



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE INGENIERÍA

**Vilán: Reestructuración de una microempresa familiar a
través de la planeación estratégica.**

Tesis Profesional Para Obtener
El Título de:

Ingeniero Industrial

Presenta:

EDGAR MORALES JUÁREZ

Director de Tesis:

M.I. Silvina Hernández García
2014

INDICE

OBJETIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1 <u>LA MICROEMPRESA</u>	
1.1 LA MICROEMPRESA	6
1.1.1 Definición de microempresa.....	6
1.1.2 Elementos que distinguen a las empresas.....	9
1.1.3 Las empresas en México.....	12
1.1.4 La ingeniería Industrial y su relación con las empresas.....	16
1.2 EL EMPRENDEDOR.....	19
1.2.1 Definición.....	20
1.2.2 Tipos de emprendedores.....	21
1.2.3 Perfil del emprendedor.....	21
1.2.4 El empresario eficaz.....	24
1.3 LA IDEA.....	25
1.3.1 La oportunidad de crecer.....	25
CAPÍTULO 2 <u>TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</u>	
2.1 INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.1.1 Teoría de la planeación.....	28
2.1.2 Planeación táctica y estratégica.....	29
2.1.3 Ventajas de la planeación estratégica.....	31
2.1.4 Limitaciones que pueden existir para la implantación de la planeación estratégica formal.....	32
2.2 METODOLOGIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
2.2.1 Misión.....	33
2.2.2 Principios y valores.....	35
2.2.3 Diagnóstico de la situación actual.....	36
2.2.4 Activos estratégicos.....	38
2.2.5 Pasivos estratégicos.....	38
2.2.6 Establecimiento de objetivos y metas.....	39
2.2.7 Rompimiento de paradigmas.....	41
2.2.8 Desarrollo de estrategias.....	42
2.2.9 Plan de negocio.....	43

2.2.10	Implantación.....	44
2.2.11	Control.....	44

CAPÍTULO 3 MICROEMPRESA VILÁN

3.1	ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR VILÁN.....	46
3.1.1	El emprendedor.....	46
3.1.2	Modo de trabajar del emprendedor.....	46
3.2	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	48
3.2.1	Tipo de negocio de la empresa.....	74
3.2.2	Los productos que se han vendido.....	76
3.2.3	Situación legal.....	77
3.2.4	Control de los gastos.....	79
3.2.5	Análisis por áreas.....	79

CAPÍTULO 4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN VILÁN

4.1	INTRODUCCIÓN.....	86
4.2	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	91
4.3	OBJETIVOS.....	93
4.4	ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS.....	94
4.5	PLAN DE NEGOCIOS.....	95
4.6	EL COSTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	102
4.7	COSTOS PARTICULARES EN BASE AL PLAN DE NEGOCIOS.....	104
4.8	BENEFICIO DE LA PLANEACIÓN EN VILÁN.....	108

CAPÍTULO 5 RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1	RESULTADOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN VILÁN.....	113
-----	---	-----

	CONCLUSIÓN.....	141
--	-----------------	-----

	BIBLIOGRAFÍA.....	145
--	-------------------	-----

OBJETIVO

Presentar propuestas de reestructuración a la microempresa Confecciones Vilán con la finalidad de brindar elementos que marquen la pauta para convertirla en una empresa competitiva y fortalecer la gestión empresarial utilizando la planeación estratégica.

INTRODUCCIÓN

La microempresa ha sido punta de lanza para el desarrollo de los países y se han convertido en fuente de ingresos. Surge cada vez más la necesidad de que existan las condiciones necesarias en la sociedad para alentar, motivar e incentivar a las microempresas.

En la actualidad las microempresas están desapareciendo en lapsos muy cortos, todo esto debido en parte a los grandes monopolios existentes y por otra parte a la falta de enfoque que tienen los emprendedores creadores de microempresas.

Sin embargo, tenemos que dejar claro que un gran número de empresas grandes surgieron de microempresas y existió una persona visionaria, emprendedora, tuvo una idea, consiguió los recursos y planeó a corto, mediano y largo plazo para consolidar su empresa.

Confecciones Vilán es una microempresa que está en una situación compleja en todo su entorno. El emprendedor siempre ha querido crecer más que en la actualidad, pero las condiciones no las ha encontrado para ello.

La planeación estratégica se propone como herramienta para que la microempresa Vilán pueda crecer de forma sustantiva y equilibrada.

Se analizaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se tomaran conclusiones al respecto.

Finalmente se propuso un plan de negocios específico para Vilán y se analizó el costo y el beneficio de la planeación y de su implantación.

CAPÍTULO 1 LA MICROEMPRESA

1.1 La microempresa

1.1.1 Definición de microempresa

Directa e indirectamente la mayoría de los seres humanos se han encontrado inmersos en un ambiente empresarial siendo personas que trabajan para los dueños o en otros casos siendo personas generadoras de empleos. Así también las empresas han sido motor de desarrollo técnico el cual ha traído beneficios directos e indirectos para el hombre.

Las empresas a lo largo de la historia han evolucionado en muchos aspectos y en ellos se han tenido definiciones del significado, por ejemplo:¹

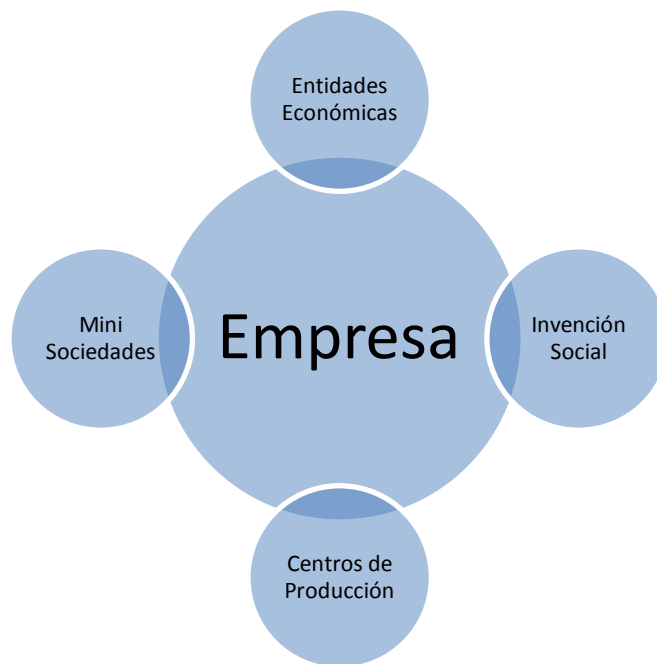
- a) Las empresas son un conjunto de personas, cada una con diferentes necesidades y metas, colocadas en una situación de cooperación para lograr las metas de la empresa. Al hacerlo, sin embargo, las personas esperan poder lograr algunas de sus metas personales. No hay razón para esperar se comprometan con las metas de la empresa a menos que las funciones de estas, la estructura de la entidad, el diseño de las tareas y el estilo administrativo, alimenten una esperanza razonable de lograr las metas individuales.
- b) Las empresas son sistemas socio técnicos abiertos. En muchos sentidos, ésta definición comprende a todas las anteriores. Se supone que las empresas son sistemas abiertos a las demandas, las fuerzas y los requisitos circundantes del medio.
- c) Las empresas son entidades sociales o “minisociedades”. Constituyen el escenario en el cual reúnen las personas para tratar

¹ BIBLIOTECA DEL INGENIERO INDUSTRIAL, TOMO 1 pp. 185-187. De a-f

de alcanzar las metas económicas y/o de otra clase. Los miembros de ésta encuentran la manera de trabajar juntos, de resolver sus problemas, de hacer frente a los conflictos que surgen y de mantener a la empresa como una entidad social.

De igual manera se pueden definir esquemáticamente de la siguiente manera donde se describe cada uno de sus componentes (Figura 1)

- Es una entidad económica en la que se combinan el capital (dinero), bienes y esfuerzos personales para la obtención de utilidades.
- Las empresas son inversiones sociales, es decir, las personas las crean con fines específicos en un momento dado de la historia para que proporcionen algunos bienes y servicios necesarios, varias veces con la aplicación de alguna tecnología en particular.
- Las empresas son centros de producción o transformación en donde los materiales, la información y las personas son importadas, transformadas en productos necesarios, en algunos casos son exportadas.
- En el sector privado, las empresas son entidades económicas que existen sólo para satisfacer metas económicas.



(Figura 1)

Todas estas definiciones de empresa han sido o son adecuadas en determinados panoramas y situaciones.

En el sector comercial, el margen de utilidad entre lo que se compra y lo que se vende puede ser muy bajo así que las ventas anuales pueden ser superiores a las que se plantea aunque las utilidades no sean así, por otra parte también se puede tener el control accionario entre dueños y no por ello deja de ser una herramienta y también varía el número de empleados dependiendo del giro de la empresa.

1.1.2 Elementos que distinguen a las empresas²

Las actividades económicas de las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Comercial

- Venta al público o usuario
- Revendedor, distribución e intermediario

Industrial

- De extracción primaria
- De transacción intermedia
- De transacción final

Servicios

- Públicos
- Distribución y transporte
- Financieros

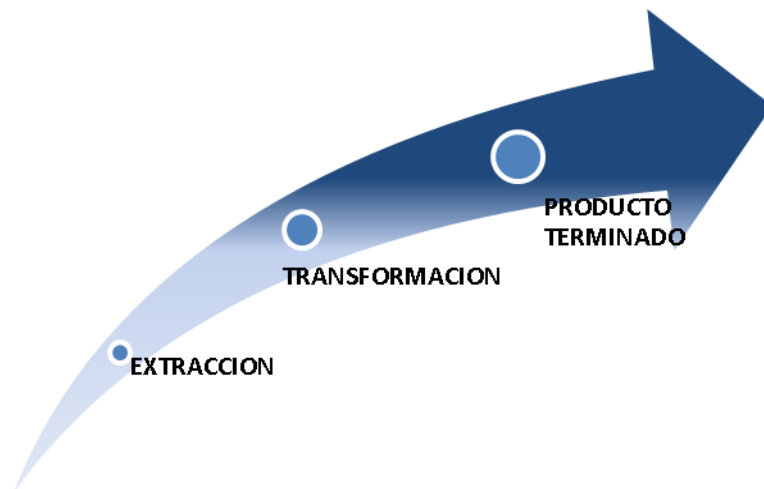
² NAFINSA, “La empresa y el empresario”, Págs. 23 – 27

Giro comercial

La empresa cuyo giro es comercial se dedica a la compra y venta de productos. Se denominan de venta al público cuando los artículos van directamente a los consumidores. El revendedor es aquel que compra en grandes cantidades y vende a otros comerciantes. Se dice que vende al mayoreo cuando por la cantidad de piezas vendidas se justifica dar un precio más bajo y al menudeo cuando se vende piezas por pieza al consumidor.

Giro industrial

Llamado también de “transformación”. Son las empresas que les hacen cambios a los productos a través de procesos llamados industriales hasta convertirlos en productos terminados para el consumo del público en general. (Figura 2)



(Figura 2)

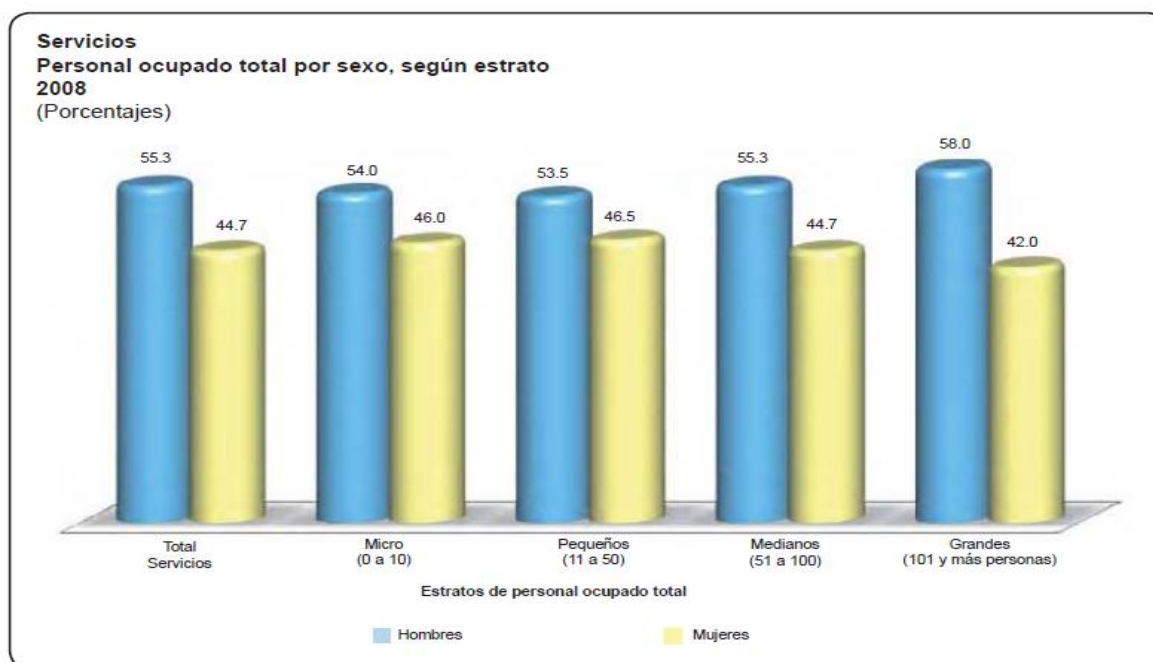
Al igual que en la comercial, en el giro industrial se realizan diferentes tipos de actividades, cuando se extraen los productos directamente de la naturaleza, a ésta se le llama industria primaria.

En la industria primaria encontramos a la minería y la pesca, los productos que se extraen pasan al comercio o a otras industrias para continuar su transformación. La empresa que recibe estos materiales en su estado natural y los avanza en su transformación se conoce como “Empresa de Transformación Inmediata” para su comercialización y consumo definitivo en la “Empresa de Transformación Final”.

Giro de servicios

Las empresas con este giro no transforman ni comercializan productos, sino que son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes. Primordialmente obtienen sus utilidades al dar un servicio.

Usualmente se clasifican en relación al número de trabajadores que laboran en ellas, a continuación la tabla de acuerdo al INEGI 2009: (Figura 3)



(Figura 3)

1.1.3 Las empresas en México³

Para comprender la trascendencia de este planteamiento, es interesante mencionar que en la composición de la planta productiva nacional está fuertemente representada la micro y pequeña empresa. Cada año, alrededor de 40,000 nuevos negocios tratan de surgir, sin embargo sólo el 30% logra sobrevivir el primer año.⁴

En complemento de esta información tenemos que la distribución de las empresas en México según el censo de la INEGI de 2009 el 95.3% son microempresas, el 4.3% son pequeñas y 0.2% corresponde a las grandes empresas. Según los empleos que generan el 45.6% corresponde a las microempresas, el 23.8% a las medianas y el otro 21.5% a las grandes.⁵

Así mismo 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción.

Evidentemente la aceptación que pueden tener ciertos apoyos integrales que se ofrecen a la micro y pequeña empresa, sobre todo aquellos relacionados con la existencia técnica, la capacitación y la asesoría, está muy relacionada con el nivel cultural y de preparación profesional del empresario. Por ello es importante tener en cuenta los resultados sobre estos aspectos destaca, por ejemplo, el hecho de que el 38% de los empresarios al frente de los más pequeños negocios tienen un nivel de escolaridad de primaria o menor, en tanto que en la pequeña y mediana empresa, 56% y 63%, respectivamente, tienen estudios profesionales.

³ SECOFI, "Compendio estadístico de la Industria Nacional", Noviembre de 2007

⁴ Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx

⁵ Censo Económico de 2009, INEGI

A su vez, 50% de los empresarios propietarios de estos tipos de empresas basa su fijación de sus precios en el costo de las materias primas. El 62% de las micro y 50% de las pequeñas empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas; en tanto que en la mediana empresa destina el 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo.

Cerca del 72% de las microempresas tiene como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destina sus productos y servicios a otro tipo de clientela. El 61% de las microempresas efectúa sus ventas de contado, por otro lado 72% de las pequeñas y el 75% de las medianas lo hacen a crédito.

En promedio, 50% de los empresarios de estos segmentos, está dispuesto a recibir capacitación gerencial.

Cabe mencionar que solo 23% de las microempresas y casi 50% de las pequeñas y medianas solicitaron crédito en los seis meses previos a la realización del estudio. El 50% de los negocios más pequeños y el 71% de los pequeños y medianas han dirigido sus solicitudes de crédito a la banca comercial y ha señalado que las principales dificultades que enfrentaron fue la complejidad de los requerimientos para los trámites y las elevadas garantías.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de la mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio, una micro industria emplea a nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131. Por otra parte la inversión promedio por establecimiento asciende a 10,000 pesos para la microempresa; 54,000 pesos para la pequeña y a 321,000 pesos para la mediana.

De lo anterior se desprende que el monto de la inversión para la generación de empleos es significativamente baja en la micro y en la pequeña empresa, en comparación con las de tamaño mediano. Los datos revelan que para generar un empleo en una micro industria se requiere, en promedio, de una inversión aproximada de \$1000.00, en tanto que en una empresa pequeña es de \$1,600.00 y una mediana de \$2,400.00.

En cuanto a la productividad, los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. En el caso de la microempresa representa 39% del valor bruto de la producción, mientras que en la pequeña empresa es de 36% y en la mediana es de 35%.

Solo en 26% de las micro, pequeñas y medianas empresas provee de bienes y servicios al sector público y a la gran empresa.

Por lo que se refiere al desarrollo tecnológico, 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabaja con lo que se puede llamar “tecnología propia”, que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos, con esto se resalta el poco o nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, lo que repercute en la baja calidad y en una debilidad frente a los retos que imponen el mercado abierto.

En particular, la microempresa tiene la capacidad de contribuir al desarrollo, al acelerar la generación de empleos y al incrementar el ingreso familiar. Tiene la ventaja de aprovechar los recursos internos que existen en las áreas rurales y en los pequeños centros urbanos.

Las características de la microempresa son las siguientes:⁶

- Es dinámica y emprendedora
- Su campo de acción es preponderadamente local
- Su patrimonio inicial es relativamente pequeño
- Su lugar de trabajo es el domicilio del dueño
- El dueño es el “hombre orquesta”, está involucrado en todas las áreas del negocio.

Para la mayoría de las personas el crear un negocio y el mantenerlo tiene similares sentimientos a las que provoca las alegrías, preocupaciones e incógnitas que representa el nacimiento y desarrollo de un hijo.

Todas las características en las cuales se ve inmerso un empresario pueden sonar en unos casos desconsoladores pero en otros son un reto que les gusta tener y que es parte de su personalidad. Todo ello nos lleva a ver que el empresario en México necesita de capacitación. La pregunta especial podría ser ¿Qué es lo más importante y urgente en lo cual el empresario necesita capacitarse? Se podrían plantear que herramientas sobre la modernización de equipo o de materiales para un mejor funcionamiento de su negocio, los expertos en marketing podrían plantear que la mercadotecnia ya que no se puede vender lo que no se proporciona, los legalistas podrían opinar que se tendrían que realizar reformas en los trámites para poner un negocio y así simplificarlos y los sindicatos dirían que el gobierno debería dar todos los elementos para que solo sea administrado. Todo ello puede ser parcialmente correcto ya que todos son complemento, sin embargo, una de las herramientas

⁶ NAFINSA, “La empresa y el empresario”, Pág. 9

importantes en la cual se debería de capacitar es la planeación estratégica, ya que es el inicio, supervivencia o crecimiento de cualquier empresa, no se puede llegar al éxito sin que esté plasmado a donde se quiere llegar. Este punto se retomara nuevamente en el capítulo 2.

1.1.4 La Ingeniería Industrial y su relación con las empresas

La relación entre Ingeniería Industrial y empresa ha sido estrecha en las grandes empresas, sin embargo entre la micro, pequeñas y medianas debería de ser mayor o en otros casos se necesitaría empezar por utilizar herramientas de Ingeniería Industrial; puede ayudarles en cualquier área de su empresa y para ello empezaremos con la definición de Ingeniería Industrial.

