



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

Las microempresas
y sus elementos de permanencia

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:
Doctor en administración

Presenta:

Amalia Rico Hernández

Dirigido por:

Dra. Gloria Arroyo Jiménez

SINODALES:

Dra. Gloria Arroyo Jiménez

Presidente

Dr. Gabriel Muro González

Secretario

Dra. Carmen Mier y Teran Rocha.

Vocal

Dr. Enrique Rabell García

Suplente

Dr. Ambrosio Ochoa Olvera

Suplente

M. I. Fernando Valencia Pérez

Director de la Facultad

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval

Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario.

Santiago de Querétaro, Qro.

Junio de 2008.

México.

RESUMEN

Del total de empresas registradas en México, el 91% son microempresas, fuente: <http://www.siem.gob.mx> (2006), este dato por si solo refleja la importancia de estas organizaciones dentro de la estructura económica del País. Según datos estadísticos hay una alta tasa de nacimiento de estos negocios, pero con la misma facilidad con que se forman fracasan. En este contexto el objetivo central de la investigación es determinar ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas y qué elementos les ayudarían a tener éxito o permanecer? Primeramente se realizó un análisis documental de las organizaciones y su entorno, se desarrolla la teoría del Proceso Estratégico, en base a diferentes autores quienes resaltan la importancia de la planeación estratégica dentro de cualquier empresa, sin importar el tamaño de estas. posteriormente se realizó en el municipio de Santiago de Querétaro la investigación empírica con microempresarios en el giro de comercio, utilizando algunas técnicas de la investigación cuantitativa con el objeto de determinar el tamaño de la muestra. Se aplicaron encuestas y entrevistas semiestructuradas, donde se presenta la visión de las experiencias propias de los entrevistados. La metodología de la investigación es mixta, en la parte cualitativa se presenta el estudio de caso de una microempresa. Los resultados de la investigación mostraron que los microempresarios no realizan planes de negocios de manera estructurada y la mayoría no conocen lo que es la planeación estratégica. De los variados problemas que enfrentan, según la apreciación de los encuestados, el número uno es la competencia, de los elementos que les permiten tener éxito, citan como el principal, la atención optima del cliente. En conclusión estas empresas tienen que buscar estrategias que les permitan tener éxito o mínimo subsistir en el complejo mundo de los negocios, por lo cuál, en base a los resultados obtenidos en esta investigación, se propone un modelo de lineamientos generales para la realización de un plan estratégico de negocios en las microempresas.

(Palabras clave: Microempresas, Problemática y Permanencia)

SUMMARY

From the total of enterprises registered in Mexico, 91% are micro-enterprises, source: <http://www.siem.gob.mx> (2006), this data by itself reflects the importance of these organizations in the economic structure of the country. According to statistical data there is a high rate of birth from these businesses, but with the same facility as they are created they fail. In this context the main objective of the research is to determine: which are the main problems that face the micro-enterprises? and which are the elements that may help them to succeed or to survive? Firstly it has been realized a documental analysis of the companies and its environment, it is developed the theory of the strategic process, based in different authors whom project the importance of strategic planning at any enterprise regardless its size. Later the empiric research has been realized in the city of Santiago de Querétaro, with micro-entrepreneurs on the commercial field, using some techniques from the quantitative research with the object to define the sample size. Surveys and semi-structured interviews were applied, where it is presented the sight from their own experiences. The research methodology is mixed, in the qualitative part is presented the study case of a micro-enterprise. The research results show that the micro-entrepreneurs don't make business plans at a structured way and the most of them don't know what is strategic planning. From the diverse problems that they face, according to the interviewer's appreciation, the competition is the first one, from the elements that allow them to success, they cite as the main one, the optimum attention to the customer. In conclusion these enterprises have to look for strategies which allow them to succeed or at least to subsist in the business complex world, whereby, in base to the obtained results in this research, it is proposed a general lineament model for the realization of a business strategic plan at the micro-enterprises.

(Key words: Micro-enterprises, Problematical and Subsistence)

Dedicatorias:

A mi esposo José Luis por su apoyo
para lograr mis objetivos de vida.

A mis hijas Mónica, Amalia Y Tania
Con todo mi cariño.

A mi mamá ejemplo de vida.

Agradecimientos:

A la Universidad Autónoma de Querétaro.

A mis maestros por su apoyo y esfuerzo.

A mis sinodales.

