido la nueva posición hay que intentar retener el máximo número de consumidores actuales. Si el cambio de posición es muy drástico puede estudiarse la posibilidad de cambiar el nombre del producto.

Desarrollo de las Tácticas de Marketing.

Tácticas de Mercadotecnia: También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. En esta sección se responde a las siguientes preguntas de acuerdo con (Kotler, 2004):

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

Así como la estrategia indica el modo de alcanzar los objetivos. Las tácticas muestran la manera de como ejecutar la estrategia. Hay dos medios fundamentales de ejecución de las tácticas de marketing. El primero corresponde aquellas variables de marketing que se pueden controlar. El segundo, a las condiciones del mercado.

El profesor E. Jerome McCarthy (2005), ha clasificado las variables controlables en cuatro categorías distintas: Producto, precio, plaza y promoción.

➤ **Producto.**

Hay tres maneras fundamentales de gestionar un producto; introducirlo en el mercado, modificarlo o cambiarlo y abandonarlo. Cada una de estas tácticas de marketing es factible bajo determinadas condiciones. Puede introducirse un producto en el mercado para apoyar una estrategia de penetración de nuevos mercados, pero también cabe apoyar la misma estrategia con la retirada de un producto, ya que los recursos utilizados para comercializar el producto que ahora se retira pueden servir de ayuda en la comercialización de algún otro producto.

También se cambia o se modifica un producto para alterar la configuración de su ciclo vital.

Hay que tomar medidas adicionales que también influyan en la ejecución de la estrategia de marketing, medidas relativas a la calidad del producto a la marca y al envase.

➤ **Precio.**

A la hora de introducir un producto nuevo hay fundamentalmente tres tácticas de precios:

Precios de penetración, precios de altura de la competencia y precios elevados.

1. Se utiliza el precio de penetración cuando se entra en el mercado con precios bajos para conquistar una cuota en el mercado tan grande como sea posible. Se recalca el precio bajo como principal ventaja diferencial sobre los competidores. Cuando un producto ya se ha establecido en el mercado, se puede elevar el precio hasta que alcance e incluso supere a los de los competidores.

2. La utilización de precios a la altura de la competencia consiste en introducir el producto o servicio a un nivel parejo al de los competidores.

3. La elevación de precios se utiliza con productos nuevos de precio relativamente alto. Se lleva a cabo con frecuencia cuando este producto o servicio concreto es el primero en el mercado.

Otras consideraciones tácticas acerca de los precios: precios de promoción y precio normal.

Elección entre cargar un precio más bajo para promover el producto o cargar un precio normal.

También hay que considerar los precios psicológicos, los precios rebajados y los descuentos sobre el precio.

Por último, nunca hay que olvidar el efecto psicológico del precio sobre la imagen. Un precio alto de imagen caro, y un precio bajo de barato. Lo mismo ocurre con la calidad.

➤ **Plaza**

La plaza se refiere a las tácticas de canal y distribución que apoyan la estrategia seleccionada. Existen seis variables que se deben de tomar en cuenta:

- Canales directos o indirectos;
- Canal único o múltiples canales;
- Longitud del canal;
- Tipo de intermediario;
- Número de distribuidores en cada nivel;
- Intermediarios que conviene utilizar.

El canal directo vende directamente al consumidor. En los canales indirectos se recurre a minoristas, mayoristas, almacenes de productos industriales y representantes y agentes del fabricante.

La elección de múltiples canales consiste en trabajar simultáneamente con más de uno.

La longitud del canal es el resultado del número de intermediarios que toman parte en una línea de distribución. No es necesario vender directamente al minorista. Se puede vender a un mayorista que, a su vez, vende al minorista.

Tipos de intermediarios. Los mayoristas son convenientes cuando la distribución debe cubrir un área muy grande. Una empresa pequeña de recursos limitados, puede trabajar con representantes, aunque los beneficios fueran mucho mayores con un equipo de vendedores propio.

También es importante saber qué cantidad de distribuidores se necesita en cada nivel de distribución.

La selección de los intermediarios no depende solo de su historial. Hay otros factores tales como el segmento de mercado al que sirve, el conocimiento y comprensión que el intermediario tiene de este mercado, el modo como encajan la política, la estrategia e imagen del fabricante con la del intermediario.

La distribución física también se decide con las tácticas de plaza: servicios de distribución física necesarios, modo de conseguirlos y recursos necesarios. Conviene prestar atención al almacenamiento, al embalaje para transporte, a la forma de transporte y a los puntos de distribución.

➤ **Promoción**

Hay cuatro tipos de promoción: la venta personal, la promoción de ventas, los anuncios y la publicidad.

Ventajas de las ventas personales:

1. Más flexibilidad, puesto que el vendedor puede adecuar la presentación de lo que vende a las necesidades, comportamiento e intereses del cliente en cada caso concreto.
2. Respuesta inmediata del cliente, que permite adaptar la presentación a la demanda concreta;
3. Ingresos o ventas inmediatos;
4. Prestación de servicios adicionales aprovechando la visita de ventas;
5. Plazo flexible para efectuar la venta.

Promoción de ventas. Es uno de los puntos clave de las tácticas de promoción.

Entre las técnicas de promoción de ventas se incluyen el muestreo, descuentos a distribuidores, la promoción de precios, los premios, concursos y loterías, ofertas de reembolso, los paquetes de oferta, los cupones y planes que premian la continuidad, expositores en los puntos de venta y participación en ferias de muestra.

Tácticas de publicidad y de anuncio. Se utilizan porque, por bueno que sea el producto o servicio, no se venderá si el cliente potencial nunca a oído hablar de el y, por tanto, no puede comprarlo.

Hay cinco cuestiones que determinan el éxito de los anuncios y de la publicidad:

- ¿Dónde gastar?
- ¿Cuánto gastar?
- ¿Cuándo gastar?
- ¿Qué decir?
- ¿Cómo medir los resultados?

Las respuestas a tales preguntas dependen de los objetivos globales de publicidad y de los anuncios, del mercado- objetivo y de las numerosas vías posibles por las que se puedan alcanzar el objetivo propuesto para los anuncios.

Cuando se habla de anuncios, Medio quiere decir televisión, radio, prensa y todo lo que en general transporte el mensaje; el vehículo ese el canal de televisión, el canal de radio, la revista o el periódico concretos.

Utilización de condiciones generales del mercado.

Se acepta la posibilidad de influir sobre la demanda, factores sociales y culturales, el nivel tecnológico, la política y la legislación.

➤ **Programas Financieros: (presupuesto)**

En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades" (Kotler 2002), se anotan dos clases de información:

- 1) El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.
- 2) El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías.