La Ingeniería Industrial es una profesión en la cual se aplica juiciosamente el conocimiento de las ciencias matemáticas y naturales, obtenido mediante el estudio, la experiencia y la práctica, con el fin de determinar las maneras de utilizar económicamente los materiales y las fuerzas de la naturaleza en bien de la humanidad.⁷

La Ingeniería Industrial se ocupa del diseño, mejoramiento e implantación de sistemas integrados por personas, materiales, equipos y energía. Se vale de los conocimientos y posibilidades especiales de las ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos del análisis y el diseño de Ingeniería, para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán de dichos sistemas.⁸

⁷ SALVENDY GRAVRIEL, Biblioteca del <ingeniero Industrial”, Pág. 29

⁸ SALVENDY GRAVRIEL, Biblioteca del <ingeniero Industrial”, Pág. 29

En realidad tanto la Ingeniería Industrial como las empresas están en constante cambio y prueba de ello son los cambios en que se ha envuelto la Ingeniería Industrial.⁹

Ingeniería Industrial

	Tradicional	Actual
Calidad	Mantenerla	Generar permanentemente valor agregado al cliente.
Productividad	Mejora continua	Mejoras espectaculares (reingeniería)
Recursos	Optimizar materiales	Optimizar recursos materiales, humanos, financieros, etc.

La empresa y la Ingeniería Industrial tienen mucho en común ya que el sistema que es la empresa debe de optimizar recursos, debe de buscar mejoras espectaculares y generar permanentemente valor agregado al cliente. Las herramientas que la Ingeniería Industrial ofrece a los emprendedores son muchas en los aspectos técnicos, en los aspectos gerenciales y de toma de decisiones.

Los aspectos técnicos están vinculados constantemente con la mecánica, la química, la electricidad, la electrónica, telecomunicaciones, computación e informáticos y la Ingeniería también esté vinculada con dichas áreas del conocimiento.

⁹ RIVERA, VICTOR, "Apuntes de Planeación Estratégica" 98 –II

Por otra parte existen herramientas que ayudan a la optimización y a mejorar la calidad de todas las áreas en la empresa así por ejemplo existe la probabilidad y la estadística, el diseño de sistemas productivos, las herramientas de calidad, investigación de operaciones e iniciando por lo básico de la Ingeniería Industrial como el estudio de tiempos y movimientos que son importantes en el desarrollo de cualquier área de la empresa. Así también los aspectos de toma de decisiones y administrativos pueden ser potenciados con las herramientas que la Ingeniería Industrial ofrece como la planeación estratégica, la investigación de operaciones, administración, mercadotecnia, reingeniería, etc. Las cuales son de vital importancia en el desarrollo a largo plazo en la empresa.

Sería labor de toda una tesis el poder plasmar la importancia de la Ingeniería Industrial en la empresa de cualquier giro, ubicación por lo que nos abocaremos a lo largo de esta tesina en especial sobre la importancia que tiene la planeación estratégica en el desarrollo de una microempresa.

La planeación estratégica es una herramienta que sirve para darle prioridad a lo que es más importante, darle sentido a la empresa como tal, así como de estructurar los elementos en el orden que generen una mayor eficiencia en la empresa.

En México como en muchos lugares no estamos acostumbrados a planear y menos a planear a largo plazo, se vive el presente sin cuidar el futuro, en primer lugar en las personas lo cual como consecuencia se manifiesta en las empresas. Es necesario que las empresas que quieren sobrevivir y después crecer tengan una visión a largo plazo y que puedan tener un sistema para lograr los objetivos que se plantean.

1.2 El emprendedor

Una de las variantes determinantes para la creación y desarrollo de la empresa es el emprendedor y empresario. Sin su participación sería casi imposible el poder iniciar y hacer cualquier proyecto.

La literatura al respecto ha sido muy flexible y en muchas ocasiones han tratado la palabra emprendedor y empresario como sinónimos y en esta tesina así se tomaran.

Todos de una o de otra forma somos emprendedores, así por ejemplo las personas que trabajan en el campo donde su empresa es que la parcela tenga una buena cosecha; los estudiantes que su fin es terminar un grado o titularse; las mujeres del hogar cuya empresa es la familia y así podríamos dar una infinidad de ejemplos en donde el que emprende juega un papel preponderante en el resultado final.

México se encuentra en una época en donde necesita personas emprendedoras capaces de afrontar todos los retos de los que la empresa le confiere. Suena soñador o idealista el pensar que todos queremos poner una empresa y poder así aumentar el poder adquisitivo de la familia pero las estadísticas ya antes mencionadas indican la necesidad urgente de compromiso consigo mismo, con sus familias y con la sociedad.

1.2.1 Definición

La palabra emprendedor proviene del vocablo francés “Entrepreneur”. Uno de los tantos significados que puede tener el emprendedor es “persona que dirige una empresa y pone a trabajar diversos factores de producción con vistas a producir bienes o brindar servicios”¹⁰

Otros significados pueden establecerse como:

- a) Persona que organiza, dirige y asume los riesgos de una empresa
- b) Persona imaginativa con un instinto comercial muy desarrollado y dispuesto a tomar riesgos calculados.
- c) Es toda persona de cualquier sexo, edad, religión, estado civil o nacionalidad, que emprende con paciencia, empeño, decisión, mucho trabajo, acciones congruentes y consistentes, con el fin de crear quizás donde antes no había un concepto de mercado, una actividad legal y productiva que beneficie a la sociedad y cuya única acción contra todo y contra todos es la de estar determinado a triunfar.¹¹
- d) Un empresario es una persona que tiene la obsesión de crear una empresa, cueste lo que cueste.¹²
- e) Estas definiciones pueden ser verdaderas total o parcialmente, lo que es importante es que el emprendedor es necesario en toda la empresa.

¹⁰ <http://t1msn.dineronet.com/em.asp>

¹¹ CORDERO, ANTONIO, “Apuntes de la materia gestión de proyectos”, semestre 98 – II

¹² Salo Gravinsky. Reforma (Su dinero) 11 de marzo de 1998

1.2.2 Tipos de emprendedores

Existen diversos tipos de emprendedores y los podemos catalogar en tres:¹³

- a) Los emprendedores técnicos. Personas con inclinación técnica, les encanta inventar cosas y desarrollar ideas para productos nuevos.
- b) Los creadores de organizaciones. Les gusta ver que sus negocios prosperen tanto económica como personalmente. Su principal capacidad esta en desarrollar personas, sistemas y estructuras que sirven para alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.3 Perfil del emprendedor¹⁴

- Es una persona inquieta, rebelde e inconforme con lo que el medio le ofrece
- Obsesiva y con mucha tendencia a explotarse a sí misma
- Intuitiva
- Personalidad idealista y astuta, preocupada por hacer dinero pero no obsesionada
- Interesado por la autonomía, le gusta ponerse a prueba, enfrentar riesgos planificados
- Capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas

¹³ GIBB DYER, "La experiencia emprendedora", Págs. 30 – 32

¹⁴ GRABINSKY SALO, "El emprendedor", Págs. 13 19 (1-3), (<http://t1msn.com.mx>)

El éxito de los emprendedores lo marca el 99% transpiración y 1% inspiración. Con ello sugiere que lo más importante en la empresa es luchar una y otra vez por lograr las utilidades deseadas y no golpes efímeros de suerte.

Según una encuesta marca que la edad de los emprendedores varía entre los 30 y los 40 años, aunque esta franja tiende a ampliarse por diversas causas principalmente el no estar contentos con la situación actual y por la falta de ingresos suficientes para poder vivir mejor.

Otras características del emprendedor serían:

- Perseverante y organizado
- Independiente y dinámico
- Innovador y audaz
- Disfruta de lo que hace y reacciona a las circunstancias, su fin primordial es obtener utilidades, su labor la considera social, financia sus operaciones en forma interna, trata de no exponer sus proyectos a riesgos innecesarios, tiene un gran espíritu de superación.

Ningún empresario es igual a otro pero existen algunas características que son similares en ellos, así tenemos:

- a) La capacidad para arriesgarse. Son los que toman riesgos calculados, tratan de reducir los riesgos al hacer sus obligaciones y tener tanto control de los resultados como se pueda.

-
- b) El deseo de competir. Disfrutan del reto
 - c) La capacidad para arriesgarse
 - d) La capacidad para hacer que el trabajo sea agradable
 - e) La creatividad para resolver los problemas
 - f) La capacidad para reconocer las oportunidades
 - g) El compromiso con el negocio “Viven, comen y duermen con el negocio”
 - h) La orientación hacia las metas
 - i) Un optimismo realista

Todas o varias de estas características son un signo de los emprendedores que buscan ser exitosos. Ser empresario nunca ha sido una labor sencilla, surgen y surgirán nuevas técnicas y herramientas que tendrán que ser conocidas y usadas para conseguir utilidades a su empresa.

Existen características especiales ya mencionadas que a los empresarios exitosos se les ha identificado, sin embargo lo más importante es que salgan adelante en su misión.

México necesita de personas comprometidas en crear y desarrollar nuevas empresas las cuales sean capaces de dar calidad, sean productivas y optimicen los recursos con los que cuenta para generar riquezas.

1.2.4 El empresario eficaz

Muchas personas piensan que el ser efectivo solo es un mito y que no se puede alcanzar, sin embargo existen personas que han descubierto la manera de ser eficaz como ejecutivo y en especial como emprendedor.¹⁵

La efectividad puede aprenderse. La premisa es que todo emprendedor debe de ser efectivo. La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales pero solo la efectividad los convierte en resultados. El emprendedor eficaz se encarga de planificar, organizar, integrar, motivar y evaluar.

- Existen cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un empresario eficaz:
- Todo empresario eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.
- Orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados.
- Construye con fuerzas: las propias, la de los colegas, las de los subordinados y las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.
- Se enfoca en pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones.

¹⁵ DRUCKER, PETER, "El ejecutivo eficaz", Pág. 32-33

-
- Toma efectivas decisiones. Establece un sistema, toma pocas pero trascendentes decisiones.

1.3 La idea

Todos los seres humanos de una o de otra forma tuvimos, tenemos y tendremos ideas. Unas para nuestro bien, otras no tanto o para nuestro mal. La imaginación juega un papel preponderante en el desarrollo de cualquier invento, sin ella sería casi imposible el logro de ellos.

Existen muchas ideas que se han quedado en ellas y que se seguirán quedando, ya sea porque no es factible o porque no existió algún emprendedor que llevara a concretizar dicha idea.

En el caso de los negocios es importante para la creación de empresas que se tenga una idea para iniciar, desarrollar y hacer crecer.

1.3.1 La oportunidad de crecer¹⁶

La mayoría de los expertos manifiestan que las oportunidades se encuentran cerca del propio emprendedor. Para los autores Arthur H. Kuriloff y John M. Hemphill las principales fuentes de ideas para nuevos negocios serían:

- La invención: es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Desde muy simples hasta muy complejos, muy baratos a muy caros

¹⁶ LUDEVID Y OLLE, Ed. ALFAOMEGA, Págs. 10-11

-
- El interés personal.
 - La observación de tendencias sociales
 - La observación de las deficiencias de los demás
 - La observación de una ausencia
 - El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias
 - La deserción del empleo actual

Las ideas están más cerca de ti, tanto que no nos damos cuenta ya que el denominado “sentido común” no es tan “común” para muchas personas.

Pueden ser obvias algunas características de las cuales surgen las ideas sin último convergir en un interés, ya que si no existe ese agrado por lo que se inventa realmente es difícil que se concrete la idea.

Por otra parte Peter Drucker en su libro sobre innovación¹⁷ pone el acento en la importancia de partir de la propia experiencia, señalando siete fuentes de oportunidades innovadoras. Las cuatro primeras están relacionadas con la empresa y las tres subsecuentes se hallan fuera de la empresa.

- Lo inesperado. Construye la primera fuente de ideas ya que el éxito, el fracaso, los acontecimientos inesperados son fuente de imaginación.
- La incongruencia. Cuando existe una discrepancia entre lo que debería ser y lo que es.

¹⁷ LEDEVID Y OLLE, Ed. ALFAOMEGA, Págs. 10-11

-
- Una necesidad de proceso. Para hacerlo más rápido, más eficiente, más eficaz.
 - Los cambios en la estructura de la industria o del mercado. En un mundo cambiante como el que estamos inmersos, los cambios no solo suceden cada día sino que casi cada segundo y en ello podemos encontrar ideas para negocios.
 - La demografía. Es decir, los cambios operados en el tamaño de la población, la edad de los ciudadanos, sus características en términos de empleo, nivel educativo, etc.
 - Los cambios en la percepción de la gente. Las personas están muy inmersas de información para bien o para mal y por tal motivo las percepciones van y vienen.
 - Los nuevos conocimientos. Es otra fuente que genera ideas pero muchas veces el tiempo en que puede surgir basándose en conocimiento y el de los anteriores es mayor.

Por tal motivo se debe de observar la vida diaria y anotar todo lo que tienes a la vista. No se debe de descartar absolutamente nada. Sugieren que tengamos lugares y momentos especiales para poder enlistar las ideas que se nos generan.

Se necesitan de buenas ideas para crear negocios que puedan nacer, crecer, desarrollarse todo esto debido a que muchos emprendedores solo ven puestos de comida en especial de tacos y tortas o los mismos negocios que en el medio se encuentran. No se ponen a idear y menos a ver la factibilidad de cualquier negocio.

CAPÍTULO 2 TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Introducción a la planeación estratégica

2.1.1 Teoría de la planeación

Se puede pensar y se sabe que aunque los humanos primitivos no fueron expertos en la planeación tenían de una u otra forma que ordenar, sistematizar y organizar la caza, la pesca, los lugares donde iban a vivir, etc.; los pueblos para poder gobernar o construir ciudades se valían de la planeación, en las guerras ésta ha sido punta de lanza para el éxito de los pueblos o países y la planeación llega a su cumbre en los sistemas de las empresas del siglo XX.

Sin duda vivimos una época en donde el tiempo es el verdugo de casi todos, en donde nos parece pérdida de tiempo planear y cuando lo llegamos a realizar casi siempre es para la hora siguiente, el día, la semana y por mucho para el mes. Es importante este tipo de planeación táctica en las empresas o en las personas pero es más importante la planeación a largo plazo.

La planeación es tanto un arte como una ciencia y se tienen varias definiciones de ella:

- Es un proceso sustantivo de toda organización que es útil para la toma de decisiones.¹⁸
- Proceso que ayuda para hacer realidad las decisiones, las cuales se alimentan de información, educación, valores, cultura, etc.¹⁹
- Es un proceso de toma de decisiones antes de efectuar una acción.²⁰

¹⁸ URSUL JUAN, "Apuntes de planeación", semestre 97 – II

¹⁹ RIVERA VICTOR, "Apuntes de planeación estratégica", semestre 98 – II

-
- Es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda dicha acción no es probable que ocurra el futuro que se desea y que si se adopta la acción apropiada aumentarían las posibilidades de obtener un resultado favorable.²¹
 - Planificar es prever con precisión unas metas y los medios congruentes para alcanzarlas. Se trata, pues, de racionalizar la acción humana dentro de una pauta temporal en función del logro de fines bien definidos que se consideran valiosos.

2.1.2 Planeación táctica y estratégica²²

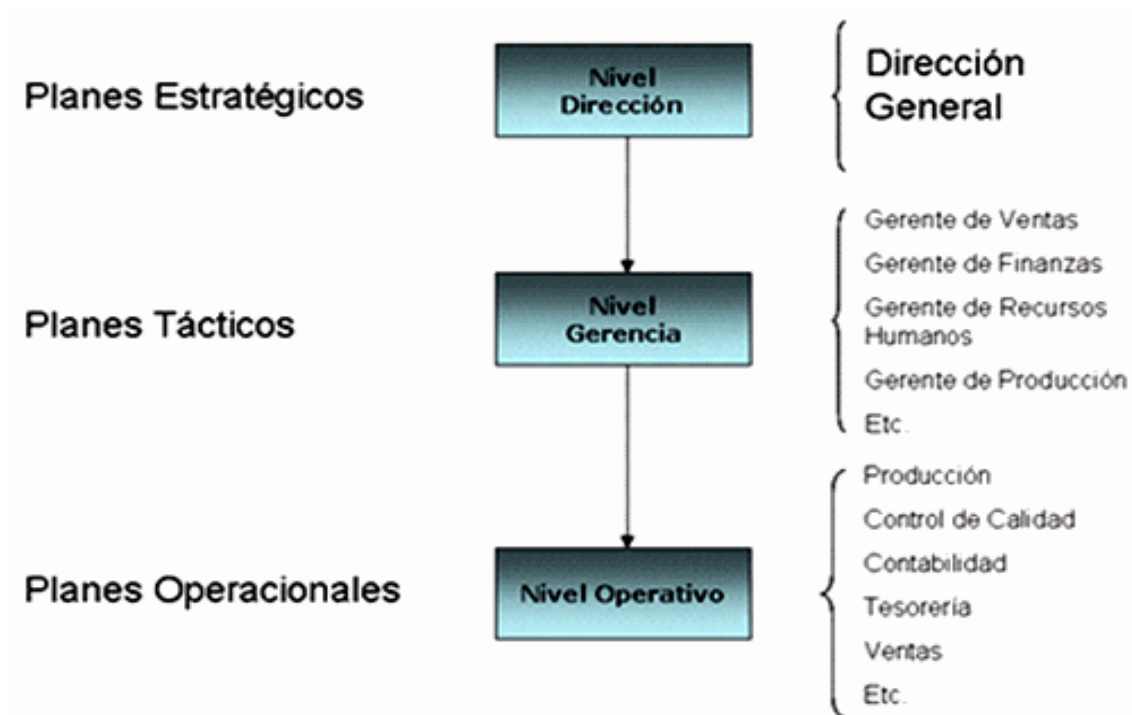
Es difícil hacer una diferencia entre la planeación táctica y la estratégica. Russell Ackoff identificó tres diferencias:

La primera se relaciona con sus clasificaciones respectivas en tiempo. Generalmente, los planes a muy corto plazo se consideran tácticos. Para que sea estratégica debe estar en orden la clasificación de planeación a largo plazo. y parte de la confusión y aparente ambigüedad radica en el hecho de que esta diferencia es tridimensional. (Figura 4)

²⁰ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 14

²¹ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 15

²² ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 16



(Figura 4)

De igual manera la planeación cuenta con las siguientes características:²³

- Fines: especificar metas y objetivos
- Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con los que habrán de alcanzarse los objetivos.
- Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir o generar, y como se habrán de asignarse a las actividades.
- Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

²³ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 16 - 17

Existen muchas formas de poder planear tomando en cuenta los puntos antes mencionados. Hay muchos expertos en ello y aunque en general son muy parecidas se encuentran algunas diferencias. Sin embargo para el análisis sobre la microempresa Confecciones Vilán se tomara la planeación estratégica como herramienta para la planeación.

2.1.3 Ventajas de la planeación estratégica²⁴

Es importante él conocer los beneficios de la planeación estratégica:

- Simula el futuro y aplica el enfoque del sistema
- Exige el establecimiento de objetivos
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- Guía para estructurar la toma de decisiones en toda la empresa
- Es la base para otras funciones directivas y mide su desempeño
- Señala asuntos estratégicos necesarios en la toma de decisiones.