INDICE	Página
Resumen	II
Summary	III
Dedicatorias	IV
Agradecimientos	V
Índice	VI
Índice de Cuadros	X
Índice de Figuras	XI
Abreviaturas y siglas	XIV
Introducción	1
I. Proceso Metodológico	7
I.1 Problema de la Investigación	10
I.2 Objetivos	11
I.3 Hipótesis de trabajo	11
I.4 Hipótesis específicas	12
I.5 Hipótesis Nula	12
I.6 Estrategia metodológica	13
I.6.1 Sujetos de estudio	14
I.6.2 Universo y muestra	14
I.6.3 Herramientas utilizadas	17
I.6.4 Procedimiento	20
I.6.5 Análisis de los datos obtenidos	23
I.7 Estudio de caso	26
II. Análisis organizacional	35
II.1 Las organizaciones	36
II.1.1. Ambiente organizacional	37
III. Análisis de la microempresa	45
III.1 Introducción	45
III.2 Orígenes de la microempresa	46
III.3 Clasificación de la microempresa	47
III.4 La microempresa y su entorno	49
III.5 Problemas relacionados con la microempresa	52
III.5.1 Los principales problemas que enfrentan las microempresas en México.	58
III.5.2 Problemas de la microempresa según	

(Rodríguez, 1996)	59
III.6 Rol de la microempresa	61
III.7 Datos estadísticos actuales que revelan la importancia de la microempresa en México	63
III.8 Microempresas formales e informales	66
III.9 Existencia efímera de las microempresas	68
III.10 Elementos de subsistencia de las microempresas.	69
III.10.1 Administración	69
III.10.2 Proceso administrativo	71
III.10.2.1 Definición de planeación	71
III.10.2.2 Estructura organizacional	73
III.10.2.3 Integración de actividades	74
III.10.3 Toma de decisiones	76
III.10.3.1 Antecedentes	76
III.10.3.2 Bases para la toma de decisiones	78
III.10.3.3 La toma de decisiones organizacionales	80
III.10.4 Control	81
III.10.4.1 Formas en que se ejerce el control	82
III:11 Administración Estratégica	83
III.11.1 Tipos de estrategias	
La estrategia intentada	87
La estrategia emergente	87
III.11.2 Ventajas de la planeación estratégica	88
III.11.3 Criticas a los sistemas formales de planeación	89
a. El futuro es impredecible	89
b. Planeación tipo torre de marfil	89
c. Pensamiento de grupos	89
d. Ilusión de control	89
III.11.4 Técnicas para mejorar la planeación	90
III.11.5 Misión de la organización	91
III.11.6 Naturaleza de la ventaja competitiva	92
III.11.6.1 Modelo de las 5 fuerzas	92
III.11.6.2 Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional	94
III.11.6.3 Logro de Eficiencia Superior	94
III.11.6.4 Logro de Calidad Superior	96
III.11.6.5 Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente:	97
III.11.6.6 Ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales	98
III.11.7 Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios	99

III.11.7.1 Liderazgo en costos y diferenciación	100
III.11.8 Selección de una estrategia de inversión	101
III.11.9 Estrategia Internacional	103
• Exportación	104
• Licenciamiento	104
• Franquicias	105
• V.9.4 Joint Venture	105
• Subsidiarias propias	106
III.11.10 Control estratégico	106
III.12 Financiamiento	110
III.12.1 Aspectos legales del financiamiento	110
III.12.2 Aspectos legales que debe cubrir el solicitante de un crédito.	111
III.12.3 Descripción de los instrumentos de crédito existentes en México	113
III.12.4 Los créditos a corto plazo	113
III.12.4.1 Préstamo directo	113
III.12.4.2 Préstamos directos con garantía colateral	114
III.12.4.3 Préstamos prendarios	115
III.12.4.4 Descuentos mercantiles	115
III.12.4.5 Créditos en cuenta corriente	115
III.12.4.6 Créditos comerciales	115
III.12.5 Los créditos a mediano plazo	116
III.12.5.1 Créditos de habilitación o avió	116
III.12.6 Problemática del microfinanciamiento	116
III.12.6.1 Programas específicos para PyMEs	118
III.13 Principales obligaciones tributarias formales de los contribuyentes	122
III.13.1 Ejemplo de Procedimientos para los diversos registros de una microempresa (persona física) en el municipio de Santiago de Querétaro	124
IV. Resultados de la Investigación	132
IV.1 Análisis de los datos obtenidos en las encuestas realizadas	132
IV.2 Conceptos de Investigación	133
IV.3 Resultados utilizados para responder la pregunta relacionada con los principales problemas de la microempresa.	134
IV.4 Resultados utilizados para responder la	