La "diferencia" (ingresos - egresos) es la utilidad proyectada.

➤ **Ejecución y Control**

En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el *plan de mercadotecnia*.

Esta última sección describe los controles para dar seguimiento a los avances (Kotler 2002).

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.

Resumen

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.

Apéndices

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el Plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente.

Se Puede Concluir: que el Plan de Mercadotecnia es un valioso documento escrito que indica claramente a las personas involucradas en actividades de mercadotecnia, la situación de mercadotecnia, los objetivos a lograr, el cómo se los logrará (estrategias y

tácticas), el estado de pérdidas y utilidades de toda la operación de mercadotecnia y los procedimientos de monitoreo y control.

El alcance de un plan de mercadotecnia es por lo general, anual; sin embargo, también existen planes para temporadas específicas (3 a 6 meses) como ocurre con la ropa de temporada.

La cobertura del plan de mercadotecnia puede abarcar a toda la empresa u organización, a una división de productos o a un solo producto, marca o mercado meta.

Finalmente, el contenido de un plan de mercadotecnia incluye al menos los siguientes puntos (que por lo general son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

- ❖ Resumen ejecutivo
- ❖ Análisis de la situación de marketing
- ❖ Mercado Objetivo
- ❖ Análisis FODA (Problemas y oportunidades)
- ❖ Objetivos
- ❖ Estrategias
- ❖ Tácticas
- ❖ Programas financieros o proyecto de estado de pérdidas y utilidades
- ❖ Monitoreo y control

Referencias.

Burt M. (2003). *El Plan de Marketing*. Madrid España: Personé Educación, S.A.

Cohen W. (2001). *El Plan de Marketing*, Segunda Edición, Editorial Deusto

Cohen W. (2004). *El Plan de Marketing*, Tercera Edición, Editorial Deusto.

Guiltnam & Modden (1996). *Marketing Management: Estrategias y Programas*, Sexta Edición, México: Editorial Mc Grall Hill, México.

Kotler P. (2004). *Fundamentos de Marketing*, Décima Primera Edición, México: Editorial Prentice Hall.

McCarthy & Perrault W. (2005). *Basic Marketing: Marketing Planeación Estratégica; de la Teoría a la Práctica*, México: Editorial Mc Grall Hill.

Stanton W., Etzel M. & Walker, (2004). *Dirección de Marketing*. Decima Edición., México: Mc Grall Hill.

CAPÍTULO V

Desarrollo económico y social de las microempresas considerando los microcréditos.

Imelda Lorena Vázquez Jiménez

ivazquez@itson.edu.mx

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2007), hace referencia a la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN) donde menciona que, en México, en 1992, 1994 y 1996 alrededor del 60% de las microempresas tenían un trabajador; otro 30% de dos a cuatro y solo el restante 10% tenía entre 5 y 16 trabajadores. Mientras que en la encuesta de 2002 señala que ya el 75% tenía un trabajador; un 22% entre 2 y 4 trabajadores y el restante 3% entre 5 y 16 trabajadores.

Con lo anterior se manifiesta que desde años atrás las microempresas han logrado ser la opción para muchos individuos que después de perder su trabajo, se enfrentan a la necesidad de mantener a su familia. No hay diferenciación de clase social o posición laboral, en este grupo de empresarios se encuentran desde directivos desempleados hasta ayudantes administrativos así como personas que ni siquiera lograron terminar su educación primaria.

Por otro lado, las micro empresas además de contribuir con la disminución del desempleo, lo hacen también generando nuevas fuentes de trabajo. Una microempresa, debido a la simplicidad de su operación, resulta fácil que alguno de sus empleados se decida a iniciar su propia empresa. Este esquema de trabajo no es nuevo, se viene manejando desde antes de la revolución industrial en el que el aprendiz después de especializarse en un oficio partía a otra ciudad a ejercer dicho oficio, habiendo creado una nueva fuente de empleo.

Visa y Nielsen (2008), aseguran en su estudio de *Perspectivas de las Pymes en América Latina*, que las microempresas en México gastan en promedio 3,200 pesos al mes, 71% de sus pagos lo realizan con efectivo y el 69% considera que es importante separar sus gastos. Además que el segmento empresarial está integrado por más de cinco millones de empresas en México, de los cuales el 93% son micronegocios.

El microfinanciamiento entonces se convierte en una opción muy valiosa para la mayoría de los casos en los cuales las personas cuentan con iniciativa productiva, pero no tienen acceso al crédito de la banca comercial.

Hoy en día los acreditados de las microfinancieras llevan a cabo micro emprendimientos en su gran mayoría por empresas de familia, unipersonales o pequeños grupos que tienen como objetivo principal la obtención de utilidades basadas en la explotación de las habilidades personales de sus titulares.

Los mismos acreditados carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos. Generalmente se manejan por intuición, dado que no poseen herramientas adecuadas para la toma de decisiones. Aunado a lo anterior las microfinancieras comprometidas con el desarrollo social comunitario se ven afectadas por la morosidad en los pagos de sus acreditados.

El origen de las microfinanzas, se puede encontrar a finales de la década de los setenta del siglo pasado. Su origen geográfico se remonta a Asia (Bangladesh), pero pronto se empieza a desarrollar actividad microfinanciera en América Latina, donde ha adquirido una gran importancia en la lucha contra la pobreza, la financiación y el subdesarrollo.

Actualmente los micro emprendimientos se llevan a cabo, en su gran mayoría por empresas de familia, unipersonales o pequeños grupos que tienen como objetivo principal la obtención de utilidades basadas en la explotación de las habilidades personales de sus titulares. Carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos generalmente se manejan por intuición, dado que no poseen herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

Además no cuentan con una adecuada planificación a corto y mediano plazo que contemple en primer lugar una clara definición de objetivos que les permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados, minimizando así el riesgo empresarial. Esto redundando en una ineficiente administración del tiempo y las prioridades. La mayoría de los micros emprendedores reflejan desconocimiento de técnicas gerenciales y administrativas que le permitan optimizar su rentabilidad.

Llegan a emprender pequeñas unidades productivas de bienes y servicios que operan con una escasa dotación de capital, con una muy baja productividad y con deficientes condiciones de trabajo, la mayoría de las veces al margen de las regulaciones estatales, insertas en mercados imperfectos en los que compiten muy marginalmente, con una muy escasa organización del trabajo, sin calificación empresarial y que generan escasos ingresos.