²⁴ STEINER, GEORGE, "Planeación Estratégica", Compañía Ed. Continental, Págs. 43 – 46

2.1.4 Limitaciones que pueden existir para la implantación de la planeación estratégica formal²⁵

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Resistencia interna y crisis monetarias
- La planeación es cara y difícil de ejecutar
- Los planes concluidos limitan las opciones

2.2 Metodología de la planeación estratégica

Para el análisis realizado posteriormente vamos a utilizar la siguiente metodología de planeación estratégica.²⁶

- Misión
- Valores y principios
- Diagnóstico de la situación actual
- Análisis de factores positivos
- Identificación de la problemática
- Establecimiento de objetivos
- Rompimiento de paradigmas

²⁵ STEINER, GEORGE, "Planeación Estratégica", Compañía Ed. Continental, Págs. 49 – 51

²⁶ RIVERA, VICTOR, "Apuntes de planeación estratégica", semestre 98 – II

-
- Desarrollo de estrategias
 - Plan de negocio
 - Implantación
 - Control

2.2.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa o de la persona. Las características de la misión son:

- Trascendente
- General y amplia
- Mas estratégica que operativa
- Corta y clara

No existe un consenso acerca de lo que deben de incluir las premisas de la misión.²⁷

La misión es la parte filosófica más importante de una empresa. Las misiones generalmente incluyen propósitos socioeconómicos de la empresa, líneas de negocio y mercados, empujes y características de la empresa, practicas directivas, relaciones de la empresa con la comunidad, etc.

²⁷ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 160

Muchas veces las premisas de las misiones están escritas con lemas, tienen un alto nivel de abstracción y pueden aparecer como relaciones públicas y lemas comerciales. Las premisas de misiones también frecuentemente describen solo las líneas del negocio de la empresa, los mercados y clientes a los que sirven.

Las misiones preparadas cuidadosamente han sido la primera fuente de éxito de las empresas; las misiones revisadas han cambiado el destino de la compañía. Por otra parte, las misiones formuladas escasamente han producido desastres para algunas empresas.

Por desgracia, no existe forma alguna de determinar cuál es la misión correcta, sino hasta después de que se haya tomado la decisión.

La misión como se definió es la razón de ser de una empresa. Se podría decir que es el fin último. Los grandes hombres han sido ello porque han encontrado primero su misión y después realizado todos los pasos para cumplirla. Es de vital importancia el saber cuál es la misión de las empresas, pueden tener programas excelentes, personal adecuado para cada área, un sistema perfecto pero si su misión es la errónea no se podrá alcanzar los objetivos deseados.

Tal vez no exista una secuencia donde se diga cómo se debe de determinar una misión, sin embargo tenemos los parámetros para establecerla. Existen microempresas que empezaron con un giro, siguen a otro y terminan en ninguno, esto sin lugar a duda es porque no establecieron su misión. S. Covey dice que el 90% del tiempo estamos fuera de la ruta planeada pero lo importante es estar cerca y en la dirección de la ruta. Si no sabemos a dónde ir nunca sabremos si vamos en la dirección adecuada.

También es necesario el especificar a la visión como otro punto de la misión o de la planeación estratégica. La visión sería la culturización de un estado de la empresa.

2.2.2 Principios y valores

- Principios: es lo que marca la conducta de la empresa o persona
- Valores: son lo que nos hace distinguir lo importante de una empresa o persona.

Se puede decir que los principios y valores son guías de acción o canales de pensamiento. Más específicamente, son lineamientos para llevar a cabo las acciones. Ellas establecen el universo en el cual una acción se puede realizar.²⁸

Los principios o valores son como las políticas o normas de conducta que se deben regir para alcanzar el objetivo o en su caso ir en busca de la misión. Se podría decir que es la carretera o las vallas para no ir hacia la misma dirección pero por caminos que no son los adecuados.

Son muy importantes ellos ya que delimitan las acciones a poder realizar en la compañía. Los dos términos son semejantes pero no son lo mismo. En nuestro caso en particular analógicamente con un árbol y su crecimiento, los principios serán como las raíces con las cuales se pueden edificar la empresa son inamovibles y los valores serían los anillos del árbol que le permite crecer a lo alto y a lo ancho.

²⁸ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 339

2.2.3 Diagnóstico de la situación actual²⁹

Es buscar la realidad objetiva, es decir, la realidad tal cual es. Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

En primer lugar uno de los principales objetivos del análisis de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente.

Los directivos o empresarios deben de seleccionar lo que debe de estudiarse y cuán profundo debe de analizarse cada factor.

Se tienen aspectos internos y externos. Entre los aspectos internos tenemos las fuerzas y las debilidades.

- Fuerzas: características internas que hacen a la empresa mejor.
- Debilidades: características internas que pueden empeorar la situación de la empresa. Las características internas son aquellas que pueden ser modificadas por la misma empresa. Entre los aspectos externos tenemos las oportunidades y las amenazas.
- Oportunidades: son características externas que mejoran la situación de la empresa.
- Amenazas: son características externas que pueden empeorar la situación de la empresa.

²⁹ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 123

Entre los principales recursos que podrían estudiarse dentro de la empresa serian:

- Recursos financieros: utilidades, ventas, deudas, flujo de caja, etc.
- Eficacia del uso de recursos: ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado, aprovechamiento del lugar de trabajo, uso de las habilidades del empleado, etc.
- Evaluación de empleados: Habilidades, productividad, rotación, etc.
- Instalaciones: Principales unidades de producción, índice de capacidad, índice de modernización, etc.
- Inventarios: materia prima, productos finales, porcentaje obsoleto, etc.
- Sistemas de mercadotecnia y distribución: número de vendedores, ventas por vendedor, distribuidores independientes, distribuidores exclusivos, etc.
- Desempeño directivo: capacidad de mando, planeación, desarrollo personal, delegación, etc.

Entre los principales recursos que podrían estudiarse fuera de la empresa seria la situación (económica, social, cultura, etc.) del mundo, del país, de la región, de la entidad estatal, del sector, de la comunidad.

Es lógico que entre más grande sea la empresa los factores mundiales o nacionales van a ser más importantes mientras que en el caso de las microempresas el grado de injerencia de esos entornos es menor y lo más importante son los ambientes estatales, del sector y de la comunidad.

Como se establecía anteriormente es importante poner claro cuál profundo va a ser el análisis de cada variable ya que entre todas ellas, el emprendedor debe de decidir cuáles son las que tienen mayor influencia en el negocio.

En la microempresa y con las características que se menciona que debe de tener el emprendedor es fundamental este análisis ya que servirá de base para la revisión de objetivos o para el rompimiento de paradigmas de la empresa.

2.2.4 Activos estratégicos

Antes se les denominaba análisis de factores positivos. Un activo estratégico es un factor de la empresa que le hace Ganar Dinero. Se deben de tomar las fuerzas y las oportunidades.

Es importante después del análisis de la situación el solo enfocarse en los factores positivos internos y externos. Primeramente se divide el sistema y después de enfoca en ellos, en los factores positivos, mismos que nos revelaran que es lo mejor que tengo y nos permitirá saber si la empresa es estable o vulnerable.

2.2.5 Pasivos estratégicos

También se le denomina identificación de la problemática. Se deben de tomar las debilidades y las amenazas. Es un factor de la empresa que le hace Perder Dinero.

Este análisis debe dar la pauta para controlar mejor la situación. Para poder enfocarse en ellas o por el contrario el no tomarlas en cuenta si no son importantes en posición para conseguir los objetivos planteados.

2.2.6 Establecimiento de objetivos y metas

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo determinado. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a este o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.³⁰

Características de los objetivos:³¹

- Claros
- Mensurables a través del tiempo
- Acotados en el tiempo
- Alcanzable
- Retadores
- Motivadores
- Flexibles

³⁰ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 163

³¹ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 164 - 167

-
- Comprensibles
 - Obligatorios
 - Que hagan participar a las personas
 - Alineados con la misión

Los métodos utilizados para establecer objetivos son:³²

- Basado en el desempeño pasado
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
- Tendencia de la industria y participación en el mercado
- Utilización de recursos
- Negociación
- Dictaminado por la alta dirección
- Reiteración con estrategia
- Resultados del análisis de la situación
- Estrategias
- Medios analíticos para la formulación de objetivos.

Las metas son objetivos que se deben alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan. Le dan sentido al programa.

³² STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 170 - 172

Los objetivos pueden ser inalcanzables dentro del periodo de planeación, pero deberán ser asequibles dentro del mismo. Le dan sentido al plan.

Los objetivos pueden ser de dos tipos, estilísticos y de rendimiento. Los objetivos estilísticos se pueden formular por medio del uso de guiones, que son descripciones cualitativas de lo que pudiera ser la empresa en algún momento específico en el futuro.

Los objetivos de rendimiento requieren una definición operacional; esto es, la especificación de los medios por los cuales se pueden medir el progreso hacia el logro de dichos objetivos. Se puede decir que son cuantitativos.

2.2.7 Rompimiento de paradigmas

Los paradigmas son reglas y lineamientos que establecen límites y son fórmulas para resolver problemas dentro de los límites.

Hay paradigmas que no podemos romper ya que aunque realizamos muchas actividades para resolverlos no se podrían quitar, así que tendríamos que adecuarnos a ellos. Los paradigmas que se pueden romper son los que la empresa debe enfocarse para su disolución.

Tenemos que los paradigmas son:

- Comunes
- Es la única manera de hacer algo (parálisis paradigmática)
- Son útiles (no enfocar)

Ellos son útiles ya que nos enfocan en la situación y hacen que más rápido se puedan efectuar algunas situaciones. Sin embargo el rompimiento de paradigmas del cual se habla es el que corresponden a los paradigmas (negativos) que impiden que se puedan conseguir los objetivos planteados por la organización.

El rompimiento de paradigmas en las microempresas puede ser menos complicado que en las grandes ya que hay menos personal y teniéndose una orientación adecuada por medio del emprendedor son más fáciles de quitar.

2.2.8 Desarrollo de estrategias³³

Pocos conceptos, como sucede con la estrategia, han recibido una atención tan amplia sin que exista algún acuerdo sobre su sentido, de modo que casi todos los autores cuentan con una definición propia, las cuales varían notablemente en cuanto a su nivel de abstracción, contenido y forma.

Estrategia: es todo el camino que debemos de seguir para conseguir el objetivo. La palabra surgió en la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda la empresa realiza como respuesta a la acción de un competidor.

Sin embargo, al revisar estas estrategias es posible identificar ciertas posiciones básicas o factores claves, que permiten caracterizar la idea de estrategia conforme a los elementos que maneja:

- La estrategia como el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos.

³³ FUENTES ARTURO, "Las armas del estratega", Pág. 25

-
- La estrategia como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente.
 - La estrategia como la forma de competir en el mercado.
 - La estrategia como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿en qué lugar estamos? y ¿en qué lugar deberíamos estar? la estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos.
 - Para alcanzar un objetivo se ofrecen estrategias, para alcanzar estrategias se dan metas, para alcanzar metas se necesitan acciones inmediatas, indicadores y responsables además que deben de estar limitadas por el tiempo.
 - La estrategia es el punto clave para después poder implantar todo plan. El desarrollo de las estrategias son todos los pasos que se deben de dar para llegar a cumplir con el objetivo. Pueden existir una o varias estrategias para alcanzar un solo objetivo.

2.2.9 Plan de negocio

Es como tal el documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

También consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

2.2.10 Implantación

Es la continuación del plan. Es poner en la práctica todo lo que se realizó en papel. La implantación es la ejecución de todo el plan, paso a paso. Es la parte crítica de la planeación ya que nada valdría sin la implantación. Es la ruta que se debe seguir para llegar a la meta deseada.

2.2.11 Control³⁴

Para tener control sobre el sistema se debe de:

- Pronosticar el valor esperado en una variable determinada
- Reunir toda la información requerida sobre la variable
- Comparar el valor real contra el pronosticado determinando sus desviaciones y sus posibles causas de estas.

³⁴ URSUL, JUAN, "Apuntes de planeación ", semestre 97 – II

-
- Hacer las correcciones al plan correspondiente para evitar futuras desviaciones.

El sistema de información debe de tener un alto grado de confiabilidad, exactitud, precisión, oportunidad y pertinencia.

CAPÍTULO 3 MICROEMPRESA VILÁN

3.1 Análisis de la microempresa Vilán

3.1.1 El emprendedor

Confecciones Vilán es una empresa que se dedica a la confección de uniformes de todo tipo: industriales, escolares, batas, impermeables, entre muchos otros productos en diferentes diseños que se ajustan a las necesidades del cliente. Creada en 1981, por su fundadora Guadalupe Rodríguez Miranda, por lo que 28 años respaldan los productos de alta calidad que ofrece.

El espacio del que se dispone para esta empresa en la casa de la propietaria es muy reducido, además de que se rentan tres cuartos del inmueble ubicado frente a la casa de la propietaria de Confecciones Vilán. Sin embargo, este espacio no es suficiente para la maquinaria, equipo y nivel de inventario de materia prima y producto terminado con el que cuenta Vilán.

3.1.2 Modo de trabajar del emprendedor

Actualmente, la empresa cuenta con once trabajadores y se construyen las nuevas instalaciones para la reubicación de la empresa, con la finalidad de tener una mejor disposición del espacio, maquinaria y equipo y en consecuencia un funcionamiento óptimo de la empresa, aunque no se han concluido totalmente por falta de recursos financieros.

A la fecha, realiza ventas sobre pedido para su principal cliente: Peugeot, empresa donde se tiene firmada la patente en la confección de uniformes para la marca.

Actualmente la administración de la misma es llevada a cabo por la misma persona, es decir, es notable la ausencia de una estructura organizacional, con lo que se cometen errores administrativos por ejemplo no llevar un record de ventas, comparación de activos y pasivos, etc.

Así, es posible detectar los siguientes problemas debido a la deficiente administración de la empresa:

- Carencia de organización.
- La capacitación del personal es mínima o inexistente.
- Altos costos de operación.
- Problemas para adquirir insumos por falta de liquidez financiera.
- Deficiencia en técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto.
- Distribución ineficiente del trabajo y de las instalaciones.
- Existe una mínima seguridad e higiene en las instalaciones.
- Una cultura organizacional inexistente.
- Deficiencias en el sistema de compras y la necesidad para la manufactura del producto.
- Los procesos y actividades no se encuentran documentadas.

3.2 Diagnóstico de la situación actual

Como se manifestó en la teoría de la planeación estratégica éste diagnóstico es importante para poder plasmar los objetivos necesarios y la situación de la empresa. Es de suma importancia en qué punto se encuentra la empresa Vilán, para conforme a ello podamos planear de la forma correcta.

A continuación se definirán los factores, dentro del Diagnóstico de Productividad realizado a la empresa.

FACTOR (FUNCIÓN)	SÍMBOLO
MEDIO AMBIENTE	1
PRODUCTOS Y PROCESOS	2
ESTRUCTURA FINANCIERA	3
SUMINISTROS	4
FUERZA DE TRABAJO	5
MEDIOS DE PRODUCCIÓN	6
ACTIVIDAD PRODUCTORA	7
MERCADEO	8
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	9
DIRECCIÓN	10

Escala

A (Aceptable)	1
B (Limitado)	0.5
C (No aceptable)	0.25
D (Inexistente)	0
E (No aplica)	X
L	FACTOR LIMITANTE (DE LOS 10 FACTORES INICIALES)

Eficiencia

Se calcula la eficiencia por factor o función, y ésta se define como:

$$E = [A + B (0.5) + C (0.25) + D (0)] / n$$

Dónde:

A.- Es el número de veces Aceptables que se localizaron.

B.- Es el número de veces Limitado que se localizaron

C.- Es el número de veces No Aceptable que se localizaron

D.- Es el número de veces Inexistente que se localizaron

n.- Es el número total de calificaciones.

Deficiencia

$$D = 1 - E$$

Porcentaje de limitación

$$f = 1 / L$$

Dónde:

L.- Es el número de limitantes en cada factor.

Este porcentaje de limitación, se multiplica por el número de anotaciones de una misma función, para conocer el porcentaje de limitación que proviene de cada función.

Medio Ambiente

MEDIO AMBIENTE	A	B	C	D	E	L
1. ¿Qué se tomó en cuenta para la selección de los proveedores? R. La calidad de la tela	X					
2. ¿Cuáles son los requerimientos específicos de los productos, para la venta (compra) y en qué medida satisface la calidad? R. En las necesidades del cliente/producto	X					
3. ¿Qué dificultades se presentan para distribuir el producto al mercado de consumo? R. Medio de transporte		X				3
4. ¿De qué servicios públicos dispone (agua, teléfono, electricidad, combustible, policía, etc.) en la cantidad suficiente para la empresa? R. Se cuenta con todos los servicios	X					

MEDIO AMBIENTE	A	B	C	D	E	L
5. ¿Qué apoyos oficiales del gobierno lo llevaron a localizar su negocio en esta localidad? R. Apoyo económico	X					
6. ¿A qué criterio obedeció la localización de su negocio en esta localidad? R. Cercanía con su casa	X					
7. ¿Cómo afectan las condiciones climatológicas en la venta de productos en su establecimiento? R. El clima no afecta las ventas					X	
8. ¿Las vías de acceso al negocio son buenas? R. Sí, se encuentra cerca de una avenida principal	X					

MEDIO AMBIENTE	A	B	C	D	E	L
9. ¿Qué importancia tiene para el negocio la distancia a sus mercados? R. Mucha ya que se considera en el gasto del transporte	X					
10. ¿Cómo considera que es la capacidad de compra de su mercado? R. Limitada debido al tamaño del mismo		X				1
11. ¿Cómo es su desarrollo tecnológico? R. Bueno aunque puede mejorar	X					
12. ¿Cómo es su desarrollo económico? R. Limitado ya que apenas se está en crecimiento		X				3
13. ¿Cómo ve la fuerza competitiva? R. No importa	X					
14. ¿Se fijan en aspectos ecológicos, en el impacto ambiental? R. Si, son primordiales	X					
SUMA	10	3				1

Eficiencia:

$$E_1 = \frac{10(1) + 3(0.5)}{13} = \frac{11.5}{13} = 0.8846 = \mathbf{88.46\%}$$

Deficiencia:

$$D_1 = 1 - E_1 = 1 - 0.8846 = 0.1154 = \mathbf{11.54\%}$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{3} = 0.333$$

Factor 1: $0.333 \times 1 = 0.333$

El medio ambiente limita en un **33.3%** al propio medio ambiente.

Factor 3: $0.333 \times 2 = 0.666$

La estructura financiera limita en un **66.7%** a medio ambiente.

Productos y Procesos.

PRODUCTOS Y PROCESOS	A	B	C	D	E	L
1. ¿Cómo es la calidad del producto? R. Buena	X					
2. ¿Cómo es la aceptación del producto? R. Buena	X					
3. ¿Cómo es la distribución de planta? R. Buena		X				3

PRODUCTOS Y PROCESOS	A	B	C	D	E	L
4. ¿Cómo es el manejo de los materiales? R. Limitados (distancia/tiempo)		X				7
5. ¿Existe documentación del proceso o de las actividades? R. No se tiene documentado el proceso				X		2
6. ¿Cómo se determinan las características de diseño de empaquetado del producto? R. Según las necesidades del cliente	X					
7. ¿Los materiales utilizados en el empaquetado del producto responde a calidad, precio, disponibilidad y otros? R. No afecta el empaque del producto					X	

PRODUCTOS Y PROCESOS	A	B	C	D	E	L
8. ¿La descripción del producto final contiene tamaño, materiales utilizados, tolerancia, color, etc.? R. Si incluye todos los requerimientos	X					
9. ¿Existen cuellos de botella? R. No se han identificado					X	
10. ¿Qué porcentaje de la capacidad actual instalada es aprovechada? R. 50% de la capacidad		X				10
11. ¿Qué equipo o maquinaria es el limitante de los volúmenes vendidos? R. Falta maquinaria (over, resortera y 2 aguja)		X				2
12. ¿Con qué finalidad se analizan los productos de la competencia? R. No se analizan					X	
SUMA	4	3	1	1	3	

Eficiencia:

$$E_2 = \frac{4(1) + 3(0.5) + 1(0.25)}{9} = \frac{6.5}{12} = 0.6389 = \mathbf{63.89\%}$$

Deficiencia:

$$D_2 = 1 - E_2 = 1 - 0.6389 = 0.3611 = \mathbf{36.11\%}$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{5} = 0.2$$

Factor 2: $0.2 \times 2 = 0.4$

Productos y Procesos limita en un 40% a Productos y Procesos.

Factor 3: $0.2 \times 1 = 0.2$

Estructura Financiera limita en un 20% a Productos y Procesos

Factor 7: $0.2 \times 1 = 0.2$

Actividad Productora limita en un 20% a Productos y Procesos.