pregunta relacionada con los factores que favorecen la subsistencia de la microempresa.	138
IV.5 Resultados que corresponden a la pregunta ¿Los microempresarios realizan plan estratégico de negocios?	142
IV.6 Desarrollo de las entrevistas	155
IV.7 La verificación	164
V. Proposiciones de la Investigación	169
V.1 Administrador de un micro negocio	171
V.1.1 Características de un microempresario	172
V.2 Lineamientos de un plan estratégico de negocios para la microempresa	174
V.2.1 ¿Qué es un plan de negocios?	175
V.2.2 Bosquejo de presentación de un plan de negocios para una microempresa.	176
V.2.3 Componentes del proceso de administración estratégica para un micro negocio	178
V.2.3.1 Determinar cuál es la misión del micro negocio	178
V.2.3.2 Definición de la Visión del micro negocio	179
V.2.3.3 Análisis externo de los principales riesgos y oportunidades del entorno social, del micro negocio	179
V.2.3.4 Análisis interno para identificar fortalezas y debilidades de la micro empresa	179
V.2.3.5 Definición de los objetivos estratégicos	180
V.2.3.6 Establecimientos de programas y metas de trabajo	180
Conclusiones	185
Anexos	192
Bibliografía	244

INDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Número de microempresas en el municipio de Santiago de Querétaro	15
2. Tamaño de la muestra	16
3. Matriz de Congruencia.	24
4. Número de microempresas a nivel nacional Por sector económico	48
5. Número de microempresas a nivel nacional por tamaño.	63
6. Principales problemas de la microempresa.	134
7. Principales elementos de éxito empresarial	138
8. Conocimiento del plan de negocios.	142

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Diagrama del proceso metodológico	9
2. Diagrama de la Estrategia Metodológica	13
3. Microempresas registradas en el municipio de Santiago de Querétaro	15
4. Mapa conceptual del marco teórico.	35
5. Causas por las que inicio su negocio	46
6. Número de empresas registradas a nivel nacional por Sector económico	48
7. Red de relaciones transaccionales y de negocios	51
8. Número de empresas registradas a nivel nacional por Tamaño.	64
9. Personal ocupado por microempresas	65
10. Diagrama de temas del proceso estratégico	85
11. El proceso de Administración estratégica	86
12. Selección de estrategia	87

Figura	Página
13. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	92
14. La implantación de la estrategia	108
15. Fuentes de financiamiento alternativo de la PyMes	120
16. Principales problemas de la microempresa	135
17. Elementos que permiten tener éxito a la Microempresa	139
18. Triangulo de servicio al cliente	140
19. Conocimiento de lo que es un plan de negocios	142
20. Planeación de Inicio de Actividades.	143
21. Estudio de Mercado.	144
22. Planeación financiera.	145
23. Otros Estudios	146
24. Aplicación del proceso administrativo.	148
25. Años de permanencia en el mercado	149
26 Utilidades.	151

Figura	Página
27. Mercado Potencial.	152
28. Conocimiento del Producto.	153
29. Percepción del Cliente.	154
30. Esquema del proceso de verificación	164
31. Acciones de los microempresarios	171
32. Características personales del microempresario	172
33. Diagrama de planeación estratégica para la Microempresa.	177
34. Gráfico de Gantt.	181

SIGLAS Y ABREVIATURAS

PALABRA	SIGNIFICADO
AVIO	Créditos otorgados para activos
BANCOMER	Banco de Comercio
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BANORTE	Banco Nacional del Norte
BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional de Servicios Financieros
C.P.P.	Costo Porcentual Promedio
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CFF	Código Fiscal de la Federación
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales
CREDIPYME	Crédito a pequeñas y medianas empresas
CURP	Clave Única Registro de Población
ENAMIN	Encuesta nacional de micronegocios
FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero
FIRA	Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura
FOCOMI	Fondo para la Consolidación de la Microempresa
FOMMUR	Fondo de Micro Financiamiento a Mujeres Rurales
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad
FORDISMO	Autor de la fabricación en serie de automóviles
FUNDES	Fundación para el desarrollo sostenible en México
I&D	Investigación y desarrollo
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KNOW-HOW	Conocimiento tecnológico
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
NAFIN	Nacional Financiera
PRONAFIN	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
SANTANDER	Banco Santander
SAR	Seguro de ahorro para el retiro
SAT	Secretaría de Administración Tributaria
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TAYLORISMO	Autor de la organización científica del trabajo

INTRODUCCION:

Las microempresas son organizaciones que predominan en México y son parte importante del motor de crecimiento de nuestro País. Sin embargo, ser microempresa no es ni será fácil, las características particulares de este tipo de empresas hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia.