La microempresa se ha convertido en el entorno de trabajo y de oportunidad de la población en situación de pobreza. Pero este vínculo entre las actividades a escala

micro empresarial y la pobreza tiene que replantearse de modo efectivo, convirtiéndose en un factor de cohesión social y de inserción productiva para elevar el bienestar de los habitantes. El espacio de la microempresa tiene que dejar de ser visto como el refugio de la pobreza y, en cambio, pasar a ser un espacio en el que se genera empleo y autoempleo, para lo cual se requieren, entre otras cosas, de apoyos financieros que permitan detonar la iniciativa y la capacidad empresarial de las familias.

Prahalad (2005), señala en su libro *“Si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o como carga, y empezamos por reconocerlos como empresarios creativos y con capacidad de recuperación, y como consumidores con sentido del valor, se abrirá un mundo de nuevas oportunidades”*, es una proposición sencilla que le ha dado la vuelta al mundo en diferentes eventos de microfinanzas. En donde manifiesta que las oportunidades que se encuentran en la base de la pirámide no pueden aprovecharse si no se trabajan unidos, con una visión compartida.

Las microempresas nacieron mayoritariamente como respuesta a la necesidad y urgencia de sus integrantes por resolver las situaciones de exclusión económica y social, más que como resultado de un proceso planificado y una evaluación previa y fundamentada de proyectos económicos rentables, o por la libre elección de una alternativa laboral distinta (Del Pino y García, 1997). Las particularidades del sector de la microempresa, requieren una serie de condiciones que permitan su sobrevivencia y éxito como elementos potencializadores del crecimiento.

Un elemento fundamental es la estabilidad en las condiciones macroeconómicas; ya que la mayor parte de los estudios de caso que demuestran programas exitosos, tienen como una condición común, la estabilidad económica del país. Lo cual refleja, no solamente en las posibilidades de prosperidad de los negocios, sino también en la reducción sustancial de la incertidumbre y el riesgo que representa adquirir deudas. Aún cuando puedan pagarse inicialmente, si se disparan las tasas de interés o se sufre de una recesión, el pago se vuelve imposible.

Es importante que las personas que viven en situación de pobreza, alejadas de los núcleos de desarrollo, incomunicados o escasamente informados acerca de las posibilidades que algunas políticas gubernamentales les ofrecen; formen parte de políticas públicas incluyentes.

En ocasiones a estas personas lo que menos le faltan son iniciativas pero ante la escasa oferta de organismos de financiamiento privado que les ofrezcan préstamos y

capacitación para iniciar o consolidar una actividad productiva o comercializadora, el beneficio suele ser en ocasiones una opción demasiado cara y poco segura.

El mercado de la Base de la Pirámide (BDP), generalmente está muy mal atendido y se encuentran dominados por la economía informal. Como resultado son relativamente ineficientes y poco competidos. Como lo afirma Prahalad (2005), la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica (véase figura 1).

En la cima de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos. Más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de dos dólares al día. Se le conoce a la pirámide económica como una medida de que existe realmente la desigualdad en los ingresos.

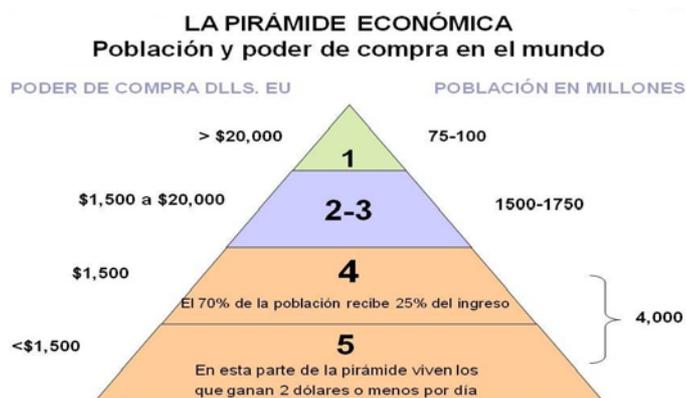


Figura 1. La Pirámide Económica.

Fuente: Prahalad C.K. y Stuart Hart, 2002

Con las propuestas y programas que han iniciado a nivel mundial, estas desigualdades pueden cambiar y entonces, la pirámide puede transformarse en diamante como lo menciona Prahalad (2005), al señalar que la transformación social tiene que ver con el número de personas que creen que pueden aspirar a un estilo de vida de clase media.

Es decir, las instituciones que actualmente están trabajando con este tipo de población han logrado que las aspiraciones de las personas puedan modificarse y la meta es convertir la pirámide en diamante como se muestra en la Figura 2.

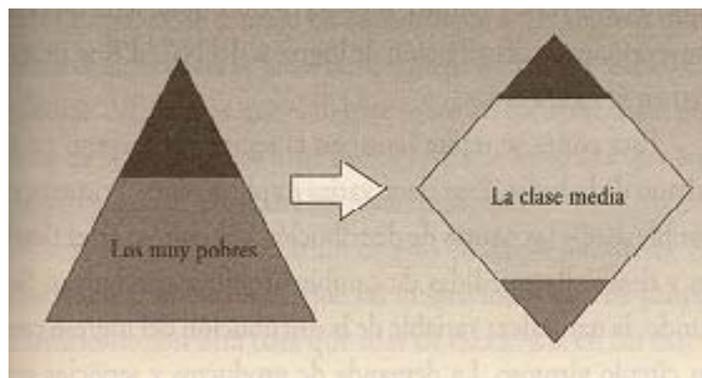


Figura 2. La conversión de la pirámide en diamante.

Fuente: Prahalad C.K., (2005).

Principales características de las microfinanzas en Europa.

La Red Europea de Microfinanzas fue creada en abril del 2003, con el apoyo financiero de la Unión Europea y de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Los miembros fundadores son Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) en Francia, NEF (New Economics Foundation) en el Reino Unido y EVERS&JUNG en Alemania. Esta Red es una asociación no gubernamental (Loi 1901 bajo legislación francesa) y ha sido oficialmente registrada como tal en la Jefatura de Policía el 23 de mayo del 2003 (Red Europea de Microfinanzas, 2009).

El objetivo de la Red Europea de Microfinanzas (REM) es el de promover las microfinanzas en la Unión Europea, siendo estas una herramienta que ya ha demostrado su eficacia en la lucha contra el paro y la exclusión social por medio del desarrollo de la microempresa.

La REM fue creada para agrupar los actores del sector de las microfinanzas así como todas aquellas personas y organismos interesados en las actividades del sector en Europa, con el fin de promover las microfinanzas, el trabajo por cuenta propia, la microempresa, de difundir las buenas prácticas y de participar en la mejora del marco laboral tanto a nivel de la Unión Europea como de cada uno de los estados miembros.