Factor 10: $0.2 \times 1 = 0.1$

Dirección limita en un 20% a Productos y Procesos.

Estructura Financiera.

ESTRUCTURA FINANCIERA	A	B	C	D	E	L
<p>1. ¿Existe alguna persona encargada de los estudios de financiamiento del negocio?</p> <p>R. Sí, se tiene un contador</p>	X					
<p>2. ¿Con qué frecuencia se analizan las variaciones del presupuesto de compras, así como de los gastos?</p> <p>R. Mucho, cada que se realizan las compras se analizan las variaciones</p>	X					
<p>3. ¿Cómo han determinado si el capital contable del negocio es el adecuado?</p> <p>R. Las ventas lo determinan</p>	X					
<p>4. ¿Tiene independencia financiera, o tiene algún tipo de crédito?</p> <p>R. Ambos se cuenta con crédito e independencia financiera</p>					X	

ESTRUCTURA FINANCIERA	A	B	C	D	E	L
5. Hasta qué punto se podría ver afectada la empresa en caso de no conseguir créditos. R. No afecta, solo se retrasarían el tiempo de proceso	X					
6. Los créditos que consiguen son suficientes. R. Sí, hasta ahora	X					
7. Dispone el jefe del negocio pronósticos mensuales que le permiten prever oportunamente la situación financiera. R. Sí (buenos)	X					
8. La persona encargada de dar créditos en el negocio dispone de la suficiente información para llevar a cabo su labor. R. Sí, aunque siempre se puede mejorar	X					
9. ¿Cómo considera su situación financiera con respecto a otras del mismo giro? R. Buena y solida	X					
SUMA	8				1	

Eficiencia:

$$E_3 = \frac{8(1)}{8} = 1 = 100\%$$

Deficiencia:

$$D_3 = 1 - E_3 = 1 - 1 = 0 = 0\%$$

No existen factores que limiten las funciones de Estructura Financiera

Suministros.

SUMINISTROS	A	B	C	D	E	L
1. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de compras? R. Conseguir materia prima	X					
2. ¿Cómo es su nivel de inventarios? R. Según las necesidades que se tienen	X					
3. ¿Qué tipo de presupuestos se realizan para satisfacer el negocio? R. Administrativos	X					
4. ¿Qué ventajas ofrecen sus proveedores? R. Crédito por ser cliente frecuente		X				1
5. ¿Qué anomalías presentan los suministros? R. Telas: color y corte	X					
6. ¿Qué tipo de control de inventarios lleva? R. No lleva, "made to order"				X		10
7. ¿Cómo se calcula el volumen de compra de suministros? R. Según su existencia		X				2
8. ¿Cómo se clasifican el suministro en almacén? R. Según la empresa	X					
9. ¿Cómo se manejan las entradas y salidas del almacén? R. Por medio de listas	X					
10. ¿Se presentan agotamientos de suministros con frecuencia? R. No, el material es fácil de conseguir	X					

SUMINISTROS	A	B	C	D	E	L
11. ¿Cuál es la importancia de los suministros? R. Mucha	X					
12. ¿Cómo es la calidad de los suministros? R. Buenos	X					
SUMA	9	2		1		

Eficiencia:

$$E_4 = \frac{9(1) + 2(0.5)}{12} = \frac{10}{12} = 0.8333 = \mathbf{83.33\%}$$

Deficiencia:

$$D_4 = 1 - E_4 = 1 - 0.8333 = 0.1667 = \mathbf{16.67\%}$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{3} = 0.333$$

Factor 1: $0.333 \times 1 = 33\%$

Medio Ambiente limita un **33%** a Suministros.

Factor 2: $0.333 \times 1 = 33\%$

Productos y Procesos limita un **33%** a Suministros.

Factor 10: $0.333 \times 1 = 33\%$

Dirección limita un **33%** a Suministros.

Fuerza de Trabajo.

FUERZA DE TRABAJO	A	B	C	D	E
1. ¿Cuáles son los objetivos de la función del personal? R. Crecer profesionalmente	X				
2. ¿Se han efectuado estudios para determinar las necesidades de motivación para el personal? R. Sí	X				
3. ¿Cómo son los sueldos en relación con la competencia? R. Buenos y competitivos	X				
4. ¿Se elaboran programas de adiestramiento del personal para desarrollar sus habilidades y aptitudes? R. Sí	X				
5. ¿Qué programas de seguridad se han desarrollado en la empresa? R. Comprar equipo	X				
6. ¿Cómo selecciona y contrata nuevo personal? R. Según aptitudes	X				
7. ¿Se lleva un control del ausentismo del personal y causas que lo originan? R. Sí	X				
8. ¿En qué forma se describe el trabajo que debe realizar cada uno de los trabajadores? R. Según áreas	X				
9. ¿Existen prestaciones? R. Sí	X				
10. ¿Hay rotación de personal? R. Sí	X				

FUERZA DE TRABAJO	A	B	C	D	E
11. ¿Cuáles son los turnos, u horas de trabajo? R. 08:00 a 18:00 lunes a viernes	X				
12. ¿Cómo es el ambiente laboral? R. Excelente	X				
SUMA	12				

Eficiencia:

$$E_s = \frac{12(1)}{12} = \frac{12}{12} = 1 = 100\%$$

Deficiencia:

$$D_s = 1 - E_s = 1 - 1 = 0 = 0\%$$

No existen factores que limiten las funciones de Fuerza de Trabajo.

Medios de Producción.

MEDIOS DE PRODUCCIÓN	A	B	C	D	E	L
1. ¿Existe algún departamento encargado del mantenimiento y reposición de equipo, opera éste satisfactoriamente? R. Sí, constantemente	X					
2. ¿Se realizan estudio sobre la adquisición y reparación de edificios y terrenos de acuerdo a las necesidades de producción? R. Sí, constantemente		X				10

MEDIOS DE PRODUCCIÓN	A	B	C	D	E	L
3. Se han realizado estudios para saber si se manejan bien los artículos. R. Sí, encuestas	X					
4. El edificio que se ocupa es el adecuado para la actividad. R. No, se construirá en una sitio nuevo		X				3
5. ¿Se han realizado estudios económicos para reposición adaptación del equipo? R. Sí	X					
6. El equipo es el adecuado. R. Sí	X					
7. El monto de la inversión para la adquisición del equipo fue resultado de algún estudio de rentabilidad R. No					X	
8. ¿Con qué frecuencia se realizan las inspecciones a las máquinas? R. Cada 8 días	X					
9. ¿Cómo es el mantenimiento? R. Depende de la máquina	X					
SUMA	6	2			1	

Eficiencia:

$$E_6 = \frac{6(1) + 2(0.5)}{8} = \frac{7}{8} = 0.875 = 87.5\%$$

Deficiencia:

$$D_6 = 1 - E_6 = 1 - 0.875 = 0.125 = 12.5\%$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{2} = 0.5$$

Factor 3: $0.5 \times 1 = 0.50$

Estructura Financiera limita un **50%** a los Medios de Producción.

Factor 10: $0.5 \times 1 = 0.50$

Dirección limita un **50%** a los Medios de Producción.

Actividad Productora.

ACTIVIDAD PRODUCTORA	A	B	C	D	E	L
1. ¿Existe un programa de producción? R. Sí	X					
2. ¿Existe tiempo improductivo? R. No	X					
3. ¿Existe algún responsable de la planeación y control de ventas? R. Sí	X					
4. ¿Qué se toma como base para asignar la carga de trabajo a los trabajadores? R. El pedido	X					
5. ¿Se dispone de algún registro que indique el tiempo que tarda un trabajador en efectuar un trabajo? R. No	X					
6. Existe algún departamento encargado del control de calidad y qué secciones cubre. R. Departamento de terminado	X					
7. ¿Cuál es el promedio de rechazos por cantidad vendida debido a mala calidad? R. Ninguna					X	

ACTIVIDAD PRODUCTORA	A	B	C	D	E	L
8. ¿Cómo se realiza el presupuesto de producción? R. Sobre el pedido	X					
9. ¿Cómo es la entrega de los suministros? R. Según el pedido	X					
10. ¿Cómo es la eficiencia de la inspección? R. Buena	X					
11. ¿Cómo es la utilización de los materiales? R. Buena	X					
12. ¿Cómo son los costos de preparación, ociosidad, gastos de fabricación? R. Limitados		X				7
13. ¿Cómo es la capacidad productora? R. Buena	X					
SUMA	11	1			1	

Eficiencia:

$$E_7 = \frac{11(1) + 1(0.5)}{12} = \frac{11.5}{12} = 0.9583 = 95.83\%$$

Deficiencia:

$$D_7 = 1 - E_7 = 1 - 0.9583 = 0.0417 = 4.17\%$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{1} = 1$$

Factor 7: $1 \times 1 = 1$

Actividad Productora limita **100%** a Actividad Productora.

Mercadeo

MERCADEO	A	B	C	D	E	L
1. ¿Existe una estabilidad en las ventas? R. Sí	X					
2. ¿Se estudia la rotación del cliente, es decir el número de clientes que pierden por año y los que lo reemplazan? R. No					X	
3. ¿El número de clientes va en aumento? R. Sí	X					
4. ¿Se conocen las características económicas de cada cliente, así como su capacidad de compra? R. No		X				8
5. Existe alguna persona encargada de capacitar a los vendedores R. No					X	
6. ¿Cuáles son las características de los productos que hacen que el cliente los prefiera? R. Calidad y entrega a tiempo	X					
7. ¿Los precios de venta de los artículos con respecto a otros similares de la competencia son mayores o menores? R. Iguales	X					

MERCADEO	A	B	C	D	E	L
8. ¿Qué tipo de publicidad emplea? R. Ninguno			X			10
9. ¿Realiza estudios para el lanzamiento de nuevos productos? R. Sí	X					
10. ¿Cómo es el costo de la distribución? R. Depende del lugar /localidad		X				3
11. ¿Cómo es la competencia? R. Buena		X				1
12. ¿Cómo es la aceptación del producto? R. Buena	X					
13. ¿Cómo es el servicio al cliente? R. Bueno	X					
SUMA	7	3	1		2	

Eficiencia:

$$E_g = \frac{7(1) + 3(0.5) + 1(0.25)}{11} = \frac{8.75}{11} = 0.7955 = 79.55\%$$

Deficiencia:

$$D_g = 1 - E_g = 1 - 0.7955 = 0.2045 = 20.45\%$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{4} = 0.25$$

Factor 1: $0.25 \times 1 = 0.25$

Medio Ambiente limita un **25%** a Mercadeo.

Factor 3: $0.25 \times 1 = 0.25$

Estructura Financiera limita un **25%** a Mercadeo.

Factor 8: $0.25 \times 1 = 0.25$

Mercadeo limita un **25%** a Mercadeo.

Factor 10: $0.25 \times 1 = 0.25$

Dirección limita un **25%** a Mercadeo.

Contabilidad y Estadística.

CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	A	B	C	D	E	L
1. ¿Le llevan sus registros contables interna o externamente?	X					
R. Externamente						
2. ¿Con qué frecuencia elabora estados financieros?	X					
R. Mensualmente						
3. ¿Cuáles estados financieros lleva?	X					
R. Todos						

CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	A	B	C	D	E	L
4. ¿Qué uso da a los estados financieros? R. A todo lo que realiza /utiliza	X					
5. ¿Qué sistema de contabilidad y costos lleva? R. Computadora	X					
6. ¿Le audita algún despacho sus estudios financieros, con qué periodicidad? R. No					X	
7. ¿Se elaboran gráficas que le muestren el desempeño de las ventas y los costos? R. No				X		10
8. ¿Elabora registros que le permiten conocer de inmediato el valor de los diferentes inventarios? R. No				X		10
9. ¿Existen normas adecuadas para el registro de los tiempos, materiales y otros gastos que interviene en el costo? R. Sí	X					
10. ¿El sistema contable permite a la dirección conocer sus necesidades financieras? R. Sí	X					
11. ¿Cómo son los impuestos? R. Pesados		X				1
12. ¿Existen pronósticos? R. No				X		8
13. ¿Cómo es la rentabilidad de la empresa? R. Buena	X					
SUMA	8	1		3	1	

Eficiencia:

$$E_q = \frac{8(1) + 1(0.5) + 3(0)}{12} = \frac{8.5}{12} = 0.7083 = \mathbf{70.83\%}$$

Deficiencia:

$$D_q = 1 - E_q = 1 - 0.7083 = 0.2917 = \mathbf{29.17\%}$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{4} = 0.25$$

Factor 1: $0.25 \times 1 = 0.25$

Medio Ambiente limita un **33%** a Contabilidad y Estadística.

Factor 8: $0.25 \times 1 = 0.25$

Mercadeo limita un **33%** a Contabilidad y Estadística.

Factor 10: $0.25 \times 2 = 0.50$

Dirección limita un **50%** a Contabilidad y Estadística.

Dirección.

DIRECCIÓN	A	B	C	D	E	L
1. ¿Cómo describiría el organigrama de la empresa?, para lograr los objetivos de la misma, ¿fue planeado? R. Sí	X					
2. ¿Se tiene misión y visión de la empresa y se dan a conocer al personal? R. No				X		10
3. ¿Qué política ha establecido el negocio para estimular al personal? R.					X	
4. ¿Cómo se selecciona a las personas a quienes se les delega algún tipo de autoridad? R. Según aptitud y conocimiento		X				10
5. ¿Cómo se definen los límites de autoridad que tienen estas personas? R. Según aptitudes	X					
6. ¿Para cuántos periodos se elaboran presupuestos de gastos y ventas? R. Mensualmente		X				10
7. ¿De qué controles administrativos dispone el negocio, que sirvan como guía de la dirección? R. De la economía		X				10
8. ¿De qué medios de comunicación dispone la dirección para transmitir órdenes? R. teléfono y correo electrónico	X					
9. ¿Cómo considera que son sus resultados desde el punto de vista económico con respecto a otros negocios iguales? R. Buenos	X					

DIRECCIÓN	A	B	C	D	E	L
10. ¿Conoce y utiliza los distintos incentivos que ha creado el gobierno para el desarrollo de su negocio? R. Sí	X					
11. ¿Fomenta actividades deportivas entre sus trabajadores? R. No				X		10
SUMA	5	3		2	1	

Eficiencia:

$$E_{1e} = \frac{5(1) + 3(0.5) + 2(0)}{10} = \frac{6.5}{10} = 0.65 = 65\%$$

Deficiencia:

$$D_{1e} = 1 - E_{1e} = 1 - 0.65 = 0.35 = 35\%$$

Porcentaje de limitación:

$$f = \frac{1}{L} = \frac{1}{6} = 0.167$$

Factor 8: $0.167 \times 1 = 0.167$

Mercadeo limita un **16.7%** a Dirección.

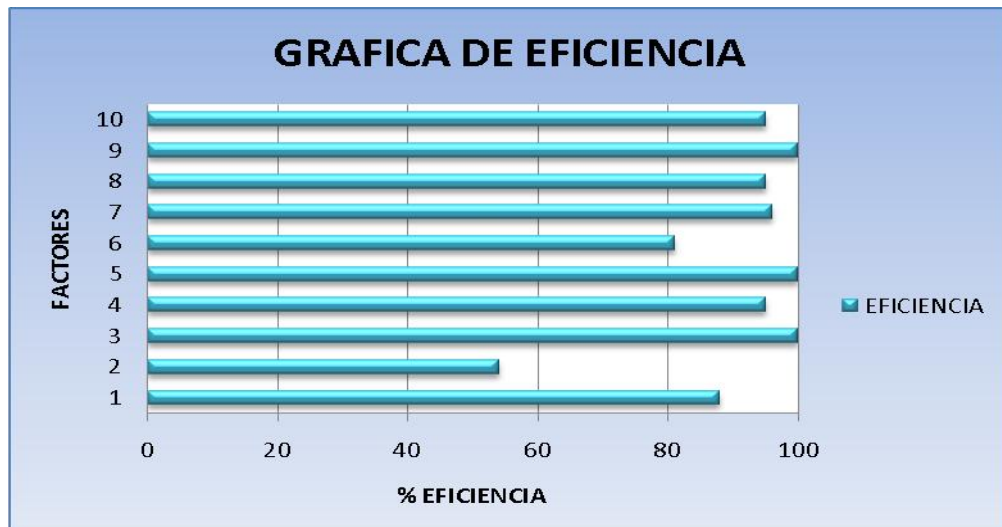
Factor 10: $0.167 \times 5 = 0.835$

Dirección limita un **83.5%** a Dirección.

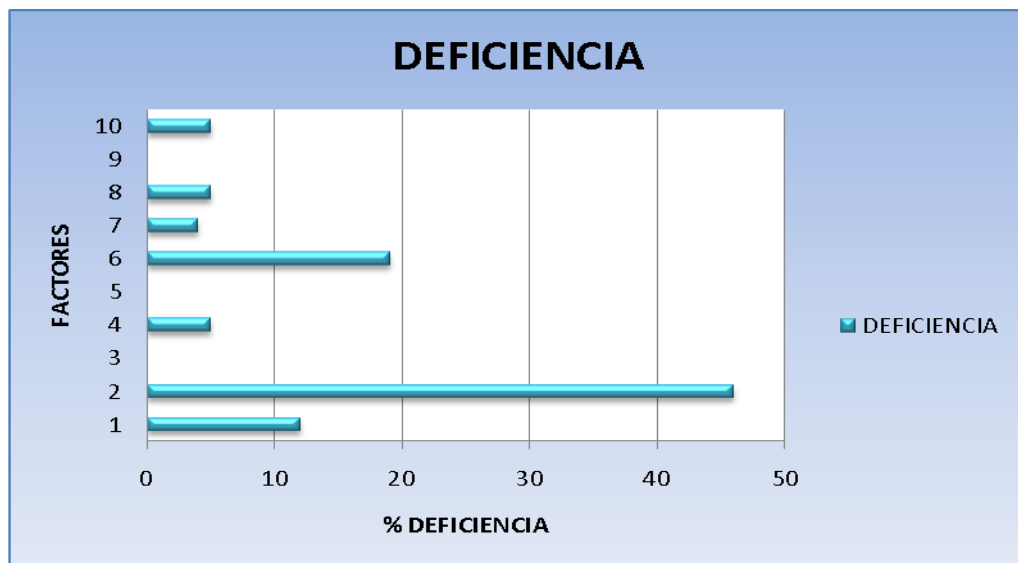
Gráficas

	% E	% D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	88	12	0.3		0.7							0.7
2	54	46			0.7				0.3			
3	100	0										
4	95	5	1									
5	100	0										
6	81	19			1							
7	96	4							1			
8	95	5										1
9	100	0										
10	95	5										1
Total			1.3		2.3				1.3			2.7

Gráfica de Eficiencia



Gráfica de Ineficiencia.



El diagnóstico de productividad fue realizado con la finalidad de analizar ordenada y sistemáticamente todas las áreas que componen la Empresa con el fin de:

- Detectar causas de ineficiencias.
- Determinar la influencia de las mismas en el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de los principales problemas (causas de ineficiencias) que fueron detectados en el diagnóstico son derivados de la dirección y de la falta de liquidez que tiene la misma, al estar invirtiendo en la ampliación.

Cabe señalar que la toma de decisiones las hace la dueña de la empresa, la cual se encarga de todos los asuntos administrativos, compras, ventas, distribución, finanzas, procesos y producción de la empresa, exceptuando la contabilidad, por lo que la visión general de la empresa la tiene ella aunque no

la necesariamente es la real, ya que sería necesario saber el punto de vista de la gente que labora en la Vilán.