Se ha dado a conocer por parte del Gobierno Federal, que existe apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas, para que puedan subsistir, argumentando que quieren fomentar la apertura de estos negocios. Cabe mencionar que esto ya se manejaba en el sexenio del Presidente Zedillo.

Por otro lado, la administración federal anterior encabezada por Vicente Fox informó que hubo un incremento de 45%, en relación con el año 2000, de las cantidades que se dedicaron a financiamiento, capacitación y asistencia técnica para estas organizaciones, con una inversión de más de doscientos cincuenta mil millones de pesos.

A través de algunos medios de comunicación, se publicó que por parte de la Secretaría de Economía, se han desarrollado programas de fomento y desarrollo para pequeñas y medianas empresas, tal es el caso de los apoyos por medio de la Banca social (Nacional Financiera, Bancomex, Bansefi), además que existen acuerdos comerciales entre diferentes países con el fin de brindarles apoyo.

El porcentaje de microempresas es del 91% del total de empresas registradas en nuestro País.¹

¹ Según datos obtenidos el 26 de diciembre de 2006 en la página de Internet del Sistema de Información Empresarial Mexicano, disponible en la dirección electrónica <http://www.siem.gob.mx>,

Este porcentaje por sí solo, refleja la importancia que estas organizaciones tienen dentro de la estructura económica de México.

Sin embargo, existe una fuerte crisis con estas empresas, según un estudio de la cámara nacional de comercio en pequeño, publicado por González, María de la Luz, titulado *Negocios mutantes*², se afirma, que hay una alta tasa de nacimientos de este tipo de empresas, pero con la misma facilidad con que se forman fracasan, teniendo un promedio mínimo de cinco años de vida.

El tema de tesis se eligió por la importancia que tienen las microempresas en el desarrollo económico del País, y como una respuesta personal, al observar cómo inician operaciones y muchas de ellas por alguna razón tienen una vida efímera.

El objetivo de este estudio es responder el problema que plantea este trabajo: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas en México y qué elementos les ayudarían a perdurar?

Se busca dar respuesta a este planteamiento, en cuatro apartados: que se dividen en Teórico, Metodológico, Empírico y Propositivo.

Se llevó a cabo un análisis documental de diversos trabajos relacionados con el tema a nivel nacional, rescatando datos estadísticos para complementar la investigación.

Aun existiendo innumerables trabajos que abordan los principales problemas de las microempresas en México, esta investigación es diferente porque busca encontrar soluciones a estos problemas.

² Disponible en la página de Internet <http://www.jornada.unam.mx./2005/05/09/index.php>, consultada el 9 de mayo de 2005.

Además enfoca el trabajo empírico únicamente en el municipio de Santiago de Querétaro, para lo cual se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra empresarial determinada de comerciantes.

El capítulo primero muestra la estrategia metodológica, se aplicó una investigación empírica, utilizando algunas herramientas de la investigación cuantitativa, con el objeto de determinar el tamaño de la muestra para la aplicación de cuestionarios a micro empresarios del sector comercio en el Municipio de Querétaro. La investigación se sustentó en técnicas mixtas, dándole un enfoque cualitativo, se eligió esta forma de realizarla porque no se apoya estrictamente en la estadística, sino en los contextos de las microempresas, investigando realmente como son, a través de las encuestas, utilizando las entrevistas semiestructuradas, las cuales se realizaron sobre una guía previamente elaborada y para complementar la investigación se presenta un estudio de caso basándose en Yin (1984), eligiéndose una organización con más de 30 años en el mercado, donde se analizaron sus inicios, trayectoria y posición actual.

El segundo capítulo presenta el diagrama conceptual del marco teórico de esta investigación, así como un breve análisis de las organizaciones y el ambiente en que están inmersas. Las organizaciones como entidades legales son participantes activos de la sociedad, (Hall, 1996).

Las micro empresas son organizaciones que pueden ser estudiadas desde enfoques teóricos y empíricos, algunos autores coinciden en esta aseveración, entre ellos (Barnard, 1991), (Bertalanffy, 1991), (Hall, 1996) (Hampton, 1994), (Montaño, 1999, 2000),

(Longenecker, 2001), (Mancebo, 1991), (Mintzberg, 1997), (Rodríguez 1996).