En el momento de su creación en el 2003, la Red contaba con 22 miembros. Actualmente la REM cuenta con 82 miembros y socios procedentes de 23 países europeos. Los miembros y socios vienen de lugares muy variados y representan todos los aspectos de un sector en plena expansión: el terreno, la investigación así como el sector financiero. Entre sus miembros, la REM cuenta a la vez con profesionales del microcrédito, instituciones financieras y organismos de estudios especializados en el

sector de las microfinanzas, lo que le otorga hoy en día un papel muy importante en el ámbito de las microfinanzas en Europa Occidental como se muestra en la Figura 3.

En Europa Occidental los actores de las micro finanzas son diversos preferentemente se tratan de organismos no gubernamentales, luego fundaciones, organismos públicos, en menor escala bancos, cajas de ahorro y otros organismos de crédito.



Figura 3: Red Europea de Microfinanzas. Septiembre del 2009

Además los proveedores de microcréditos se distribuyen en dos categorías: para quienes ésta es su principal actividad y para quienes las microfinanzas son sólo una pequeña parte de su actividad. Los clientes de los proveedores de microcrédito son las personas excluidas del sistema financiero tradicional, las mujeres, y las minorías étnicas.

Como misión principal de los actores de las microfinanzas gira en torno a la creación de empleo por cuenta propia (autoempleo), al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYME - principalmente empresas de menos de nueve empleados), así como a la lucha contra la pobreza y la exclusión social y financiera. Esta última preocupación está más acentuada en Europa occidental, mientras que en Europa del este se hace mayor hincapié en la creación de pequeñas y medianas empresas y en el desarrollo económico.

Considerando el apoyo a la creación de pequeñas empresas, con menos de cinco empleados, es una de las prioridades de los organismos crediticios ya que su objetivo es la lucha contra la exclusión social y el desempleo.

Los programas también están en relación con empresas que trabajan en el sector informal. La Red Europea de Microfinanzas (2009), en su Tercera Encuesta sobre la actividad de las instituciones financieras informa que las tasas de interés varían entre el 4% y el 22%, con una media en torno al 8%. Rumanía registra el tipo de interés medio más alto (16%), seguida por el Reino Unido (14%), mientras que Bélgica y Suiza registran el tipo de interés más bajo (4 %). Aproximadamente un poco menos del 50% de los organismos de financiación no exigen garantías, en conformidad con los principios del microcrédito. El plazo medio de obtención de un préstamo es de 40 días.

En Europa, el apoyo, la capacitación y el asesoramiento son elementos esenciales de las microfinanzas. Los clientes de los microcréditos reciben apoyo para el desarrollo de su actividad. Además de los microcréditos para el desarrollo empresarial, las Instituciones de Microfinanzas (IMF) ofrecen otros servicios financieros como el crédito al consumo, los productos de ahorro, los servicios de transferencia y de seguro.

En España, en Grupo Banco Popular (2009), el Banco Galicia por su parte, por medio de su iniciativa " Del micro emprendimiento a la Pyme " apoya a la formalización de actividades productivas de quienes ya tienen un emprendimiento sustentable y a la generación de empleo. Además de capacitación, los 48 beneficiarios actuales reciben una línea de crédito blando de 36 meses por un monto máximo de un millón de pesos. También dentro del eje de promoción laboral, el banco apoya el desarrollo de iniciativas de organizaciones como Fundación Grameen Mendoza, Cáritas, Fundación CUBA y Alternativa 3, que impulsan el microcrédito en forma más específica.

Microfinanzas en América Latina

El desarrollo de las microfinanzas en América Latina ha sido extraordinario como es el caso de Columbia Microcréditos SA (2009), una institución de microcréditos que busca dar acceso a servicios financieros a microempresarios, la actividad proyectos de comercio, servicios y producción, dentro de los sectores urbano y urbano-marginal de Buenos Aires, con necesidades de financiamiento de capital de trabajo y capital de inversión. Su rango de operaciones de crédito se encuentra entre los

500 y los 30.000 dólares, y se manejan a través del crédito individual. Sin embargo, estos minipréstamos que resultaron la salida de la pobreza de millones de bengaleses gracias al Grameen Bank fundado por el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus parece no poder adaptarse al contexto local y sólo llega a unos pocos.

Según una investigación realizada por Fundación Andares (2009) institución especializada en la investigación sobre las microfinanzas, en 2006 existían en la Argentina cerca de 100 instituciones de microfinanzas que daban crédito por 40 millones a 40.000 microempresarios. En realidad donde radicaba el problema era que de los 3 millones de microempresarios, sólo el 2% recibía microcréditos, con lo cual la incidencia era muy baja. El resto se sigue manejando con lo que tiene, con lo que consiguen de sus familiares o con créditos usureros.

A nivel regional, la Argentina se encuentra muy atrasada en el desarrollo de esta metodología. Un estudio publicado el último trimestre de 2007 por Economist Intelligence Unit (EIU), *The Economist*, en colaboración con el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), reveló que dentro de los 15 países evaluados de América latina y el Caribe, la Argentina es el menos favorecido para el desarrollo de las micro finanzas. Las tres variables analizadas fueron el marco regulatorio, el clima para la inversión privada y el desarrollo de instituciones de micro financieras.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, El Centro de Formación 40 ha sido desarrollado por el Grupo Latinoempresadores, que desde 1999 ha capacitado a más de 500 alumnos en el marco de su Misión de estimular el emprendimiento para concretar las ambiciones de desarrollo (El Centro de Formación 40, 2009).

Ahora bien, en el mundo del trabajo surge cada vez con mayor fuerza, tanto en Chile como en el resto de Latinoamérica, la realidad de la pequeña producción. Su existencia, aunque para muchos desconocidas, es cada día más visible, pues sus protagonistas producen, consumen, comercializan e intercambian en los diversos mercados, según lo manifiestan en su investigación Pérez y Jofre, (2000).

En Perú, el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa COPEME, (2009), es una Asociación Civil sin fines de lucro, dedicada a la promoción y desarrollo de la micro y pequeña empresa en el Perú. Fue creada en julio de 1990 y agrupa numerosas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) con programas crediticios que operan en zonas urbanas y rurales. Actualmente agrupa a más de 50 instituciones ubicadas en las ciudades más importantes del Perú que

trabajan en diversas líneas de especialización como: capacitación, asistencia técnica, financiamiento, asesoramiento, comercialización entre otros.

COPEME, como red de promoción de las micro y pequeñas empresas en el Perú, es una red que trabaja para conseguir una mayor formalización, competitividad y productividad de las MYPES y su articulación con las economías locales, para ello desarrolla programas y proyectos que mejoran de manera sostenida la oferta de servicios de las entidades de promoción a las MYPES en el Perú, estas entidades son las de Microfinanzas, las de desarrollo empresarial y de desarrollo económico local.