- Dificultad para distribuir al mercado de consumo, es decir no se cuenta con el transporte adecuado, debido a falta de liquidez para adquirirlo. No se puede en consecuencia proveer de los recursos que necesita la empresa, todo se está invirtiendo en la ampliación.
- Capacidad de compra limitada debido a la tendencia económica del propio mercado, por otro lado no se hace publicidad a la empresa.
- Los costos de preparación, ociosidad, gastos de fabricación limitados, no se organiza ni se efectúan las operaciones de producción de acuerdo a una planeación.
- Los proveedores de los suministros ofrecen créditos no accesibles en algunas circunstancias.
- El manejo de materiales se ve limitado a la distribución y a la falta de organización de las operaciones de producción.
- La falta de maquinaria provoca que los volúmenes vendidos se vean afectados, no se pueden adquirir por falta de liquidez actualmente, ya que todo se está invirtiendo en la ampliación.
- La distribución de planta se encuentra limitada por falta de liquidez, no se ha concluido la ampliación. Este factor es clave para el buen desarrollo y planeación de los procesos y en consecuencia de la realización de los productos.
- El control administración del negocio solo está basado en cuestiones económicas.

Éste análisis es general en los aspectos de la empresa por tal motivo también se realizará un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas particulares para completar el análisis.

3.2.1 Tipo de negocio de la empresa

Las expectativas que se tienen es que la empresa continúe su crecimiento y se consolide como una pequeña empresa en el sector, ofreciendo productos de alta calidad con abastecimiento en tiempo y forma a los diferentes clientes con los que se cuentan.

Clientes: El mayor éxito de la empresa se encuentra depositado en la licitación ganada para Peugeot, ya que el emprendedor asegura que es la base de su negocio y el principal cliente con el cual ha podido crecer como empresa.

Sus principales clientes son:

- Peugeot
- Gasolineras
- Escuelas cercanas a la zona
- IPSA (Plataforma petrolera en Campeche)
- Farmacias de Dios
- Farmacias del Ahorro
- Farmacias Fénix

Comercialización: gracias a su experiencia y al tiempo que lleva con el negocio, Confecciones Vilán ha logrado realizar su principal forma de comercialización por medio de la recomendación de sus clientes a otros posibles clientes, además de los anuncios en periódicos. Un ejemplo es la oportunidad que le ha dado FONDESO de anunciarse como una empresa en crecimiento, otro ejemplo lo es la página de FONDESO (www.fondeso.df.gob.mx), donde se encuentra un apartado para las empresas manufactureras o confección de uniformes donde podemos encontrar a Confecciones Vilán.

Vilán no cuenta con una forma estable de comercialización por la falta de iniciativa en esa área tan importante para la empresa.

Competencia: el emprendedor nos hizo hincapié desde el principio que no conoce la principal competencia que tiene. Está consciente de que existen otras empresas que confeccionan uniformes cerca de la zona pero no tiene certeza de cuántos son y cuáles son sus ventajas y desventajas en comparación de su empresa.

Precio: El precio que maneja varía dependiendo de los materiales y calidad de la tela, además de tomar en cuenta al cliente y las unidades de cada pedido, el precio es muy variable.

Proveedores: A diferencia de la cartera de clientes, el emprendedor nos mencionó cada proveedor que tiene y qué material le surte cada uno. No cuenta con una lista de proveedores pero conoce cada uno de ellos porque se ha dedicado a investigar precios y calidad del producto que le ofrece cada proveedor.

La lista de proveedores es la siguiente:

-
- TELCOTEX O NAVATEX
 - IMPACTO TEXTIL
 - GRUPO CAROLINA
 - CIERRES Y BROCHES IDEAL
 - EDSAN TEXTIL
 - ALTAMIRANO
 - GLOBAL TEXTIL

Publicidad: Vilán no cuenta con un medio de publicidad estructurado.

3.2.2 Los productos que se han vendido

Los productos que se manufacturan en Confecciones Vilán son uniformes con características diferentes y particulares para cubrir la necesidad del cliente. Cada prenda lleva un proceso basado en las especificaciones del cliente y una revisión por parte de la propietaria de la empresa. La calidad de las telas es el aspecto más importante para la empresa ya que conocen la importancia de que todas las prendas resistan el uso para el que fueron creadas.

Todas las prendas terminadas cuentan con:

- Etiqueta (marca Vilán)
- Talla

-
- Envoltura de plástico
 - Empaque de cartón

El transporte se realiza por medio del vehículo particular del emprendedor.

3.2.3 Situación legal

Salario

Al pertenecer a Confecciones Vilán recibirás tu sueldo en forma semanal. Esto significa que anualmente recibirás un total de 52 pagos.

Seguro IMSS

El objetivo es brindarte un seguro de seguridad social para atenderte en cualquier lesión que tengas durante la realización de tus labores.

Vacaciones

Comprenderán 6 días después del primer año de trabajo, cada año aumenta dos días hasta 5 años y después aumenta dos días cada 5 años.

Días de descanso

Los días de descanso otorgados son los mismos que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo se otorgan de manera obligatoria, los cuales son los siguientes:

- 1 de enero
- 5 de febrero (por Ley primer lunes del mes de febrero)

-
- 21 de marzo (por Ley tercer lunes del mes de marzo) Natalicio de Benito Juárez
 - 1 de mayo
 - 16 de septiembre
 - 20 de noviembre (por Ley tercer lunes del mes de noviembre) Conmemoración de la Revolución Mexicana
 - 25 de diciembre
 - 1 día de descanso obligatorio por semana.
 - Viernes Santo
 - 10 de mayo
 - 2 de noviembre
 - 12 de diciembre
 - 24 de diciembre
 - 31 de diciembre

3.2.4 Control de los gastos

El pronóstico de los costos lo realiza gracias a datos históricos que obtiene en cada pedido, considera:

- Mano de obra
- Materiales
- Gastos de transporte
- Porcentaje de ganancia.

3.2.5 Análisis por áreas

Reglamento de trabajo

Confecciones Vilán se distingue por adoptar hábitos de trabajo encaminados al máximo aprovechamiento de nuestra jornada laboral. Por ello, debes cumplir con las siguientes reglas para realizar tus actividades diarias:

- Llegar puntualmente.
- No consumir alimentos en horas de trabajo.
- Se prohíbe fumar dentro del área de trabajo.
- No utilizar celular dentro del área de trabajo.
- Colocar tus objetos personales alejados de las máquinas.
- Cumplir con tus funciones correspondientes.

-
- Reportar a la brevedad posible cualquier accidente a tu superior.
 - Reportar avances para que te sean asignadas nuevas tareas.

Normas de seguridad e higiene

- Mantener limpias las áreas de trabajo y los pasillos públicos.
- Utilizar el uniforme para evitar accidentes
- Retirar pulseras, anillos o cualquier objeto que impida el buen funcionamiento de las maquinas.
- Atender todas las medidas de seguridad y vigilancia.
- Cuidar las instalaciones y los bienes de la empresa.

Recomendaciones

- Respetar los horarios
- Respetar a tus superiores y acatar sus órdenes
- Ser cordial con tus compañeros de trabajo
- Mantener un volumen de radio moderado
- Recogerse el cabello
- Utilizar adecuadamente el teléfono
- No distraerse leyendo revistas, periódicos, etc.
- Leer la información de los tableros y avisos

Seguridad

La seguridad industrial en Confecciones Vilán, se ve afectada por la insuficiencia de espacio para que se lleven a cabo adecuadamente los procesos y, por supuesto, esto impide que se sigan normas de seguridad. El equipo y maquinaria se encuentran muy cercanos unos de otros; no existe el espacio mínimo necesario entre una y otra máquina, lo que expone a los trabajadores a posibles lesiones causadas por condiciones inseguras.

Es indispensable que las trabajadoras cuenten con equipo de protección personal para evitar algún accidente o posible enfermedad profesional. Un ejemplo claro de ello es que las trabajadoras expuestas a pelusas deben usar un cubre bocas o cubre polvos. En el caso de la serigrafía o algún estampado, también es necesario el uso de cubre bocas debido al uso de solventes, estas medidas tienen el propósito de evitar enfermedades profesionales del aparato respiratorio principalmente. Durante las operaciones de corte, se sugiere el uso de guantes especiales. Cabe mencionar que la empresa ya cuenta con guantes especiales para el corte, sin embargo, lo importante es difundir la cultura de la seguridad para prevenir y evitar en la medida de lo posible actos y hechos inseguros por parte de los trabajadores.

La colocación de señalamientos según la normatividad no se cumple, las instalaciones carecen de señalamientos como rutas de evacuación, zonas de seguridad, sanitarios, zonas de no fumar, extintores o hidrantes, así como instrucciones sobre qué hacer en caso de sismo o incendio, por mencionar algunos. Además, tampoco se cuenta con extintores en las instalaciones de Confecciones Vilán.

Medio Ambiente.

En lo que respecta a las condiciones medio ambientales de trabajo, se puede observar que la luz no es adecuada para el tipo de labor que realizan las trabajadoras, la ventilación en la parte que es rentada está muy limitada ya que la señora por seguridad y por motivos de control, como ella asegura, tiene bajo llave la puerta del lugar que es rentado y no hay ventanas suficientes, este problema también lo podemos notar en su casa, donde se encuentran otras máquinas, pero a diferencia del lugar rentado hay un poco más de ventilación ya que ahí se mantiene abierta la puerta.

El ambiente laboral, en primera instancia se nota normal, pero conforme se tuvieron pláticas con la propietaria de Confecciones Vilán, se hizo notorio el problema de un mal ambiente laboral. Uno de los motivos por los cuales el emprendedor tiene a un grupo de trabajadoras en su casa y a otro grupo en los cuartos que renta en el inmueble ubicado frente a su casa, es la mala relación laboral y convivencia entre ellas.



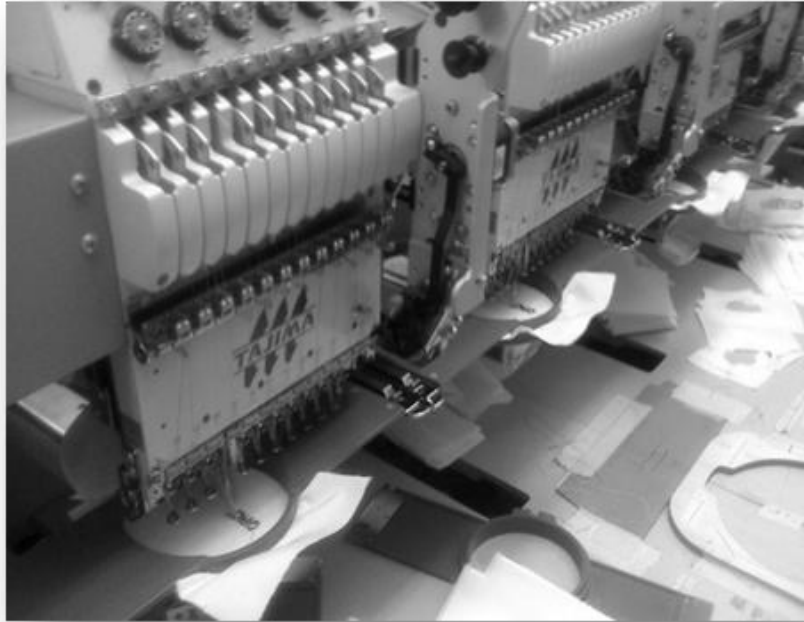
Productos y Procesos

Sus procesos se encuentran divididos por la falta de espacio, lo que limita a todos los procesos productivos en gran medida. De forma general, se cuenta con áreas de trabajo de cortado, costura, bordado, estampado y terminado. Los procesos de bordado y parte del proceso de costura se realizan en la casa del emprendedor, mientras que el resto de los procesos se llevan a cabo en los cuartos que se rentan.

En general, no se tienen documentados ni estandarizados los procesos, y por motivos de distribución se tienen pérdidas de tiempo en el transporte de las prendas o piezas de un terreno a otro. Las mermas se tratan de minimizar durante el proceso de corte, pero no se les da un uso final, por lo que se tiene que pagar para que semanalmente se lleven los desperdicios.

Limpieza e Higiene.

El emprendedor tiene especial cuidado en el área de bordado ya que no debe entrar polvo ni hilos en la máquina bordadora, es por ello que esa área se encuentra cerrada y con mayor orden en comparación con otras áreas de trabajo. El resto de las áreas o estaciones de trabajo necesitan de mayor higiene y orden entre sus trabajadores, ya que esto es una limitante para incrementar su productividad y eficiencia en todas sus actividades, siendo esto la causa de muchas pérdidas de tiempo en todos los procesos.



Capacidad y Distribución de Planta

Este punto es esencial para Confecciones Vilán debido a que es una gran limitante productiva y administrativa así como económica. El espacio es muy reducido y esto provoca muchos problemas. La mala distribución de los elementos provoca pérdida de tiempo durante los procesos de producción, menos control en el proceso, más inversión de recursos tanto económicos como humanos, limita la producción y la capacidad de respuesta al cliente. De esta forma es necesario ampliar lo más pronto posible las instalaciones de Vilán.

Actualmente, se cuenta con un terreno y un edificio nuevo. Este nuevo inmueble no se encuentra terminado pero a pesar de ello ya se encuentran laborando en estas nuevas instalaciones, es importante hacer hincapié que la distribución de planta en la nueva construcción no es la idónea para el proceso

productivo, el diseño de la construcción es deficiente y limita la eficiencia de los procesos productivos.

Recursos Humanos

Confecciones Vilán no cuenta con una filosofía organizacional bien establecida que la identifique, la distinga y oriente sus acciones. Así mismo no se tiene una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, no hay estipulado un contrato de trabajo, no existe perfil de contratación y tampoco un reglamento de trabajo.

CAPÍTULO 4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN VILÁN

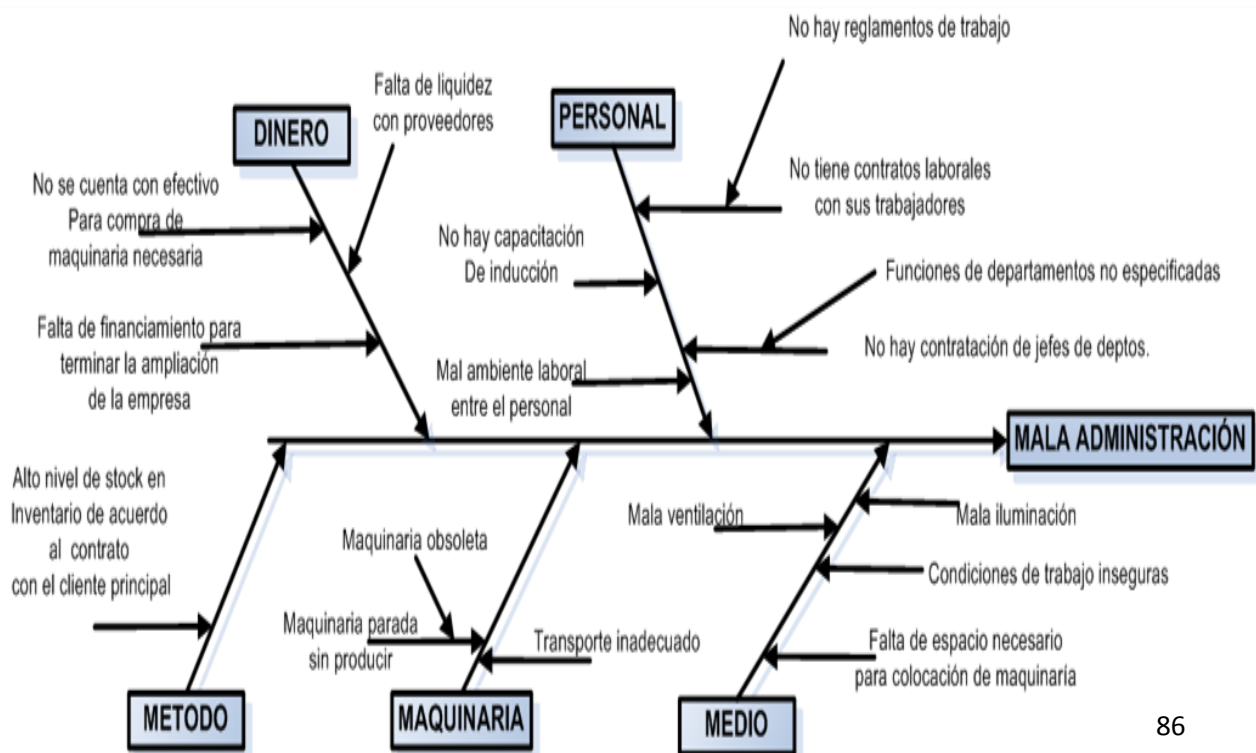
4.1 Introducción

Como objetivo general de la planeación estratégica nos propusimos mejorar la gestión empresarial dentro de Confecciones Vilán así como el proceso productivo, con la finalidad de optimizar recursos y ampliar su mercado, así como su cartera de clientes, para aumentar sus ventas en un lapso no mayor a 6 meses.

Específicamente es necesario:

- Optimizar los recursos (materiales, financieros, humanos y tecnológicos)
- Ampliar su mercado por medio de publicidad adecuada para su empresa.

Diagrama Ishikawa



Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Calidad en sus materiales.• Diseños innovadores.• Contrato permanente con Peugeot• Cuenta con la experiencia en diseño.• Muestra la prenda a sus clientes antes de asegurar la compra.• Crecimiento por medio de su terreno.• Cuenta con técnico y mecánico para realizar mantenimiento preventivo.• Alianza con zapaterías VAN-VIEN.• Excelente clima laboral.• Distribución de funciones.	<ul style="list-style-type: none">• Solo cuenta con la matriz y no con puntos de venta estratégicos.• No cuenta con el efectivo suficiente para la compra de maquinaria.• No cuenta con sistema de inventarios.• No cuenta con distribución de planta.• No cuenta con los señalamientos de seguridad.• No cuentan con manual de procesos.• No cuenta con transporte adecuado.• Falta de cursos de actualización en diseño.• La gente no reconoce la marca.• No cuenta con liquidez para el pago a sus proveedores.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Patrocinio con sus clientes.• Apertura de mercado por medio de publicidad.• Establecer puntos de venta en lugares estratégicos (zonas industriales)• Tomando en cuenta la calidad del producto, crear una cartera de clientes.• Financiamiento de proveedores.	<ul style="list-style-type: none">• Posibles incrementos de costos de maquila.• Competencia con otras empresas más estructuradas.• Seguridad y siniestros.• Crisis por créditos y tasas bancarias.

En el análisis de fortalezas y oportunidades la siguiente clasificación por orden de importancia para generar dinero requirió de mucha observación, de plantear hipótesis y de ver si ellas se cumplían o no, después de todo el análisis se tiene como producto final los siguientes incisos respecto a los activos estratégicos que van a llevar a Vilán a ganar dinero:

- Calidad en sus materiales y armado.
- Diseños innovadores.
- Contrato permanente con Peugeot, una de las más importantes empresas en el ramo automotriz.
- Tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de su cliente.
- Realiza el diseño que el cliente le pide, ya que cuenta con la experiencia en diseño.
- Muestra la prenda a sus clientes antes de asegurar la compra.
- Adquisición de terreno.
- Crecimiento por medio de su terreno.
- Cuenta con técnico y mecánico para realizar mantenimiento preventivo.
- Alianza con zapaterías VAN-VIEN.
- Buen clima laboral.
- Adecuada distribución de funciones.

-
- Patrocinio con sus clientes.
 - Apertura de mercado por medio de publicidad.
 - Establecer puntos de venta en lugares estratégicos (zonas industriales)
 - Tomando en cuenta la calidad del producto, crear una cartera de clientes.
 - Financiamiento con proveedores.

En el análisis FODA tenemos que lo que puntos que puedan provocar pérdidas en la empresa serian:

- Solo cuenta con la matriz y no puntos de venta estratégicos.
- No cuenta con el efectivo suficiente para la compra de maquinaria.
- No cuenta con identidad corporativa.
- No cuenta con sistema de inventarios.
- No cuenta con una buena distribución de planta.
- No cuenta con los señalamientos de seguridad.
- Los trabajadores no cuentan con batas ni uniformes para la realización de su trabajo.
- No cuentan con manuales de procedimientos.
- No cuenta con transporte adecuado.

-
- Falta de cursos de actualización en diseño.
 - La gente no reconoce la marca.
 - No cuenta con liquidez para el pago a sus proveedores.
 - Posibles incrementos de costos de maquila.
 - Competencia.
 - Seguridad y siniestros.
 - Crisis por créditos y tasas bancarias.