El capítulo tercero se dedica al análisis de las microempresas, para lo cual se analizaron los trabajos realizados por la Dra. María del Carmen Díaz Amador, Coordinadora General del programa Nacional de Financiamiento al microempresario, en la Secretaría de Economía, un estudio de Fundes México, otro de Fundamentos de desarrollo económico y otros autores acerca de los principales problemas que enfrentan las microempresas.

Se aborda el problema de las obligaciones legales de las microempresas en el municipio de Querétaro, en el cual se puede apreciar la excesiva tramitología que hay que realizar para iniciar un micro negocio, así como las consecuencias legales de no cumplir con sus obligaciones legales.

Estas organizaciones aportan un gran número de empleos, por lo cual, el gobierno debería de contar con más opciones o políticas de apoyo, además de buscar el estímulo de la actividad microempresarial, minimizando las obligaciones de estas organizaciones.

El análisis teórico sustenta las proposiciones de investigación y se plantea encontrar factores que faciliten la subsistencia de estas organizaciones, con apoyo de teorías administrativas estratégicas.

Finalmente Se desarrolla la teoría del Proceso Estratégico, respaldándola en los trabajos de (Brian, Quinn y Voyer, 1980), (Hill y Jones, 1996), (Longenecker, 2001) y (Mintzberg 1997), quienes resaltan la importancia de la planeación estratégica dentro de las empresas.

En el capítulo IV se muestran los resultados de esta investigación se encontró que los cinco principales problemas que enfrentan los microempresarios son la competencia, el constante aumento de precios, la falta de financiamiento, los bajos ingresos y la falta de organización.

Se muestra en este capítulo el procesamiento de datos, la codificación de los mismos y su tabulación.

Los principales elementos de éxito empresarial determinados en esta investigación fueron el buen servicio al cliente, la calidad del producto, el precio, la publicidad, la mercadotecnia, y es relevante mencionar, que a la planeación sólo la consideraron como elemento de éxito, el 5.88% de los microempresarios encuestados. Al no considerar necesario realizar planeación, la mayoría de estos empresarios no manejan un plan de negocios estructurado.

Se observó que los propietarios, basándose en su experiencia tienen una idea aproximada de lo que debe de ser el desempeño y los costos de su negocio, tienen conciencia de los resultados y los investigan cuando parecen estar fuera de orden.

En el capítulo V se maneja como propuesta, los lineamientos generales para adaptar un plan de negocio estratégico, aplicando los resultados de esta investigación.

Como punto principal, el microempresario debe plasmar en este documento los conocimientos adquiridos a través de su experiencia y habilidad en el manejo de su negocio.

Se considera que el pequeño empresario no debe dejar perder esta valiosa información, además de complementarla con algunos elementos de la administración y la planeación estratégica, la puesta en marcha de un plan de negocios debe ser un recurso viable desde el punto de vista económico, financiero y de mercado. Este plan de negocios debe de incluir información relacionada con las propuestas comerciales y operativas de su negocio. En el entendimiento de que la confección del plan de negocios puede tener muchas variantes de acuerdo al tipo de micro empresa de que se trate. Puesto que el plan es el que debe adaptarse a la realidad y no lo contrario.

CAPÍTULO I PROCESO METODOLÓGICO

Introducción.

La mayoría de las organizaciones empresariales en México y en el mundo son microempresas esto no es un hecho sorprendente ya que la tendencia actual de reducción de tamaño de las grandes empresas y la descentralización de funciones forma parte de una estrategia generalizada de mejoramiento de la productividad. Por otra parte, las microempresas tienen nichos de mercado que las grandes empresas no pueden atender debido a su tamaño y a sus economías de escala. Las microempresas representan un soporte para el desarrollo de las grandes empresas dentro de la cadena económica-productiva del país. Es el caso de las empresas que realizan algún tipo de producto como materia prima para las grandes empresas, o distribuyen los productos que la industria mediana y grande fabrica. En nuestro sistema económico todas las empresas están interrelacionadas de alguna forma, y sin las microempresas sería problemático el desarrollo de la mediana o gran empresa.

Desafortunadamente, existe poco material bibliográfico para que los administradores de este tipo de empresas puedan manejar adecuadamente su organización. Uno de los principales problemas de este tipo de organizaciones es en muchas ocasiones su mal manejo administrativo, ya que todas las decisiones recaen en el gerente general de la misma, que las más de las veces es el dueño. Generalmente este microempresario realiza un sin número de funciones relacionadas con producción, ventas, mercadotecnia, administración, recursos humanos, etc., que complican su rol requiriéndole habilidades y conocimientos para los cuales posiblemente no esté preparado. El administrador de un micronegocio generalmente es alguien que busca su independencia económica. La tarea no es

sencilla ya que muchos emprendedores empiezan el camino, sin embargo, pocos son los que realmente tienen éxito.