La Iniciativa Microfinanzas, es una unidad estructural de COPEME que inicialmente con el apoyo de USAID -Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional- trabaja en el Perú desde marzo de 1998, logrando constituir en su desarrollo importantes alianzas estratégicas con otros proyectos de fortalecimiento institucional promovidos por Organismos de Cooperación Internacional, como: AECI (*Agencia Española de Cooperación Internacional*), GTZ (*Programa de Fomento al Sistema Financiero Rural*), NOVIB (*Sostenibilidad, Mayor Acceso y Mejor Servicio para las Microempresas en el Perú*), FORD FOUNDATION (*Fortalecimiento de los Servicios de la Red Nacional de COPEME y Apoyo al Desarrollo de las Microfinanzas Rurales*) y Agro Acción Alemana (AAA).

El grupo objetivo de esta Iniciativa en el Perú son: Organizaciones No Gubernamentales (ONGs); Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs); Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs); Entidades Financieras para el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES); Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPACs).

En Bolivia se encuentra el banco líder en microfinanzas Bancosol (2009), el cual nace cuando un grupo de empresarios bolivianos en el año de 1984 decidió iniciar una institución sin fines de lucro que pueda apoyar el desarrollo de la microempresa en el país, dada la falta de acceso a recursos y principalmente la falta de acceso al crédito a través del sistema financiero formal en ese momento. Desde esa perspectiva, el 17 de Noviembre de 1986, inversores bolivianos y de fuera del país posibilitaron el inicio de actividades de esta institución, siendo este el antecedente histórico del inicio de BancoSol.

Después de veintitres años, BancoSol ha desembolsado más de 1,930 millones de dólares americanos a más de 1,4 millones de proyectos microempresariales. Actualmente el Banco tiene más de 124,000 clientes quienes representan un portafolio

total de más de 330 millones de dólares, además de tener más de 240,000 clientes de depósitos por un total de captaciones del público de alrededor de 310 millones de dólares. BancoSol está presente en ocho ciudades capitales (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Trinidad, Potosí y Oruro) a través de una red de más de 100 puntos de atención entre agencias que lo convierten en uno de los principales participantes en el mercado de Bolivia.

El desarrollo de las Microfinanzas en México

La Secretaría de Economía (2009) informó que en el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento eran MiPyME's. Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

Según lo establecen en su investigación Cotler y Rodríguez (2008), la industria mexicana de las microfinanzas se está transformando. Antes estaba constituida por organizaciones que no perseguían el lucro y que no estaban supervisadas. Hoy, muchas de las entidades que la conforman están sujetas a una inspección gubernamental y/o de mercado. Aún cuando tal transformación acarrea beneficios, existe la preocupación de que la supervisión las induzca a cambiar su nicho de mercado y se orienten a sectores de mayores ingresos.

Estas organizaciones de financiamiento que configuran el sector, en algunos casos sociedades civiles, sofoles, instituciones de asistencia privada no son muy numerosas y muchas de ellas se encuentran localizadas en determinadas áreas o zonas geográficas sin mucha posibilidad de expansión y con una capacidad limitada de atención al público.

En México, salvo los créditos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la acción de donantes internacionales, no existen muchos fondos invertidos que financien y fortalezcan el sector de las microfinancieras u otras formas de instituciones de financiamiento. Ante esta situación de escasa oferta en la provisión de servicios de financiamiento para las personas pobres, el gobierno federal decidió fortalecer los programas ya existentes como Fondo de Microfinanciamiento para la Mujer Rural, FOMMUR (2009) y el Fondo de Apoyo para Empresas en Solidaridad, FONAES (2009) y crear un nuevo programa específicamente dirigido a consolidar en México la práctica del microfinanciamiento: El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, PRONAFIM (2009).

Este organismo tiene como objetivo impulsar las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de microfinanzas con la participación de Instituciones de Microfinanciamiento como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas las regiones del país, con especial énfasis en aquellas que registren mayores índices de pobreza. Esto significa que el Gobierno a través del PRONAFIM, otorga líneas de crédito a las Microfinancieras que ya funcionan a fin de que ellas a su vez den crédito a los más pobres. Las Microfinancieras deben pagar estos préstamos para solicitar al PRONAFIM periódicamente líneas de crédito mayores y poder apoyar a mayor cantidad de clientes.

El gobierno no otorga directamente a los ciudadanos los microcréditos, sino que en una revisión minuciosa, evalúa a las Microfinancieras sujetas de crédito para que mediante ellas lleguen los recursos a los más pobres.

Ahora bien, ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, A.C. (2009) es una red nacional de instituciones proveedoras de servicios financieros que buscan contribuir al desarrollo económico y al combate de la pobreza, mediante la asignación de créditos eficientes, servicios de ahorro, asesoría y capacitación de la población que vive en condiciones de pobreza como parte de un proceso de apoyo para un desarrollo sostenible. En 1992 seis organizaciones privadas mexicanas sin fines de lucro, se reunieron para intercambiar opiniones sobre las perspectivas de su trabajo con sectores de la población de escasos recursos. A este espacio le llamaron "La Mesa de Empleo".

Durante 1996 hubo la necesidad de darle estructura a la Mesa de Empleo y el 23 de Mayo de 1997 con el apoyo de la red The SEEP Network (The Small Enterprise Education and Promotion) y la Fundación Ford, en una Asamblea Constitutiva con la participación de 13 organizaciones socias, 1 institución asociada y 4 personas físicas en calidad de participantes, la Mesa de Empleo se transformó en Prodesarrollo: Finanzas y Microempresa, A.C.

El 25 de julio del 2000 ante la notaría 89 del Distrito Federal, México, ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa se constituye como Asociación Civil con 22 instituciones socias, 1 asociado y 3 personas físicas. Actualmente, sus miembros suman noventa y un organizaciones prestadoras de servicios financieros populares, del sector social y privado, que atienden por medio de mil cuarenta sucursales en cuatrocientos cincuenta y seis municipios y atienden a más de dos millones, de las cuales el 79% son mujeres.

Microfinanzas en el Estado de Sonora

Actualmente en el Estado de Sonora participan microfinancieras con la intención de apoyar a la clase marginada que no tiene acceso al sistema financiero mediante diversos productos que cubran sus necesidades, promoviendo micro créditos y capacitación en los negocios a las personas, o bien para iniciar nuevos micro negocios o financiar aquellos que ya existen. Instituciones como Compartamos Banco, Financiera Independencia, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., Común de la Frontera, A.C., Finvay, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., Cobanaras Federación Estatal S. de S.S. y Grameen de la Frontera Sonora, SA De CV, SOFOM, E.N.R., tienen la finalidad de trabajar con personas emprendedoras al facilitarles pequeños préstamos para incentivar sus negocios, debido que ellos buscan un mejor futuro para su familia y ser autosuficientes.