Así entonces estos dos análisis son complementarios ya que uno divide a la compañía en forma global y el otro de forma más particular. Ellos nos ayudarán para establecer objetivos claros y precisos para el éxito de la empresa.

4.2 Establecimiento de estrategias

Son las acciones en conjunto que se tendrían que ejecutar para poder alcanzar los objetivos planteados. Así pondré los objetivos y las estrategias a seguir.

Mercadotecnia

- Vender a doble dígito de porcentaje respecto al año pasado en ventas al mayoreo y establecer las ventas al menudeo.
- Identificar productos a vender

-
- Contacto íntimo con proveedores y clientes clave.
 - Buscar clientes por internet, sección amarilla, expos, etc.
 - Crear la imagen de la compañía.
 - Tener estadísticas de venta
 - Tener un lugar fijo para ventas al menudeo.
 - Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado.
 - Obtener el mejor precio de nuestros proveedores y mejorarlo de acuerdo al crecimiento.
 - Optimizar gastos fijos y buscar la disminución y control de los gastos variables.

Finanzas

- Tener un mejor control de las finanzas de la empresa en 5 meses.
- Crear un sistema financiero
- Crear un sistema informático.
- Sistema de compras y de ventas.
- Conseguir el crédito de \$150, 000.00 para la compra de una camioneta.
- Conseguir las mejores formas de financiamiento
- Buscar proveedores que otorguen crédito

Organización

- Formar personas integras y capaces con programa de capacitación en 6 meses.
- Sistema de mejora continua en el personal (Capacitación)
- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 6 meses.
- Todo en la empresa debe de estar documentado.
- Evaluar los recursos con que cuenta la compañía.

4.3 Objetivos

Mercadotecnia

- Vender a doble dígito de porcentaje respecto al año pasado en ventas al mayoreo y establecer las ventas al menudeo.
- Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado.

Finanzas

- Tener un mejor control de las finanzas de la empresa en 5 meses.
- Conseguir el crédito de \$150, 000.00 para la compra de una camioneta.

Organización

- Formar personas integra y capaces con programa de capacitación en 6 meses.
- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 6 meses.

4.4 Rompimiento de paradigmas

Existen paradigmas que nos ayudan y paradigmas que nos detienen, así como otros con los que tenemos que vivir y en este punto sólo analizaremos los paradigmas que impiden conseguir los objetivos planteados y que se pueden romper.

- Es difícil administrar el negocio.

Se dará capacitación al emprendedor enfocado en administrar su negocio y en las ventas, se implementará un registro de operaciones, sistema que contenga ventas, compras, gastos. Se tendrá estado de resultados y balance general.

- Los estudios de mercado son costosos

En principio se tiene que especificar que algunos estudios de mercado son muy costosos para Vilán o innecesarios.

- En años de estancamiento de la economía no se puede vender más que en el año anterior.

La economía nacional benéfica o perjudica las ventas y muchas personas creen que no se puede vender cuando existe un estancamiento en la economía. Para ello se identificarán productos a vender, se tendrá un contacto íntimo con proveedores y clientes clave, se creará la imagen de la empresa.

- No sirve de mucho tener una imagen.

Se presentará al emprendedor casos de estudio de la importancia de la imagen de algunas micro, pequeñas y medianas empresas.

- Se depende mucho del cliente Peugeot

Éste paradigma es cierto, sin embargo se puede ver como un ejemplo para desarrollar nuevos clientes.

- Los manuales de procedimiento no son necesarios.

Se obtendrá un reporte al emprendedor de todos los errores que pudo evitar si se tuviera dicho manual.

- Los clientes siempre compran a crédito

Se obtendrá un análisis de casos prácticos de la fotografía que venden de contado y los beneficios que se tienen por ello.

4.5 Plan de negocios

El plan de negocios será establecer los objetivos, las estrategias, las metas, las acciones inmediatas, los indicadores y responsables de las acciones a tomar.

En lo que corresponde a Vilán tendremos que los objetivos están planteados especialmente para esta microempresa.

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
1. Vender a doble dígito de porcentaje respecto al año pasado en ventas al mayoreo y establecer las ventas al menudeo.	1.1 Identificar productos a vender	1.1.1 Tener una lista actualizada de precios	Análisis de los productos que se han vendido	Análisis	1 mes
		1.1.2 Tener una lista de proveedores vigentes o posibles proveedores	Lista de proveedores y posibles proveedores	Lista	3 meses
	1.2 Contacto Íntimo con proveedores y clientes clave	1.2.1 Administrar las visitas y los contactos con proveedores y clientes clave	Minuta de las visitas o llamadas telefónicas con proveedores y clientes	Documento	2 semanas
	1.3 Buscar clientes por internet, sección amarilla, expos, etc.	1.3.1 Obtener las paginas donde se pueda conseguir más clientes	Tener una lista de clientes potenciales	Lista de clientes potenciales	1 mes

	potenciales			
1.4 Crear la imagen de la empresa	1.4.1 Tener nombre y logotipo oficial	Elegir, de acuerdo a las propuestas el logotipo que más guste	Nombre y logotipo	1 semana
1.5 Tener estadísticas de ventas	1.5.1 Tener un historial estadístico para ver la tendencia de los movimientos	Registrar los movimientos por mes	Registro	1 mes
1.6 Tener un lugar fijo para ventas al menudeo	1.6.1 Desarrollar clientes al menudeo	Buscar un lugar como mercado para ofrecer uniforme escolar	Encontrar lugar y venta mensual	2 meses

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
2. Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado	2.1 Obtener el mejor precio de nuestros proveedores y mejorarlo de acuerdo al crecimiento	2.1.1 Tener la venta directa de proveedores de tela	Contactar con el departamento correspondiente de cada proveedor	Tener la primera compra a los proveedores citados	1 mes
	2.2 Optimizar gastos fijos y buscar la disminución y control de los gastos variables	2.2.1 Disminuir los gastos fijos y variables	Tener un análisis de los gastos fijos y variables de los años anteriores y optimizarlos	Análisis de gastos	3 semanas

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
3. Tener un mejor control de las finanzas de la empresa en 5 meses	3.1 Crear un sistema financiero	3.1.1 Obtener información de las finanzas de la empresa	Crear cuentas contables de clientes y proveedores	Cuentas, balances y estados de resultados	3 meses
		3.1.2 Llevar las finanzas en un sistema informático	Buscar sistemas informáticos que engloben las finanzas de la empresa	Tener el sistema ya implantado en la empresa	2 meses
	3.2 Crear un sistema informático	3.2.1 Crear una base de datos con el registro de movimientos de la	Investigar y crear una base de datos amigable	Base de datos	2 meses
	3.3 Sistema de compras, ventas y gastos	3.3.1 Tener el control de todas las compras y ventas	Crear un libro que contenga las ventas, compras y gastos	Libro de control	2 meses
		3.3.2 Establecer políticas de ventas, compras y gastos	Investigar las políticas de ventas, compras y gastos	Políticas por escrito	2 meses

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
4. Conseguir el crédito de \$150,000.00 para la compra de una camioneta	4.1 Conseguir las mejores formas de financiamiento	4.1.1 Tener de \$100,000 a \$150,000 de crédito	Lista de las mejores opciones de financiamiento para la empresa	El crédito que se obtenga	3 meses
	4.2 Buscar proveedores que otorguen crédito	4.2.1 Aumentar el crédito con los proveedores que ya se tienen	Tener una lista de las compras con nuestros proveedores en los años anteriores y convocar una reunión	La factura con más días de crédito que el que se tiene	1 mes

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
5. Formar personas integrales y capaces con programa de capacitación en 6 meses	5.1 Sistema de mejora continua	5.1.1 Formar a las personas en el área laboral	Hacer planes de formación en el área laboral	Plan de formación	1 mes
		5.1.2 Formar a las personas en el área intelectual	Tener planes de formación en el área intelectual	Plan de formación	1 mes

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
6. Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 6 meses	6.1 Todo en la empresa debe de estar documentado	6.1.1 Hacer las cosas bien y a la primera	Tener procesos documentados	Manuales	5 meses
	6.2 Evaluar los recursos con que cuenta la compañía	6.2.1 Tener una cultura de productividad	Tener un análisis mensual de la eficiencia de los recursos	El análisis	2 meses
			Sacar índices de productividad	Índices de productividad	1 mes
			Actualizar en consecuencia con el análisis y los índices	Plan de optimización de recursos	2 meses

Objetivos	Estrategias	Metas	Acción Inmediata	Indicador	Periodo de entrega
7. Establecer los objetivos y límites de la empresa en por lo mucho 3 meses	7.1 Establecer los objetivos y límites de la empresa	7.1.1 Evitar pleitos entre miembros de la empresa	Documento de objetivos y límites de la empresa	La mejor relación entre los miembros de la empresa	2 meses
		7.1.2 Informar a la empresa de la situación en determinado momento	Juntas o documentos que informen sobre la situación de la empresa	Documentos	2 meses

4.6 El costo de la planeación en Vilán

Cada plan en la vida tiene sus ventajas y sus desventajas. El tomar una decisión nos acarrea consecuencia las cuales pueden ser mejores o peores dependiendo de la elección. La empresa Vilán ha estado inmersa en un manejo por parte del emprendedor de ella misma y el poder cambiar también tiene un costo.

Es común que las personas sólo se fijan y enfoquen todo lo que hacen o compran en el precio de ella, tanto que ello determina si algo es caro o barato dependiendo del precio. El comprar un lápiz puede ser muy caro y por el contrario el comprar una cosedora de miles de pesos puede ser muy barato todo ello dependiendo del beneficio que obtengas de dicha compra; ya

que el lápiz si nunca lo ocupas y lo tiras no se obtuvo beneficio por esa compra y ella fue muy cara así en cambio si el uso adecuado de la cosedora de miles de pesos fue muy barata su compra.

Así que en la vida tenemos que tomar decisiones que tendrán un costo y a la vez un beneficio y entonces debemos de decidir si queremos pagar ese costo y recibir el beneficio.

Muchas veces el beneficio no se ve en un periodo de tiempo corto sino se ve en un periodo de tiempo largo, aunque corto y largo sean palabras abstractas cada persona o empresa tendrán que decidir y analizar cuanto tiempo es corto o largo.

La empresa Vilán en el análisis mencionado se concluyó que estaba en decadencia y ello se confirma en las gráficas desde el año 1999 y seguían bajando considerablemente las ventas por tal motivo era necesario realizar acciones para que no cayeran más.

Lo que se plantea en ésta tesina es la reestructuración de la compañía por medio de la planeación estratégica.

El costo de la planeación es caro para muchas empresas, en especial para las microempresas.

El costo de llevar a la ejecución la planeación estratégica puede resultar muy cara en algunos casos y en este caso podemos dar los siguientes datos:

4.7 Costos particulares en base al plan de negocios

1. Vender a doble dígito de porcentaje respecto al año pasado en ventas al mayoreo y establecer las ventas al menudeo.

1.1 Identificar productos a vender

- Son aproximadamente 30 hrs/hombre respecto al análisis de los productos que se han vendido y realizar la lista de precios.

1.2 Contacto Íntimo con proveedores y clientes clave

- Son aproximadamente 30 hrs/hombre

1.3 Buscar clientes por internet, sección amarilla, expos, etc.

- Se tiene aproximadamente 20 hrs/hombre y 20 hrs/maquina

1.4 Crear la imagen de la empresa

- Este apartado no tiene un costo ya que el diseño de la imagen fue proporcionado por personal que realizo esta investigación

1.5 Tener estadísticas de ventas

- Este tiene un costo aproximado de 20 hrs/hombre y 20 hrs/maquina

1.6 Tener un lugar fijo para ventas al menudeo

- No se tomó como una acción en Vilán inmediata pero si se sugiere para próximas planeaciones la de vender al menudeo ya que se tienen todas las bases en venta, compras, proveedores, etc. Para poder tener una tienda con ventas al menudeo.

2. Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado

2.1 Obtener el mejor precio de nuestros proveedores y mejorarlo de acuerdo al crecimiento

- El costo de esta estrategia es aproximadamente de 30 hrs/hombre así como llamadas a estas empresas.
- El tener mejores precios de nuestros proveedores costará aproximadamente 25 hrs/hombre y \$2000.00 en relaciones públicas.

2.2 Optimizar gastos fijos y buscar la disminución y control de los gastos variables

- El análisis de los gastos fijos y variables costará 20 hrs/hombre

3. Tener un mejor control de las finanzas de la empresa en 5 meses

3.1 Crear un sistema financiero

- Esta estrategia que consiste en obtener información de la empresa costará aproximadamente 40 hrs/hombre.
- Las finanzas de un sistema informático puede variar de acuerdo a la complejidad del sistema y este sistema entre expertos en el área varía entre \$4,000 y \$7,000

3.2 Crear un sistema informático

- Tener el control de las ventas , las compras y los gastos será aproximadamente de 30 hrs/hombre

3.3 Sistema de compras, ventas y gastos

- Establecimiento de políticas de venta y de compras tiene un costo de 30 hrs/hombre.

4. Conseguir el crédito de \$150, 000.00 para la compra de una camioneta

4.1 Conseguir las mejores formas de financiamiento

- Las relaciones públicas que ello ocasiona es aproximadamente 50 hrs/hombre.

4.2 Buscar proveedores que otorguen crédito

- Para poder aumentar el crédito con las personas o con las instituciones es necesario el tener relaciones públicas con ellos y poder aumentar el crédito en relación a los días y en el monto del préstamo. El costo aproximado es de 30 hrs/hombre y de \$2500 con relaciones públicas.
- Conforme a tener más proveedores que puedan otorgar crédito tenemos una inversión de 20 hrs/hombre

5. Formar personas integrales y capaces con programa de capacitación en 6 meses

5.1 Sistema de mejora continua

- Este sistema de mejora continua va enfocada a tres áreas específicas en las que una es el área intelectual y otra es el área espiritual. Esta capacitación converge a un mejor aprovechamiento

de toda la empresa. El costo del que estamos contemplando es de 60 hrs/hombre lo cual se invertirá 20 para cada una de las áreas.

6. Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 6 meses

6.1 Todo en la empresa debe de estar documentado

- La realización de un manual de la empresa y realizar los documentos costará aproximadamente 30 hrs/hombre

6.2 Evaluar los recursos con que cuenta la compañía

- Esta evaluación podría tener un costo de 20 hrs/hombre

7. Establecer los objetivos y límites de la empresa en por lo mucho 3 meses

7.1 Establecer los objetivos y límites de la empresa

- El costo de las juntas sería aproximadamente de \$250 por reuniones y de conseguir a una persona que vaya encaminándola sería de \$500, ya que se necesitaría 2 reuniones al mes y los primeros 6 meses

En total de horas que necesita la compañía es de 505. Por otra parte el dinero que un experto en planeación sería de aproximadamente \$10,000.

Solamente tomando en cuenta la reestructuración de la microempresa a través de la planeación, sus conocimientos y su tiempo.

En base a este análisis realizado de costo y beneficio y a las pláticas y diálogos realizados con el empresario tenemos que por el dinero que la ejecución del plan representa y por el tiempo que el postulante dispone se acordó en realizar esta ejecución de la planeación estratégica a lo largo de un

año y tres meses dividido en 8 horas a la semana y todo esto tomando un año de 50 semanas y lo restante en tres meses más teniendo un total de 505 hrs/hombre.

Todo esto tiene un costo de \$50 por hora dando un total de \$25,200 a lo largo del tiempo planeado. Con este tiempo tenemos cubierto el tiempo de hrs/hombre

Para hablar de todos los costos tendremos:

- \$2,000 de los viatico para comidas con proveedores
- \$4,000 para el sistema financiero informático
- \$2,500 para las reuniones con gente de crédito
- \$3,000 para las reuniones de negocios

4.8 Beneficio de la planeación en Vilán

Los beneficios cualitativos y cuantitativos que se podrían tener en Vilán serían los siguientes:

- Rescatar a una empresa que estaba en decadencia
- Incrementar las ventas
- Brindar dirección y sentido a la compañía
- Obtener utilidad en lugar de déficit

-
- Ayudar al progreso al progreso al crear empleadores.
 - Conseguir nuevos proveedores y mejores precios con los antiguos proveedores.
 - Conseguir mayor crédito con los proveedores
 - Controlar las operaciones de la empresa
 - Tomar decisiones en base a razones financieras y no solo a la intuición del empresario.

Los beneficios por una parte son cuantitativos y también cualitativos, es por ello que no solamente se tienen que contemplar unos a otros.

Como se planteó los beneficios obtenidos por la empresa Vilán son duros en muchos aspectos pero en otros son más cualitativos.

Entre los beneficios cualitativos tendríamos:

- Tener una lista de precios Vilán
- Lista de clientes y proveedores
- Crear la imagen de la empresa
- Conseguir la venta directamente de productos Vilán

Todo esto que se pretende tener una remuneración en el renglón principal de ventas ya que es lo referente al beneficio principal que la empresa tiene que tener para beneficio directo sobre el emprendedor.

Todos estos beneficios cualitativos y cuantitativos son muy importantes pero lo más importante para poder ejecutar esta planeación es la de tener utilidades adecuadas para el emprendedor, es decir obtener utilidades correspondientes con la realidad del emprendedor.

Todos estos beneficios cualitativos y cuantitativos son muy importantes pero lo más importante para poder ejecutar esta planeación es la de tener utilidades adecuadas para el emprendedor, es decir, obtener utilidades correspondientes con la realidad del emprendedor.

1. Vender a doble dígito de porcentaje respecto al año pasado en ventas al mayoreo y establecer las ventas al menudeo.

El beneficio en pesos representaría una ganancia entre \$30,000 y \$60,000 ya que el principal objetivo para el emprendedor se refiere a vender mínimo el 10% y el porcentaje de ganancia varía entre el 1.5% y 3% y que lo planeado a vender es de aproximadamente de \$2, 000,000

2. Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado

Obteniendo el mayor margen de utilidad significa que bajarán los precios por lo menos un 1.5% y con ello poder ser más competitivo.

En base a vender \$2, 000,000 y las compras que se tuvieron que realizar y el porcentaje que se ahorraría, es decir, el beneficio de dicho objetivo sería el de \$15,000.

3. Tener un mejor control de las finanzas de la empresa en 5 meses

Este objetivo beneficiará a la microempresa en políticas adecuadas a las necesidades con un beneficio aproximado de \$5,000

4. Conseguir el crédito de \$150, 000.00 para la compra de una camioneta

El beneficio de este objetivo será el de poder comprar más barato ya que se podrá pagar de contado. El beneficio sería de aproximadamente \$10,000

5. Formar personas integras y capaces con programa de capacitación en 6 meses

Repercutirá en menores pérdidas por no saber hacer las cosas, en la optimización de los recursos, en la mejora de la calidad y obtendremos \$5,000 de beneficio... El mayor beneficio será en mayores ventas por tener personas responsables, respetuosas y von valores y principios.

6. Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 6 meses

El beneficio de este objetivo será de \$5,000.

7. Establecer los objetivos y límites de la empresa en por lo mucho 3 meses

El beneficio de este objetivo es más cualitativo ya que se tendrá una mejor relación con los miembros, lo que conlleva a menos problemas, mayor comunicación y relación con los integrantes de la microempresa Vilán.

El gran total del beneficio sería de:

- \$30,000 a \$60,000 por el doble digito en las ventas
- \$15,000 por mayor margen de utilidad
- \$5,000 por controlar las finanzas
- \$10,000 por el crédito

-
- \$5,000 por mejores individuos
 - \$5,000 por optimizar recursos

Dando un total de \$70,000 a \$100,000 de beneficio, se por lo tanto se realizará primeramente los objetivos que fueran más inmediatos y con ventajas mayores como el de vender doble digito de porcentaje más que el periodo pasado.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Resultados de la planeación estratégica en Vilán

El costo y el beneficio de la planeación estratégica son muy importantes. En la vida de cualquier persona, empresa, sociedad siempre será importante el tener contemplado dicho análisis.