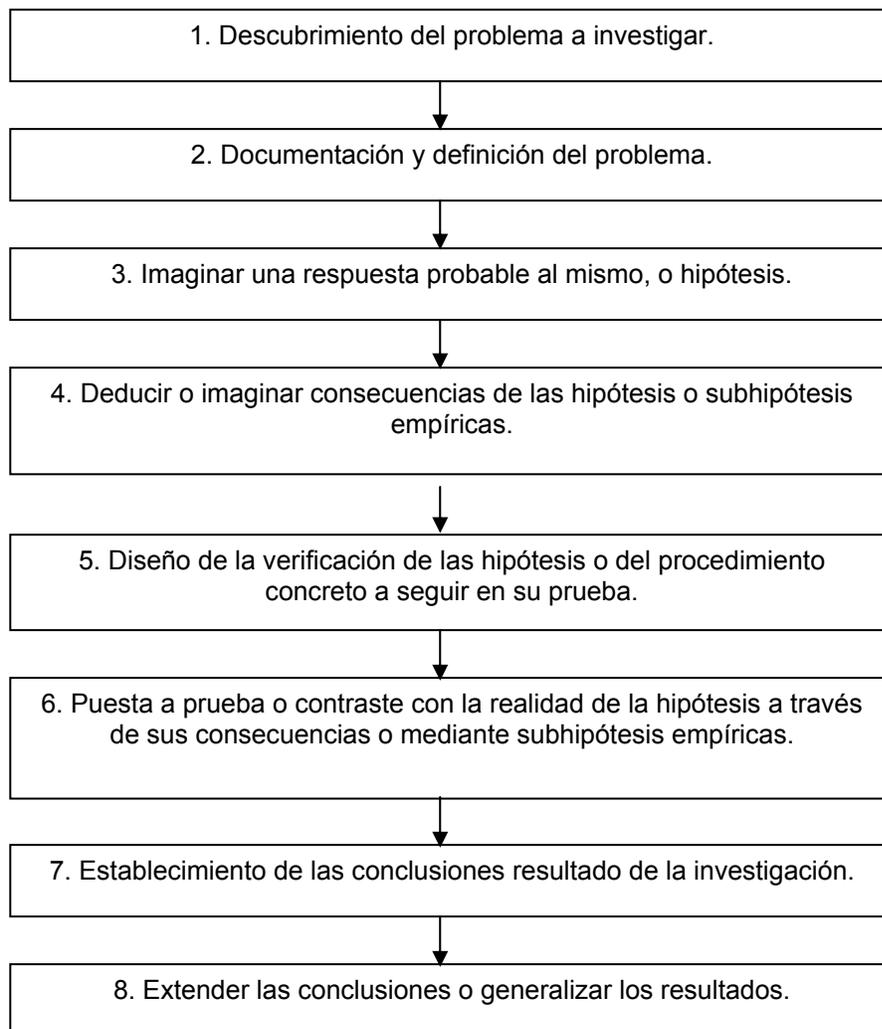
Justificación

Las microempresas son organizaciones que predominan en México y son parte importante del motor de crecimiento de nuestro País. Sin embargo, ser microempresa no es ni será fácil, las características particulares de este tipo de empresas hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia.

Los problemas que presentan este tipo de empresas son muchos, a ello debemos sumar la inestabilidad de los mercados financieros, los cambios en los gustos o preferencias de los consumidores, la competencia internacional como resultado de la globalización, etc. El impacto ocasionado por los factores externos que influyen en la organización, o bien los factores internos como puede ser un cambio tecnológico o administrativo como resultado de una necesidad de supervivencia, no pueden ser tomados de manera ligera. Se deben encontrar modelos administrativos que faciliten la labor del administrador de la microempresa en su camino al éxito. El presente trabajo pretende aportar un modelo que sirva de guía a los microempresarios para mejorar sus prácticas administrativas y de esta forma poder realizarlo adecuadamente, planeando de la mejor manera para asegurar el éxito.

El término proceso metodológico indica que se le puede aplicar este nombre, porque la investigación científica, considerada desde este punto de vista, reproduce las etapas típicas del camino que hay que recorrer hasta llegar a la meta propuesta en la investigación.