Estas microfinancieras definen los objetivos y a su vez los programas que apoyarían a lograr esos objetivos quedando de la siguiente manera:

- Mejora de la economía familiar, considerando la promoción de la generación de empleos y el autoempleo, capacitación en oficios, otorgamiento de microcréditos, fomento del ahorro, aprovechamiento de los recursos de segundo uso, promover la incorporación del adulto mayor al mercado laboral.

Prahalad (2005), señala que un ecosistema de mercado para la creación de la riqueza, está compuesto por organizaciones de la sociedad civil (OSC) micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, grandes empresas locales y multinacionales, cada uno de estos componentes contribuyen recíprocamente a sustentar el mercado y colaboran con recursos necesarios para la creación de la riqueza.

A continuación se proporciona una breve semblanza de algunas de estas microfinancieras que han venido trabajando en el otorgamiento de microcréditos en el sur de Sonora:

Cobanaras Federación Estatal de Sociedades de Solidaridad Social (CFESSS) es una organización regional de mujeres de base no gubernamental, inserta en diferentes municipios del Estado de Sonora, México. La experiencia de organización de la CFESSS data de 1982, iniciando su proceso en el municipio de Álamos y posteriormente Etchojoa y Cajeme; y es en 1994 en que se constituye una figura jurídica, como una organización estatal de mujeres de los sectores rural y urbano popular, autónoma y plural.

Las estrategias rectoras de trabajo son: la de financiamiento, programa central del fomento del ahorro, que desarrolla mediante la promoción y constitución de grupos ahorro y préstamo, gestión de recursos para su fondo revolvente de préstamos, que le permite financiar proyectos productivos o microempresas con sus socias; y de organización y educación, que tiene como objetivo expandir, desarrollar y fortalecer la organización.

Lo que buscan es que su presencia sea una realidad en todo Sonora y a su vez, es responsable de impulsar la capacitación y desarrollo de sus dirigentes y bases, como condición necesaria para la expansión del proyecto que representa la Federación, mediante eventos que contribuyan a elevar los conocimientos, capacidades y habilidades de las socias desde una perspectiva de género; y el de bienestar social, que materialice el conjunto de iniciativas en un incremento del nivel de vida de las socias, sus familias y comunidad.

Actualmente cuenta con 10 Sociedades de Solidaridad Social ubicadas en: Teresa Urrea, Cajeme; Mujeres Serranitas, Rosario; Mujeres Las Quirigueñas, Quiriego; Esperanza Quirigueña, Quiriego; Mujeres Cobanaras, Navojoa; AMAS, Etchojoa; UAIM Mayojustalit, Etchojoa; Nueva Fuerza, Huatabampo; Esmeraldas, Etchojoa, Jamutchim y Benito Juárez.

La Misión que tiene el grupo es el de ser una organización de mujeres plural y autónoma, que con la participación de sus socias mejoren su calidad de vida y contribuyan a que la sociedad sea más justa y equitativa.

La Visión que tiene es el de ser una organización que favorece el empoderamiento de las mujeres y contribuye al desarrollo Local del Sur de Sonora para acceder a una sociedad justa y equitativa para mujeres y hombres. La Microfinanciera Cobanaras otorga créditos a socias y no socias, a personas físicas y morales que requieren de capital para instalar un pequeño negocio o apoyar uno ya establecido, tanto en el medio rural como en el urbano, con un interés bajo.

Los giros de los negocios deben ser comerciales, manufactura y de servicios; no se autorizan créditos para actividades agropecuarias, venta de perfumería y joyería. El objetivo de la microfinanciera es el de ofrecer el servicio de crédito a socias y no socias y clientes destinado a la instalación o ampliación de un micronegocio que genere empleos e ingresos y contribuir al desarrollo de la familia y de la región. La microfinanciera se encuentra funcionando en los siguientes municipios: Cajeme, Navojoa, Benito Juárez, Rosario, Quiriego

Grameen de la Frontera Sonora, SA De CV, SOFOM, E.N.R., es una réplica del Banco de Grameen en Bangladesh y se encuentra ubicado en el noroeste de México en los condados de Etchojoa y Huatabampo, Navojoa y Ciudad Obregón en Sonora, México. Inicia operaciones el 15 de febrero de 1999, siendo sus acreditados específicamente mujeres muy pobres, a las cuales se les otorgan préstamos pequeños en promedio de \$2,600.00.

Marshall Saunders es el fundador y director general de Grameen en Sonora, México. Él también es líder del grupo de resultados en San Diego, California, y forma parte del grupo creador de la política de erradicar el hambre y la pobreza.

La misión de Grameen de la Frontera es ser una organización comprometida a la posibilidad de terminar la pobreza a través de la confianza en sí mismo, el trabajo de la propia cuenta de uno y el micro crédito.

Se caracteriza porque proporciona un ambiente seguro para ahorrar, que puede ser el ahorro de grupo y el ahorro de emergencias. Además proporcionan grupos de ayuda para mujeres pobres de manera que ellas lleguen a ser empresarias eficaces y miembros que contribuyan a sus familias y comunidades.

Entre los valores que predominan entre las mujeres de Grameen se pueden enumerar los siguientes: disciplina, la solidaridad, el valor y el trabajo como principios básicos del grupo; no contaminar la tierra con basura ni químicos, cultivar hortalizas en todas las estaciones del año, deben de comer una parte de la cosecha y el resto venderla; brindar apoyo tanto a las hijas como a los hijos para que tengan los mismos derechos, que estudien, trabajen y sean felices, entre otros.

Finvay, S.A. de C.V., SOFOM.E.N.R., mediante la unión de un grupo de líderes de Ciudad Obregón en 1969 permitió darle vida a lo que hoy es el Comité de Promoción Social del Valle del Yaqui (Provay), que en su primera etapa se definió por crear espacios para la educación.

Los socios fundadores definieron el objeto social de la organización, como la iniciación, promoción, fomento, estímulo y patrocinio de toda clase de actividades educativas, científicas, artísticas y de difusión de la cultura.

Estas ideas fueron proyectadas específicamente para procurar el desarrollo y superación integral de los residentes de Ciudad Obregón. De ahí en adelante pasaron a una segunda etapa a partir de 1989, que denominan Construyen Comunidad, en la cual crean los centros comunitarios de Valle Verde, en el que además de capacitar a los habitantes entran en otro proyecto de beneficio social.