En éste caso de la empresa Vilán también ya se tienen resultados de la planeación estratégica que se realizó. Sobre la base de datos podremos planear, volver a tomar en cuenta el costo y el beneficio de dicha planeación.

Como respuesta al estudio económico y ante la escasa competencia, se adoptó un enfoque de planeación a 2 años para orientar su estrategia de expansión, integración y diversificación.

El procedimiento consiste en elaborar el pronóstico de la demanda \pm 2 años, para sobre esta base fijar las metas de crecimiento, establecer los programas funcionales requeridos (manufactura, logística, personal, etc.) e integrar el presupuesto de operación de los siguientes años.

Misión y Visión

En general, Vilán era una organización que carece de objetivos claros y cuyas políticas son inciertas. Para llenar este vacío, con frecuencia se recurre a un examen de lo más inmediato para definir qué se debe corregir o mejorar, lo que da lugar a distintos objetivos de tipo operativo:

- Mejorar la calidad de los productos
- Crear un ambiente de trabajo agradable
- Reacondicionar un equipo

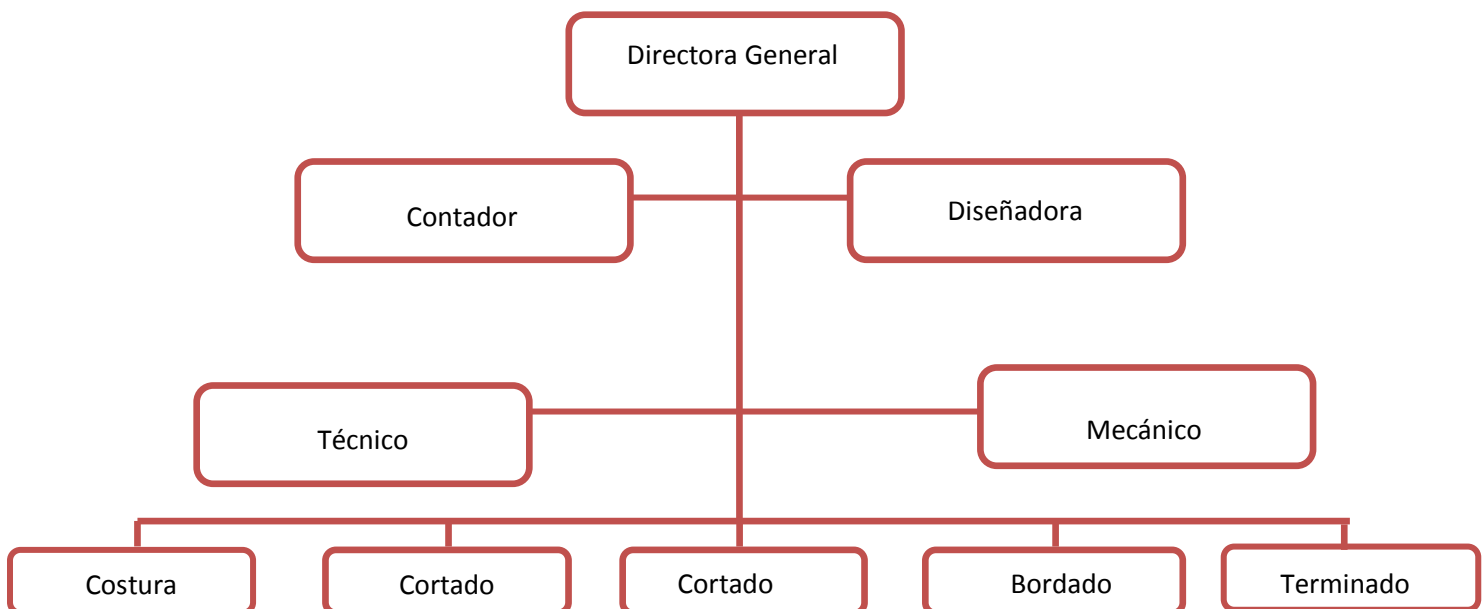
Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio integral de soluciones adecuadas a las necesidades de indumentaria de su empresa, asegurando la calidad y el servicio a un precio competitivo para trabajar en relaciones a largo plazo empleando las técnicas en novedad para mejorar constantemente la calidad en nuestros productos servicios.

Visión

Constituirnos como una empresa competitiva en indumentaria profesional para todos los ámbitos del trabajo, con el diseño y confección de sus uniformes únicos y apropiados para la jornada laboral haciendo que nuestros clientes se sientan seguros de poner en buenas manos el diseño y confección de los uniformes con el objetivo de realizar la imagen de la empresa.

Organigrama



PRINCIPIOS Y VALORES

- **Pasión por la costura:** Nuestra mayor inclinación es hacia la costura y los diseños, es por ello que realizamos nuestro trabajo con gusto y satisfacción.
- **Productos de alta calidad:** Nuestro principal valor es confeccionar nuestras prendas con la más alta calidad que requiere el cliente, para cumplir con todas las características y los requisitos solicitados.
- **Puntualidad en las entregas:** Sabemos que cada minuto es importante, respetamos cabalmente los tiempos y horarios establecidos con nuestros clientes, proveedores, distribuidores y trabajadores.
- **Diseños innovadores:** Nos damos a la tarea de perfeccionar cada prenda de acuerdo a las necesidades y exigencias de nuestros clientes, utilizando telas y diseños adecuados para cada uno.
- **Honestidad y veracidad:** Nosotros tenemos el compromiso de crear prendas en base a lo establecido con el cliente, para entregar productos coherentes entre lo que necesita el cliente y nuestro compromiso en tiempo y forma.
- **Confianza entre los trabajadores:** Nos distingue el afecto entre nosotros, ya que como compañeros de trabajo necesitamos tratarnos con respeto y sinceridad para tener una comunicación adecuada y un buen trabajo en equipo.

Política de Calidad

Hacer de la calidad un estilo de vida y una forma de trabajo, donde los esfuerzos de la organización sean enfocados a la satisfacción de nuestros clientes, mediante una búsqueda constante de mejora en nuestros productos y servicios a un alto nivel de competitividad.

- Entregar oportunamente nuestros productos con calidad verificando, entre todos los trabajadores, el acabado, textura, uniones de tela, bordados, empaque y todos los detalles necesarios para lograr un producto con los más altos estándares de calidad.
- Exceder las expectativas de calidad interna.
- Implantar y mantener un sistema de aseguramiento de la calidad para garantizar a nuestros clientes la funcionalidad de los productos.
- Promover una cultura de mejora continua

Logotipo y slogan

La realización de los logos fue llevada a cabo por la diseñadora gráfica y en una primera etapa se mostraron esta serie de diseños:



La creación del nuevo estilo



*El mejor estilo
La mejor selección
Calidad y confort
Porque la innovación es lo primero
Mejor calidad, mejor selección
Diseño y estilo
Gusto por el diseño
Calidad por excelencia
Confecciones de primera calidad
Calidad por experiencia
Los primeros en puntualidad
Los primeros en calidad
La creación del nuevo estilo
La mejor comodidad
Lo mejor de lo mejor*

Posteriormente se diseñaron otra serie de alternativas para el nuevo logo de acuerdo a selección del slogan “*Diseño y Estilo*” y a las sugerencias de la propietaria de Confecciones VILÁN.



(Logo Seleccionado)



Seguimiento y evaluación de las acciones de mejora.

El nuevo logo y slogan fueron entregados a la propietaria en tiempo y forma en los formatos adecuados. Sin embargo, ésta no los ha cambiado ni en sus tarjetas de presentación, ni en las etiquetas de sus distintos productos.

Con base en que nuestras propuestas a lo largo de todo el proyecto del servicio social no se han ejecutado ni llevado a cabo, la parte del balance de resultados donde se muestran las mejoras experimentadas por la microempresa no se puede visualizar. De esta forma, es imposible evaluar los resultados y hacer una comparación del antes y el después de la implementación, debido precisamente a la falta de aplicación de dichas propuestas.

Elaboración de un manual de inducción.

Un manual de inducción tiene por objeto presentar la información más pertinente de interés general que ayude al trabajador a integrarse como miembro de la empresa, a conocerla mejor y empalmar con sus objetivos para poder conseguir los mejores resultados.

Menciona desde una breve historia de la empresa, su filosofía organizacional, y políticas de calidad y seguridad e higiene hasta las prestaciones y beneficios que le ofrece al trabajador y un reglamento de trabajo. Este manual se presenta de forma detallada en la sección de Anexos en este documento.

Diseño y elaboración de página web

Con la finalidad de mejorar la publicidad de la empresa se gestionará el diseño e implantación de una página web por medio de un particular calificado y experimentado. Ésta persona, Licenciado en Matemáticas Aplicadas y

Computación contactado por uno de los miembros del equipo, cuenta con un diplomado en “Comercio Electrónico” y con una amplia experiencia en la implantación de páginas web. Es por esto que elegimos asignarle este trabajo además del precio que conseguimos con él, pues analizando otras opciones, resulta económico incluso para el presupuesto del emprendedor. Este costo es de \$2,000.

Cabe mencionar que al gestionar una página web se consideran dos costos, uno por el espacio otorgado en la red o “hosting” en el cual se almacena la página y todos sus componentes, y otro por la elaboración y diseño de la página. En este caso la señora ya cuenta con un “hosting” destinado para su empresa, por lo cual el trabajo restante es la elaboración de la página.

Debido a las características de la empresa, una de ellas su tamaño, esta página se diseñará con lo necesario según lo que incluye una página promedio para una mediana empresa, es decir, tres secciones básicas: *¿Quiénes somos?*, *¿A qué nos dedicamos?* y *Contacto*. Estas secciones incluirán todo lo necesario para los clientes o posibles clientes conozcan a fondo la empresa, desde un poco de su historia hasta su amplia gama de productos y las posibilidades que tienen de adquirir un bien altamente satisfactorio; además de un mejor y fácil contacto con la empresa.

Señalamientos de seguridad.

Los señalamientos de seguridad e higiene deben cumplir con lo establecido en las Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en específico con la NOM-026-STPS-2008, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías. Esta Norma rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo.

El señalamiento debe constar de una forma geométrica, un color de seguridad, un color contrastante y un símbolo de acuerdo a la información que se quiera proporcionar con el señalamiento.

Las señales en Confecciones Vilán deben advertir oportunamente al trabajador sobre:

- La ubicación de equipos o instalaciones de emergencia;
- La existencia de riesgos o peligros.
- La realización de una acción obligatoria.
- La prohibición de un acto susceptible de causar un riesgo.

Se deben ubicar a las señales de seguridad e higiene de tal manera que puedan ser observadas e interpretadas por los trabajadores, evitando que sean obstruidas.

Colores de seguridad.

A continuación se presenta una tabla con la información detallada sobre los colores y en qué caso usarlos.

COLOR DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO	INDICACIONES Y PRECISIONES
ROJO	Paro.	Alto y dispositivos de desconexión para emergencias.
	Prohibición.	Señalamientos para prohibir acciones específicas.
	Material, equipo y sistemas para combate de incendios.	Ubicación y localización de los mismos e identificación de tuberías que conducen fluidos para el combate de incendios.
AMARILLO	Advertencia de peligro.	Atención, precaución, verificación e identificación de tuberías que conducen fluidos peligrosos.
	Delimitación de áreas.	Límites de áreas restringidas o de usos específicos.
	Advertencia de peligro por radiaciones ionizantes.	Señalamiento para indicar la presencia de material radiactivo.
VERDE	Condición segura.	Identificación de tuberías que conducen fluidos de bajo riesgo. Señalamientos para indicar salidas de emergencia, rutas de evacuación, zonas de seguridad y primeros auxilios, lugares de reunión, regaderas de emergencia, lavaojos, entre otros.
AZUL	Obligación.	Señalamientos para realizar acciones específicas.

Colores contrastantes.

El color de seguridad debe cubrir al menos 50% del área total de la señal, excepto para las señales de prohibición.

COLOR DE SEGURIDAD	COLOR CONTRASTANTE
ROJO	BLANCO
AMARILLO	NEGRO, MAGENTA*
VERDE	BLANCO
AZUL	BLANCO

El color de los símbolos debe ser el mismo que el color contrastante, correspondiente a la señal de seguridad e higiene.

Toda señal de seguridad e higiene podrá complementarse con un texto fuera de sus límites y este texto cumplirá con lo siguiente:

- a) Ser un refuerzo a la información que proporciona la señal de seguridad e higiene;
- b) La altura del texto, incluyendo todos sus renglones, no será mayor a la mitad de la altura de la señal de seguridad e higiene;
- c) El ancho de texto no será mayor al ancho de la señal de seguridad e higiene;
- d) Estar ubicado abajo de la señal de seguridad e higiene;
- e) Ser breve y concreto, y
- f) Ser en color contrastante sobre el color de seguridad correspondiente a la señal de seguridad e higiene que complementa, texto en color negro sobre fondo blanco, o texto en blanco sobre negro.

Dimensiones

Las dimensiones de las señales de seguridad e higiene deben ser tales que el área superficial y la distancia máxima de observación cumplan con la relación siguiente:

$$S \geq \frac{L^2}{2000}$$



Dónde:

S = superficie de la señal en m²

L = distancia máxima de observación en m

Esta relación sólo se aplica para distancias de 5 a 50 m. Para distancias menores a 5 m, el área de las señales será como mínimo de 125 cm². Para distancias mayores a 50 m, el área de las señales será, al menos, de 12 500 cm².

A continuación se muestran los señalamientos que se sugieren ser colocados en las instalaciones de Vilán siguiendo lo establecido en la norma antes descrita.

Indicación	Contenido de Imagen del Símbolo	Ejemplo	Vilán
Uso Obligatorio de Guantes	Un par de Guantes		Durante el uso de la Cortadora y de la Tendedora para evitar accidentes.
Uso obligatorio de protección respiratoria o cubre bocas	Silueta cabeza humana con una protección respiratoria o cubre bocas		Durante la realización de serigrafía y en general uso de solventes en el estampado

<p>Uso obligatorio de uniforme de trabajo</p>	<p>Silueta humana portando uniforme de trabajo</p>		<p>Durante toda la jornada laboral, para una mejor limpieza de la ropa de los trabajadores</p>
<p>No comer en áreas de trabajo</p>	<p>Cubiertos y utensilios para comer</p>		<p>Para evitar manchar las prendas con los alimentos</p>
<p>Ubicación de un extintor</p>	<p>Silueta de un extintor</p>		<p>Visible a la vista de los trabajadores para usarse en caso de incendio. Es importante capacitar su uso</p>
<p>Ubicación de un hidrante</p>	<p>Silueta de un hidrante</p>		<p>En caso de incendio que se pueda mitigar con el uso de agua</p>
<p>Ubicación de una salida de emergencia</p>	<p>Silueta humana avanzando hacia una salida en una emergencia de evacuación</p>		<p>Establecer las salidas de emergencia en caso de un siniestro y que estas sean conocidas por los trabajadores</p>

<p>Ubicación de una ruta de evacuación</p>	<p>Flecha indicando el sentido requerido para la ruta de evacuación</p>		<p>Diseñar rutas adecuadas de evacuación, señalamiento visible y conocido por los trabajadores</p>
<p>Ubicación de un botiquín de primeros auxilios</p>	<p>Cruz griega y flecha direccional</p>		<p>Contar con un botiquín bien equipado para primeros auxilios en caso de algún accidente de los trabajadores</p>
<p>Riesgo de caída a desnivel</p>	<p>Silueta humana estilizada cayendo desde el borde de una superficie a desnivel</p>		<p>Escaleras sin protección (barandal) y sin material antiderrapante con riesgo de una posible caída del primer o segundo piso</p>
<p>Riesgo de obstáculos en zonas transitables</p>	<p>Silueta humana estilizada tropezando con un obstáculo en el suelo</p>		<p>Bultos y bolsas en el paso de los trabajadores, en general desorden y mala limpieza</p>

NOTA: Estos señalamientos fueron sugeridos en base a la actividad productora que realiza Confecciones Vilán, considerando el equipo y maquinaria usados, instalaciones y evaluando posibles condiciones inseguras y actos inseguros, con respaldo en las Normas Oficiales Mexicanas expedidas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Propuesta para la implementación de 5 S's.

Confecciones Vilán cuenta con un nuevo inmueble y la gran parte de maquinaria y equipo ya se encuentra en estas instalaciones en las cuales ya se han iniciado labores. Sin embargo, las condiciones de orden y limpieza en las que se encuentra Confecciones Vilán no son adecuadas pues incrementan la inseguridad y disminuyen la productividad. Es por ello que Confecciones Vilán debe seguir una metodología que minimice estos problemas de desorden y limpieza que presenta.

La metodología de las 5 S's nos brinda los beneficios que necesita Confecciones Vilán para evitar la inseguridad e incrementar la productividad y así brindar a sus trabajadores un ambiente más agradable, inmerso en la cultura de las 5 S's. Dentro de los principales beneficios que obtendrían Confecciones Vilán podemos mencionar:

- Disminuir posibles accidentes.
- Disminuir defectos y errores, así como evitar demoras. (Haciendo más fácil el trabajo de los operadores, reduciendo el trabajo físicamente agotador y liberando espacio).
- Evitar desperdicios.
- Aumentar la satisfacción de los trabajadores y de los clientes (Creando ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros).

Revitalizando al lugar de trabajo y mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.

El primer paso consiste en preparar mentalmente a los empleados para que acepten las 5 S's antes de dar comienzo a la campaña. Como un aspecto preliminar al esfuerzo de las 5 S's debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía implícita de las 5 S's y sus beneficios ya antes mencionados.

Posteriormente se procede a seguir los cinco pasos:

1. *Seiri* (Separar): diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo y descargar estos últimos.
2. *Seiton* (Ordenar): disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del *seiri*.
3. *Seiso* (Limpiar): mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo.
4. *Seiketsu* (Sistematizar): extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores.
5. *Shitsuke* (Estandarizar): construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S's mediante el establecimiento de estándares.

Las formas que se sugieren de evaluar los resultados obtenidos son:

- Autoevaluación
- Evaluación por parte de un consultor experto.
- Evaluación por parte de un superior.

-
- Una combinación de los tres puntos anteriores.
 - Competencia entre grupos

El único requisito que se necesita para lograr con éxito implantar las 5 S's es un verdadero compromiso a todos los niveles.

Plan de implantación de las 5 S's.

I. PREPARACIÓN.

El primer paso del programa de implementación, se refiere a la capacitación del nivel directivo de la planta. Los objetivos principales son: unificación del criterio en la metodología, conocimiento de los recursos requeridos en la implantación, involucramiento y compromiso a todos los niveles.

La capacitación es más amplia, puesto que se requiere de capacitar al personal que tendrá a su cargo la implantación de la metodología.

II. LANZAMIENTO DE LAS 5 S's.

Todo el personal de la planta asistirá en grupos programados a juntas en donde se les indicará en qué consiste la metodología. Este evento tiene una duración aproximada de 1 hora por grupo.

Se envía a la sala de juntas a aquellas personas que la empresa considere sean de alguna manera líderes entre el personal, no importando si su liderazgo es de alguna forma negativo o tiene alguna connotación negativa, se incluirán las personas que se detecten en la Campaña de difusión. La finalidad es la de detectar al personal que pasará a formar el grupo de facilitadores (El número se determina de acuerdo a las áreas de trabajo). En estas personas

recaerá la responsabilidad de la implantación de la metodología en sus propios lugares de trabajo.

Cabe hacer notar que el tener nombramiento de facilitador no da ventajas, tampoco dará poder o título de puesto, por lo que las personas que se designen deberán cumplir con el trabajo de oficina técnica además del de su área de trabajo.

El personal detectado se programará para tomar un curso completo sobre la metodología de las 5 S's. La finalidad de este seminario es que estas personas participen en forma activa en la implantación de la metodología en las líneas, directamente en el lugar de trabajo.

Este grupo de personas participará en los talleres en la etapa de implementación. De aquí surgirán las personas que se convertirán en asesores internos, y que tendrán en el futuro y a su cargo, los talleres de las 5 S's durante y después de la implantación.