Figura 1: Diagrama del proceso metodológico.



Fuente: adaptación figura proceso metodológico (Sierra, 1998)

I.1 Problema de la Investigación

En la investigación aquí referida, el planteamiento del problema surge del hecho social de que la microempresa es una organización y como tal es objeto de estudio, uno de los objetivos fundamentales que cualquier tipo de organización trata de lograr a través del tiempo, es su sobre vivencia, la cual, por otra parte, está íntimamente ligada en la satisfacción de necesidades de la comunidad en la que la propia organización está inserta.

El ambiente externo de la organización se llega a constituir como un elemento vital para que la misma logre sobrevivir y crecer. Las microempresas son organizaciones que luchan por subsistir, así como es importante el ambiente externo lo es también el interno. Por lo cual, dentro de la administración estratégica se realza la importancia de realizar un análisis interno de la empresa, para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como un análisis externo a la misma, para conocer sus oportunidades y amenazas.

Las microempresas no están exentas de las graves crisis económicas. Su fragilidad se demuestra en las miles que cada año desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que todos enfrentamos actualmente.

Se pueden mencionar muchos problemas que marcan a las microempresas y que se convierten en los principales motivos de preocupación de los microempresarios, en este trabajo se busca determinar cuáles son los problemas reales que tienen y como pueden solucionarlos.

El problema planteado es: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas y qué elementos les ayudan a permanecer?

Es urgente encontrar los elementos que les ayuden a superar los problemas que tienen estas organizaciones y evitar que sigan desapareciendo ya que son grandes generadoras de empleo.

I.2 Objetivos

1. Determinar cuáles son los problemas reales que tienen las microempresas.
2. Determinar los elementos que pueden ayudar a permanecer a las microempresas.
3. Elaborar un plan de negocios de subsistencia para las microempresas

I.3 Hipótesis de trabajo

La hipótesis general del trabajo es la siguiente:

Si las microempresas detectan cuales son sus principales problemas pueden realizar un plan de negocios que les permita solucionarlos y buscar el éxito empresarial.

I.4 Hipótesis específicas

H1: Las microempresas comerciales en Santiago de Querétaro que identifican sus principales problemas, encuentran elementos de solución.

H2: Los microempresarios que tienen habilidades para adaptarse a los cambios, que identifican los elementos que le permiten tener éxito, conocen el procedimiento administrativo y la planeación estratégica, subsisten.

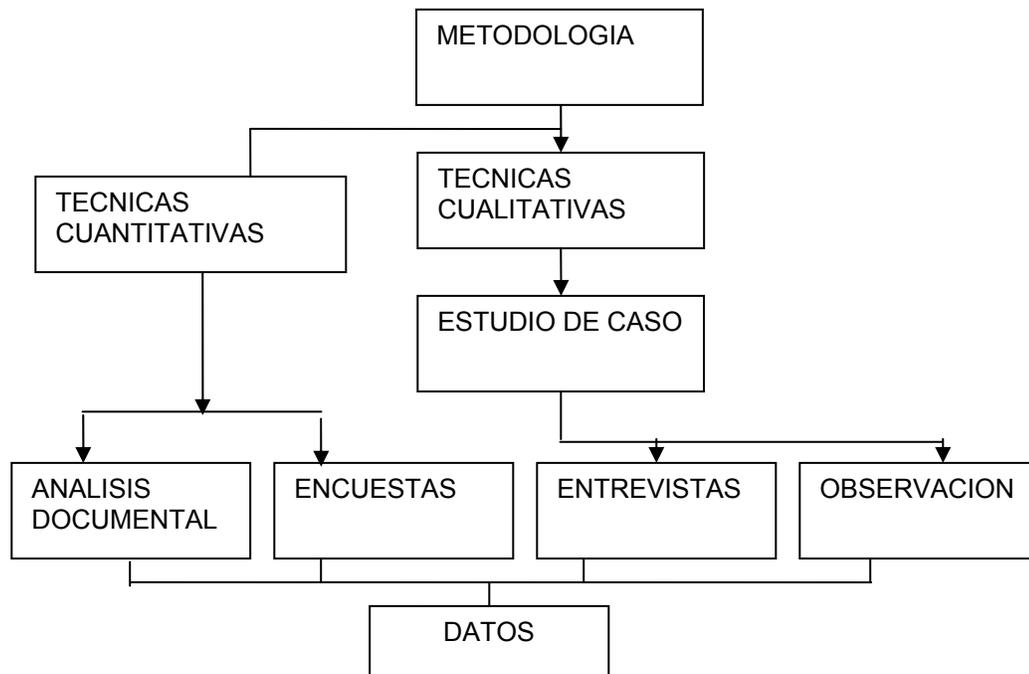
H3: Las microempresas que realizan plan de negocios tienen mayores probabilidades de subsistir.