Es entonces que Provay inicia el programa Casa para Todos, en el que se beneficiaron a más de 240 familias, quienes en poco tiempo pagaron el financiamiento que la institución les otorgó. A las personas donde tiene presencia Provay, que son con el funcionamiento de los centros comunitarios de Valle Verde, la colonia Cajeme, Esperanza y Cócorit se les enseña un oficio y da inicio con las operaciones de microcrédito para proyectos productivos en el año de 2006, en las instalaciones de los centros de Valle Verde, Cócorit y Matías Méndez,

Principales logros: la construcción de los centros comunitarios y haber formado generaciones para ser líderes en sus colonias; haber logrado la creación de un programa de microcrédito autofinanciable.

Provay considerando los buenos resultados obtenidos con la creación del programa de microcréditos proyecta apoyar los mismos para la autosustentabilidad de las personas sujetas al crédito, el fortalecimiento institucional, además de crear el fondo independiente de crédito y decide que una institución por separado se haga cargo de este programa y es en noviembre del 2008 cuando se registra en Ciudad Obregón, Sonora Finvay, S.A. de C.V., SOFOM,E.N.R. , perteneciente al sector de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) Entidad No Regulada (ENR), con la autoridad supervisora de Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), con el objeto social de:

- I.- La realización habitual y profesional de operaciones de crédito y préstamos de todo tipo en moneda nacional o extranjera, con o sin garantías.
- II.- La realización habitual y profesional de operaciones de arrendamiento financiero y puro.
- III.- La realización habitual y profesional de operaciones de factoraje financiero.
- IV.- Realizar todas sus actividades con sus propios recursos o mediante la obtención de financiamientos directos o para la generación y descuento de cartera con cualquier organismo gubernamental o no gubernamental o persona moral, de sus propios accionistas y de instituciones de crédito nacionales o extranjeras legalmente facultadas para operar con tal cargo.
- V.- Otorgar, emitir, suscribir, endosar, avalar, dar en garantía títulos de crédito, así como negociar los que reciba con motivo de las actividades de su objeto social, la celebración de todo tipo de operaciones de crédito incluyendo la emisión de obligaciones, según sea necesario para el desarrollo de sus actividades.

De 2006 a 2008 Provay fue la institución que estuvo al frente del programa de microcréditos y es a partir del 2009 cuando Finvay le da continuidad al programa pero ya como institución independiente, a pesar de que se queda con la cartera de clientes que tenía Provay.

Las instituciones microfinancieras brindan servicios financieros a un sector en especial de la población, con metodologías y estrategias particulares. Las microfinancieras se encuentran situadas en una categoría que adoptan un enfoque de mercado para resolver problemas relacionados con la exclusión financiera de un sector muy marcado de la sociedad, los que no tienen acceso a los organismos bancarios.

En consecuencia, la efectividad en la provisión de servicios financieros (microcréditos) parte del conocimiento de los micronegocios para los que va enfocado, especialmente cuando la actividad económica de un país se basa en este tipo de empresas. El fortalecimiento de la microempresa puede abrir espacios de oportunidades productivas, permitiendo la inserción de gran parte de la población que ven a la microempresa como fuente generadora de empleo e ingreso y potenciadora del desarrollo económico local.

El rasgo fundamental de las microempresas es la precariedad y que de hecho, existe un alto porcentaje de casos en los que la unidad económica es más una estrategia de supervivencia familiar que una verdadera fuente de acumulación de capital.

No me pregunten qué es la pobreza, ustedes la han visto frente a mi casa.

Miren la casa y cuenten el número de agujeros.

Vean mis utensilios y la ropa que tengo puesta.

Examínenlo todo y describan lo que ven.

Esa es la pobreza.

—Un hombre pobre de Kenya, 1997



REFERENCIAS

Bancosol, *EL BANCO LÍDER EN MICROFINANZAS EN BOLIVIA*. Recuperado en: Julio del 2009 en <http://www.bancosol.com.bo/es/default.html>

Cobanaras, *FEDERACIÓN ESTATAL S. DE S.S.* Recuperado en septiembre del 2009 en: <http://www.cobanaras.org.mx/>

COLUMBIA MICROCRÉDITOS S.A., Recuperado en junio del 2009 en: <http://www.argentina-empresas.com.ar/quilmes---buenos-aires/prestamos/columbia-microcreditos-s-a.html>

CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA, COPEME, PERÚ. Recuperado en agosto del 2009 en: <http://www.copeme.org.pe>

Cotler P. y Rodríguez-Oreggia E. (2008) *RENTABILIDAD Y TAMAÑO DE PRÉSTAMO DE LAS MICROFINANZAS EN MÉXICO. UN ESTUDIO DE CASO*. Publicado en: *Economía Mexicana NUEVA ÉPOCA*, vol. XVII, núm. 2, segundo semestre de 2008. Recuperado en enero del 2009 en: http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XVII-2/01_COTLER_149-169.pdf

Del Pino, J. and García, M. (2008) *LA PEQUEÑA PRODUCCIÓN EN CHILE: CARACTERÍSTICAS Y PROYECCIONES* En: *La Pequeña producción Frente a los Procesos de Apertura Económica*. Santiago, Chile. 1997. 189p. Recuperado en enero del 2008 en: <http://www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/solidarios>

Economist Intelligence Unit (EIU), *The Economist*, (2007) en colaboración con el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

EL CENTRO DE FORMACIÓN 40, en Buenos Aires, Argentina. Recuperado en junio del 2009 en: <http://www.latinoemprendedores.com/fe40/>

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), Recuperado en agosto del 2009 en: <http://www.pronafim.gob.mx/>

Finvay, S.A. de C.V., SOFOM.E.N.R.; recuperado mayo del 2009 en: http://sipres.condusef.gob.mx/home/detallememo.asp?ncad1=4&C_DEscr=7162#2

Fondo de Microfinanciamiento para la Mujer Rural (FOMMUR) Recuperado en agosto del 2009 en: <http://fommur.pronafim.gob.mx/fommur.asp>

Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), Recuperado en agosto del 2009 en: <http://www.fonaes.gob.mx/>

Fundación Andares (2009), recuperado en Octubre del 2009 en: www.fundacionandares.org

Grameen de la Frontera Sonora, S.A. de C.V., S.O.F.O.M., E.N.R, recuperado en octubre del 2009 en: <http://www.grameendelafrontera.org/>

Grameen Foundation USA, Reporte Consolidado a Septiembre del 2009 para Huatabampo, Navojoa y Obregón, Sonora, México, recuperado en: <http://www.grameendelafrontera.org/pdfs/2009%20Consolidado.pdf>