III. IMPLEMENTACIÓN.

Los talleres forman la implantación de la metodología en el campo, estos talleres se constituyen de la siguiente manera:

- Dos facilitadores y un consultor
- Dos talleres por consultor
- Realización de seis talleres
- Los talleres son de cuatro o cinco días.

IV. ESTABILIZACIÓN.

Terminadas las primeras tres semanas de talleres, la asesoría se llevará como supervisión, de esta forma se dará el *empowerment* a los facilitadores (consultores internos) para dar continuidad a la implementación.

Los facilitadores tendrán a su cargo la responsabilidad de seguir manteniendo la metodología en el piso, (área de producción y lugares de trabajo). Sin embargo, serán llamados a participar y conducir los talleres de acuerdo a su programación, (un taller por facilitador por semana).

Se sugiere tomar fotografías como evidencia del lugar de trabajo donde se va a actuar. Estos registros serán muy útiles cuando el método de las 5 S's esté en plena actividad (Control visual).

En el lugar específico de trabajo, las 5 s's se implementan de la siguiente manera:

- Se clasifica y/o se selecciona.
- Se ordena lo que se ha de usar.
- Se tiene un estándar de limpieza.
- Conocer y dominar su tarea.
- Creer en la nueva forma de trabajo.

Cotización e instalación de grúa polipasto.

Un polipasto es una máquina que se utiliza para levantar o mover una carga con una gran ventaja mecánica, porque se necesita aplicar una fuerza

mucho menor al peso que hay que mover. Lleva dos o más poleas incorporadas para minimizar el esfuerzo.

Estos mecanismos se utilizan mucho en los talleres o industrias que cargan elementos y materiales muy pesados para hacer más rápida y fácil la elevación y colocación de estas piezas en las diferentes máquinas-herramientas que hay en los talleres o almacenes, así como cargarlas y descargarlas de los camiones que las transportan. Es por ello que se sugiere la adquisición de un polipasto para facilitar la tarea de cargar los rollos de tela a la tendedora.

Las propuestas se desarrollan a continuación:

- **Polipasto Monofásico**



Especificaciones:

Modelos: PA200, PA200B.

- Capacidad: 100/200 [kg]
- Voltaje: 110 [V] Monofásico
- Tipo de suspensión opcional: fijo, carro motorizado o de jalón.

Modelos: PA1000, PA1000B.

- Capacidad: 500/1000 [kg]
- Voltaje: 220 [V] Bifásico
- Tipo de suspensión opcional: fijo, carro motorizado o de jalón.
- Garantía de 6 meses.

Cotización:

MINIGRÚA DE 250/500 kg

- | | |
|--------------------------|--------------|
| - MARCA | PH-HARRIS |
| - MODELO | PA200 |
| - CAPACIDAD | 250/500 [kg] |
| - ELEVACION 200 [kg] | 12 [m] |
| - ELEVACIÓN 500 [kg] | 6 [m] |
| - VELOCIDAD DE ELEVACION | 4 [m/min] |

- VOLTAJE	110 [V]
- SUSPENSIÓN FIJA	\$382 USD + IVA
- <i>SUSPENSIÓN CON TROLE</i>	<i>\$439 USD + IVA</i>
- GARANTÍA	<i>UN AÑO EN PARTES MECÁNICAS</i>

Propuesta para disipar energía por vibraciones mecánicas para evitar fallos en la estructura de la construcción.

El aumento permanente de la potencia en máquinas, junto con una disminución simultánea de gasto de materiales, y la alta exigencia de calidad y productividad industrial, hacen que el análisis dinámico de las vibraciones mecánicas en máquinas e instalaciones industriales sea necesario, este es el caso de la estructura de la empresa Vilán

En especial, merecen la atención algunos de los cuartos, ya que se dispondrá de ellos para la colocación de algunas máquinas que generan más vibraciones que el resto de las maquinas, con lo que el fenómeno de las vibraciones mecánicas debe ser tomado en cuenta para el diseño, la producción y el empleo de maquinaria y equipos de automatización. La mayor parte de vibraciones en máquinas y estructuras son indeseables porque aumentan los esfuerzos y las tensiones y por las pérdidas de energía que las acompañan. Además, son fuente de desgaste de materiales, de daños por fatiga y de movimientos y ruidos molestos.

Efectos de las vibraciones en usuarios

Qué tipo de dispositivos o tareas generan un riesgo por exposición a vibraciones

Este riesgo lo generan máquinas motorizadas que pueden llegar a transmitir al cuerpo del operador que las maneja vibraciones de cierto nivel. Afectarán más al operador, específicamente los siguientes tipos de máquinas:

- Máquinas o herramientas portátiles motorizadas (eléctricas o neumáticas).
- Máquinas motorizadas que se lleven y/o guíen manualmente.
- Máquinas móviles conducidas por un operador que se sienta sobre la máquina o permanece de pie sobre la misma.

Para efectos del presente análisis, excluimos: los vehículos destinados explícitamente al transporte de personas o mercancías (salvo las destinadas la industria de extracción de minerales); tractores agrícolas y forestales; ascensores y otros dispositivos de elevación y buques.

Recomendaciones sobre limitación de la exposición a vibraciones por disminución de la duración de la tarea.

Aunque hasta la fecha de redacción de este documento, no existen disposiciones de obligado cumplimiento en nuestro ámbito que fijen el valor límite de la exposición a las vibraciones, sí es posible realizar recomendaciones en este sentido basadas en normas técnicas y otras fuentes. Se considerará su aplicación cuando en el manual de instrucciones de la máquina figure un valor de aceleración equivalente superior a 5 [m/s²] para mano-brazo y de 0.5 [m/s²] para cuerpo completo.

El tiempo en que es factible usar una máquina que provoca una transmisión acusada de vibraciones es función de dos factores: el valor de la aceleración transmitida y el tiempo de exposición o de manejo de la misma. Lo usual es indicar valores de aceleración límite para ocho horas de exposición, pero es factible manejar máquinas con aceleración superior a los valores límite si se manejan menos tiempo, de forma que la energía transmitida al cuerpo sea menor o equivalente al valor límite para ocho horas. Cuando se utilizan varias máquinas con transmisión de vibraciones, es necesario considerar su efecto total.

Pueden considerarse dos tipos de límite:


- **Umbral de acción.** Si se supera sería necesario dar información a los trabajadores sobre el mismo y formación sobre medidas de control, así como establecer un programa de medidas técnicas y administrativas para reducir la exposición. Sería equivalente a que durante 8 horas actuara una aceleración de: 2.5 [m/s²] para vibraciones mano-brazo; 0.5 [m/s²] para cuerpo completo.
- **Límite de exposición.** Es el valor límite que no debe ser superado, el valor prohibido. Sería equivalente a que durante 8 horas actuara una aceleración de: 5 [m/s²] para vibraciones mano-brazo; 1 [m/s²] para cuerpo completo.

Para poder calcular en una máquina dada el tiempo máximo en que podría ser manejada, se puede utilizar el valor de la aceleración equivalente que indica su manual de instrucciones y las siguientes tablas. Para la combinación de aceleración-tiempo de exposición, no debería superar en ningún caso el valor límite indicado por la tabla. Lo más seguro es no superar incluso el valor de aceleración umbral, si nos encontramos entre ambos límites, además de instaurar las medidas citadas anteriormente, sería preciso someter

a control médico a los trabajadores que presenten algún síntoma de lesión relacionado con las vibraciones.

Tiempo (horas)	Mano-brazo		Cuerpo completo	
	Aceleración umbral [m/s ²]	Aceleración límite [m/s ²]	Aceleración umbral [m/s ²]	Aceleración límite [m/s ²]
10	2.2	4.5	0.45	0.9
8	2.5	5	0.5	1
6	2.9	5.8	0.58	1.2
4	3.5	7.1	0.71	1.4
2	5	10	1	2
1	7.1	14.1	1.41	2.8
30 minutos	10	20	2	4
≤10 minutos	17.3	34.6	3.46	6.9

Tapete de Hule

Hule SBR Negro	Datos	Color y Textura
Clave placa de hule SBR	120	
Clave rollo de hule SBR	510	
Dureza Shore A	60-65	
Resistencia a la tensión [PSIA]	600	
Erogación máxima %	400	
Rango temperatura [°C]	-20 a 80	
Resistencia a grasas y aceites	Mala	
Resistencia a intemperie y ozono	Regular	
Resistencia a álcalis y ácidos concentrados	Mala	
Presentación de hule SBR	Rollo y placa	
Características especiales de hule SBR	N/A	

Amortiguador de Caucho-Metal

Este tipo de amortiguador es el más utilizado en los medios industriales. Permite trabajar tanto en cizalla como en compresión o incluso combinando ambas y es el elemento adecuado para la protección de los golpes, ruidos y vibraciones.

Se fabrican en caucho metal y la forma puede ser cilíndrica o diábolo. También se fabrican bajo pedido en acero inoxidable para la industria de la alimentación, química, farmacéutica. Existe una amplia gama de modelos y dimensiones, desde diámetro 10 hasta el 150 en los modelos siguientes: T, H, TH, TS, HS, y los diábolos TD y HD. También se fabrican topes cónicos de caucho-metal tipo "TP" y "HP".



Confecciones Vilán es una microempresa con muchas posibilidades de crecimiento y desarrollo, ya que cuenta con todas las bases necesarias para ello, sin embargo hace falta que confecciones Vilán cuente con una estructura sistematizada y bien definida de su administración, ya que el principal problema que se identificó fue la carencia de una estructura formal como tal, ya que la dueña desarrolla las actividades de varios puestos dentro de la empresa,

siendo que estos puestos deberían estar a cargo de profesionales. Es decir, hay una falta de capacitación para administrar su propia empresa y ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requiere Confecciones Vilán para competir, no sólo en el mercado local, sino también para mirar hacia el exterior. No olvidar la capacitación continua para poder conocer a fondo el producto, estar siempre al pendiente de los clientes y mantenerse alerta a los cambios del mercado.

Conclusión

El entorno económico y la necesidad de crecer obligo a Vilán a realizar la planeación estratégica que le permitiera crecer y generar mayores beneficios, lo cual requirió que los dueños cambiaran su perspectiva del negocio, y para ello fue necesario pensar en cómo obtener éxito y un crecimiento sostenido en el mercado en el que se desempeñaba, razón por la cual la presente tesina contribuyó a facilitar la integración del proceso de planeación estratégica. Este proceso permitió que la empresa de alguna manera redujera el riesgo de desaparecer y de manera contraria, buscar posicionarse como una de las primeras opciones en la confección de uniformes.

Una empresa es una forma en la cual entre varias personas puedan generar dinero para ellos de una forma lícita y ordenada. Ellas han jugado y seguirán jugando un papel importantísimo en el entorno mundial y nacional. No cabe duda que aunque sea una microempresa de cualquier giro, ubicación y tamaño necesita de herramientas que le ayuden a generar mejores oportunidades para el negocio y así se desarrolle y crezca, ya que sin las herramientas adecuadas es muy probable que la empresa pueda morir en un lapso muy corto.

La idea y el emprendedor tienen un peso fundamental en el éxito de una empresa ya que ellos son factores claves. No se podría hacer nada sin una buena idea y de una o varias persona(s) que tenga(n) las ganas y esté(n) capacitado(s) para poder obtener dinero casi a cualquier precio de una forma lícita. Es también importante la información y los datos obtenidos por personas especializadas en el tema ya que ellas ayudan a enfocarse en las rutas que ya han sido probadas.

La familia juega un papel preponderante para el emprendedor ya que es la que da el aliento y la que motiva o desmotiva, la que genera alegría o tristeza, la que se convierte en conflicto o en unión.

Es innegable la importancia que tiene la economía en los inicios de este tercer milenio y que seguramente seguirá teniendo. La globalización es una tendencia que ha acortado distancias para algunos y para otros las ha alejado. La microempresa está en un punto en donde por una parte existen corrientes que la quieren eliminar y por otra parte la quieren impulsar más y ser clave en el desarrollo de los países.

Me parece importante el poner claro que la microempresa es esencial para el desarrollo del México del siglo XXI en los aspectos sociales de distribución de riqueza y mejor aún generación de ésta, así como de nuevas entidades sociales con espíritu emprendedor.

Las micros y pequeñas empresas necesitan de impulsos en primer lugar de ellas mismas con personas mejor capacitadas con la convicción de que se puede desarrollar, del estado como entidad para impulsarlas y de la sociedad en general.

Existen muchas herramientas que ayudan a las empresas y entre ellas tenemos la administración, la informática, la contabilidad, la mercadotecnia, el diseño de sistemas, etc. En el ámbito administrativo y en el técnico tendríamos la mecánica, la química, la electricidad, la electrónica y demás para poder producir de una forma adecuada. Sin embargo existe una herramienta que ha sido impulsora de grandes compañías y de grandes proyectos y ella es la planeación estratégica.

La planeación estratégica es la herramienta que se considera adecuada para poder darle dirección y sentido a la compañía. Esta herramienta es útil

para saber qué tan sana o insana estaba la empresa y de qué estaba enferma y así poder enfocarse en los problemas más graves para darle solución al paciente llamado empresa.

En la microempresa Vilán la planeación estratégica ha servido inmensamente en el funcionamiento de ésta, así por ejemplo, la misión, visión, principios y valores han servido a la empresa para poder ver más allá de lo que se pensaba, para comunicarse de una mejor forma, para contemplar que si se seguía naciendo lo mismo que los años anteriores se llegaría a un lugar donde no se quería.

La planeación como herramienta antes de que sea útil o no lo sea, es necesario realizar un análisis de las personas o de la empresa a quien se desea aplicarle dicha herramienta. Así que se concluye en la empresa Vilán estaba administrada de una forma errónea, el emprendedor solamente había sido formado desde el aspecto empírico y nada de teórico además que se había movido de giro en giro y ello había provocado poca estabilidad para sus clientes, también sabemos que la idea de generar riqueza a través de la confección de uniformes no fue creada sino que llegó.

La situación legal de la empresa ha estado cambiando hacia el progreso por una parte pero por el otro con la tendencia a pagar más impuestos.

Se deben de registrar todo lo que se realiza en Vilán ya que si no se tiene dicho análisis nunca se podrá llegar al lugar adecuado porque todo se tendrá en la mente del emprendedor.

Desde un análisis cuantitativo se concluye que la administración, la mercadotecnia, los procesos y las finanzas estaban siendo manejados de forma deficiente y todo ello repercute en la empresa para poder crecer. Una de las Conclusiones importantes a las que se llegó es la de poder tener un plan de

negocios y así mismo el de sistematizar las acciones tanto del emprendedor como el de las personas que trabajen con él.

Desde el punto de vista cualitativo se tiene que se tuvieron que realizar muchos cambios en relación a todo lo que se recopiló, por ejemplo se tuvieron que adecuar las ventas, las compras y los gastos en relación con los datos que el emprendedor recordaba o con lo que él creía. También en esa misma línea se tiene que no obstante todo ello no es más de una cuarta parte de toda la información y con lo que se generó si se puede adecuar y es confiable. De tal forma se tiene que las compras, las ventas y los gastos de operación del negocio están desorganizados y se tiene que registrar todo lo que se realiza en la compañía.

Las compras han sido registradas casi de forma completa y ello fue la referencia para las ventas. Los gastos de operación han sido parcialmente registrados y por lo tanto mucho se tuvo que registrar en referencia a lo que el empresario remitió.

La misión, visión, principios y valores de Vilán han estado ayudando para que la empresa no decaiga sino crezca. Los análisis cuantitativos y cualitativos sirvieron para mostrarle al emprendedor qué rumbo estaba tomando la compañía y decidir conjuntamente dónde se quería llegar. Los objetivos y las estrategias sirvieron para mostrar la ruta que se debía seguir para alcanzar los objetivos.

Finalmente se concluye que la planeación estratégica que se llevó a cabo en la empresa Vilán ha ocasionado mejores resultados que ha llevado a la microempresa a tener un mejor control de sus áreas de mercadotecnia, de finanzas y de administración lo que ha provocado que la empresa genere ventas superiores y se creen nuevas oportunidades así como nuevos obstáculos para crecer de una forma más ordenada.

BIBLIOGRAFÍA

- Salvendy, Graviel, Biblioteca del Ingeniero Industrial, Editorial Grupo Noriega, 1993, México D.F.
- Grabinsky, Salo, La empresa familiar, Editorial del Verbo Emprender, 1994, Edo De México.
- Covey, Steven R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós.
- Rivera, Víctor, Apuntes de Gestión de proyectos, 1998, Facultad de Ingeniería UNAM.
- SECOFI, Compendio Estadístico de la Industria Nacional, noviembre de 1997, México D.F.
- Rivera, Víctor, Apuntes de planeación estratégica, sem. 98-II, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Ginebra, Joan, Las empresas familiares, Editorial Panorámica, 1997, México.
- Drucker, Peter, El ejecutivo eficaz, Editorial Sudamericana, 1983, México.
- Ludevid y Ollé, Cómo crear su propia empresa, Editorial Alfaomega, 1995, Barcelona, España.
- Gibb, Dyer, La experiencia emprendedora, Editorial Del Verbo Emprender, 1993, Edo. De México.

-
- SECOFI, Compendio estadístico de la Industria Nacional, noviembre de 1997.
 - Censo Económico de 1999, INEGI.
 - Cordero, Antonio, Apuntes de la materia gestión de proyectos, sem. 98-II, Facultad de Ingeniería, UNAM.
 - Grabinsky, Salo, El Emprendedor, Editorial Del Verbo Emprender, 1988, Edo. De México.
 - Grabinsky, Salo, Más sobre empresas familiares, Editorial Del Verbo Emprender, 1994, Edo De México.
 - Steiner, George, Planeación Estratégica, Editorial CECSA, 1998, México D.F.
 - Ackoff, Russell, Un Concepto de Planeación de empresas, Editorial Limusa, 1997, México.
 - Ursul, Juan, Apuntes de planeación, sem. 97-II, Facultad de Ingeniería, UNAM.
 - Bork, Jaffe, Lake, Dashew, Heisler, Como trabajar en la empresa familiar, Editorial Juan Granica S.A., 1997, Barcelona España.
 - Grabinsky, Salo, Ideas para pequeñas empresas... y sus dueños, Del verbo Emprender, 1997, Edo. De México.
 - Covey, Stephen, Primero lo primero, Editorial Piados, 1996, México.
 - Porter, Michael, Estrategia Competitiva, CECSA, 1998, México D.F.

-
- Colección de temas de administración para microindustrias, Desarrollo de la microempresa, Nacional Financiera, México.
 - Colección de temas de administración para microindustrias, Ventas, Nacional Financiera, México.
 - Colección de temas de administración para microindustrias, La contabilidad en la empresa, Nacional Financiera, México.
 - Colección de temas de administración para microindustrias, Control de Calidad, Nacional Financiera, México.
 - Colección de temas de administración para microindustrias, La Empresa y el Empresario, Nacional Financiera, México.
 - Revista Emprendedores, Las Mypes en el mundo, abril 2002, México.
 - Giral Barnes, José, Cultura de la efectividad, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993, México D.F.
 - Goldratt, Elihayu, La Meta, Ediciones Castillo, 1994, México.
 - Morgan, Rebecca, Profesionalismo en las ventas, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992, México D.F.
 - Woessner, Pedro, Para la cobranza Efectiva, Editorial Patria, 1993, México D.F.
 - Anzola, Servulo, De la Idea a tu Empresa, Editorial Limusa, 2001, México D.F.

-
- Aronoff, Craig, Ward, John, Compensaciones en la empresa familiar, Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2001, México D.F.

Páginas WEB

- Nacional Financiera

www.nafinsa.org.mx

- Tips para emprendedores

www.t1msn.com.mx

- Secretaria de Economía

www.economia.gob.mx

- Dinero en la red

www.t1msn.dinernet.com/em.asp

- Fincomun

www.fincomun.com.mx

- Entrepreneur

www.soyentrepreneur.com

- www.emrendeideas.com.mx

- www.pyme.com.mx