Grupo Banco Popular (2009), Banco Galicia, recuperado en noviembre del 2009 en: <http://www.bancopopular.es/popular-web/particulares/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía México (INEGI). *ENCUESTA NACIONAL DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y EMPLEO 2001* (ENECE) consultada en julio del 2007 http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/cuestionarios/encuestas/hogares/Cuest_enece01.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía México (INEGI) Encuesta Nacional de Micronegocios 1992, 1994, 1996, 1998, 2002 (ENAMIN) – Módulo de la Encuesta

Nacional de Empleo Urbano (ENEU) Internet. Consultadas en julio de 2007 en:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=10564>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía México (INEGI) Encuesta Nacional de Micronegocios 2008 (ENAMIN) consultada en julio del 2009 en:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/cuestionarios/encuestas/hogares/cuest_enamin2008.pdf

Pérez A., y Jofre I. (2000) *INVESTIGACIÓN SOBRE LA MICROEMPRESA RURAL, INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA, SANTIAGO DE CHILE, ENERO DEL 2000*. Recuperado en agosto del 2008 en:
<http://www.promer.org/getdoc.php?docid=123>

Perspectivas de las PyMEs en América Latina. *ESTUDIO PRESENTADO POR VISA Y THE NIELSEN COMPANY.(2007-2008)*. Recuperado en septiembre del 2009 en:
http://bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA_Presentacion.pdf

Prahalad C. (2005) *LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE*, por Grupo Editorial Norma, S.A. Bogotá, Colombia.

Prahalad C. (2005). *THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID: ERADICATING POVERTY THROUGH PROFITS*. UPPER. Saddle River, NJ. Wharton School Publishing/Pearson Education, Inc.

PRODESARROLLO, FINANZAS Y MICROEMPRESA, A.C. Recuperado en julio del 2009 en: <http://www.prodesarrollo.org/>

ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, A.C., Benchmarking de las Microfinanzas en México, *UN INFORME DEL SECTOR*. Recuperado en diciembre del 2009 en:
www.microfinanzas.org/.../benchmarking-de-las-microfinanzas-en-mexico-un-informe-del-sector/

Red Europea de Microfinanzas, *TERCERA ENCUESTA SOBRE LA ACTIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS (IMF) EN 21 PAÍSES EUROPEOS (UE*

+ NORUEGA Y SUIZA). Recuperado en septiembre del 2009 en: http://www.european-microfinance.org/qsn-nos-membres_es.php

Secretaría de Economía, recuperado en agosto del 2009 en: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME

Secretaría de Economía, recuperado en junio del 2009 en: <http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve B=5>

Yunus, Muhammad (2006) El banquero de los pobres. *LOS MICROCRÉDITOS Y LA BATALLA CONTRA LA POBREZA EN EL MUNDO*. 1ª. Edición, Buenos Aires, Editorial Paidós.

Acerca de los autores:

Jesús Nereida Aceves López. Contadora Pública y Maestra en Docencia e investigación educativa por el Instituto Tecnológico de Sonora, Profesora investigadora del departamento de Contaduría y Finanzas del ITSON, Coordinadora del bloque de Prácticas Profesionales de los programas de Lic. en Contaduría Pública y Lic. en Economía y Finanzas, Responsable del programa de Lic. en Economía y Finanzas, candidata a Doctor en Planeación Estratégica para la mejora del Desempeño, miembro activa del cuerpo académico de Consultoría de Negocios.

Nora Edith González Navarro. Profesora Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora, adscrita al departamento de Contaduría y Finanzas. Licenciada en Contaduría Pública, con Maestría en Administración y Finanzas, candidata a Doctor en Planeación Estratégica para la mejora del Desempeño, Responsable de la maestría en Gestión Financiera, miembro activa del cuerpo académico de Consultoría de Negocios.

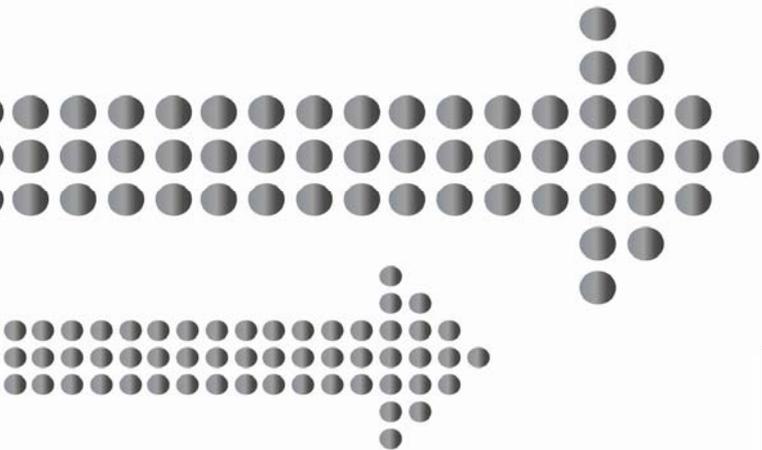
Beatriz Ochoa Silva. Licenciada en Administración de empresas, Maestría en Administración y Doctora en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Profesora investigadora del departamento de Ciencias Administrativas del ITSON, Coordinadora del Bloque de Negocios del Programa de Licenciado en Administración. Responsable del Programa del Doctorado en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, miembro activa del cuerpo académico de consultoría de negocios.

Dina Ivonne Valdez Pineda. Profesora investigadora de tiempo completo adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Sonora, Maestra en Docencia e Investigación Educativa por el Instituto Tecnológico de Sonora y Doctora en Filosofía con especialización en Marketing, por la Pacific Western University, Actualmente es Líder de bloque de Promoción y comercialización del programa educativo de licenciado en administración de empresas turísticas, Líder de bloque de la Acentuación de Mercadotecnia de la maestría en administración y Desarrollo de Negocios, miembro activo del cuerpo académico de Consultoría de Negocios.

Imelda Lorena Vázquez Jiménez. Contador Público y Maestría en Administración egresada de la Universidad de Sonora, grado de Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño. Certificada Académica en Contaduría Pública por ANFECA, Consultor de Negocios Certificada, miembro activa del cuerpo académico de consultoría de negocios, directora de la División de Ciencias Económico Administrativa.

Octavio Bojórquez Camacho. Profesor e Investigador de Tiempo Completo Titular "C" Facultad de Administración Agropecuaria y Desarrollo Rural, de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Licenciatura: **Ingeniero Bioquímico**, Posgrado: **Maestría en Administración**, Posgrado: **Doctorado en Estudios Organizacionales**.

“MIPyMES y el Proceso de Crecimiento y Consolidación Empresarial” se terminó de editar en el Instituto Tecnológico de Sonora en diciembre de 2011.
El tiraje fue de 50 ejemplares más sobrantes para reposición.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