1.5 Hipótesis Nula.

Las microempresas que no realizan plan de negocios, no le dan importancia a la planeación estratégica, trabajan de una manera empírica, sin ninguna planeación estructurada.

I.6 Estrategia metodológica:

Figura 2: Diagrama de la Estrategia Metodológica.



Fuente: Elaboración propia

Marco Metodológico. La estrategia metodológica que condujo esta investigación es mixta, ya que se utilizaron algunas herramientas de las técnicas cuantitativas y se sustentó en técnicas cualitativas.

I.6.1 Sujetos de estudio

Los sujetos de esta Investigación a estudiar son las microempresas del municipio de Santiago de Querétaro. Determinando el tamaño de la muestra con bases estadísticas, tomando la población total de microempresas registradas en el municipio.

Un acercamiento conceptual-teórico sobre los micros negocios, es que se entienden como unidades económicas de producción a pequeña escala, con algunas de las siguientes características:

Tienen propietarios independientes.

Predominan en número.

Son grandes generadoras de empleos.

Emplean de 0 a 10 empleados.

Algunas dominan el sector de la actividad que operan.

I.6.2 Universo y muestra.

Universo

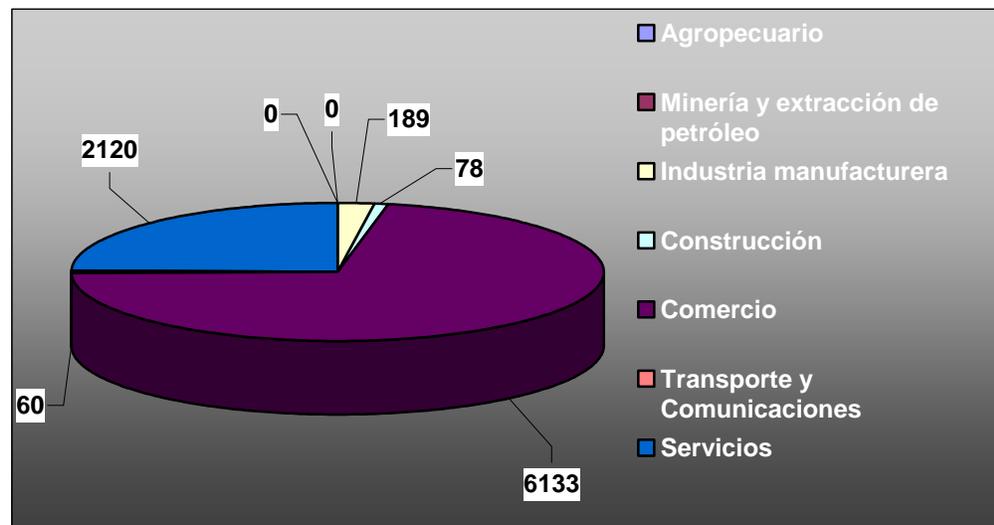
El Universo de observación de la investigación son las microempresas comerciales en el Municipio de Santiago de Querétaro, según datos estadísticos asciende a 6133 microempresas, de acuerdo al dato consultado el 26 de diciembre de 2006.

El siguiente cuadro refleja los datos del universo de observación

Cuadro 1: Número de microempresas en el municipio de Santiago de Querétaro	
Sector Económico	Total
Agropecuario	0
Minería y extracción del petróleo	0
Industria manufacturera	189
Construcción	78
Comercio	6133
Transportes y Comunicaciones	60
Servicios	2120
Total:	8580

Fuente: <http://www.siem.gob.mx> consultada el 26 de diciembre de 2006.

Figura 3: Microempresas registradas en el municipio de Santiago de Querétaro



Fuente: <http://www.siem.gob.mx> consultada el 26 de diciembre de 2006.

La muestra

Esta muestra es representativa del universo de observación, se manejaron datos estadísticos para determinar el tamaño.

Cuadro 2: Tamaño de la muestra.

Cálculo del Tamaño de la Muestra (variables dicotómicas)			
Nivel de Confianza	1- α	95%	Datos
Error máximo admisible	E	5%	
Tamaño de la población	N	6133	
Varianza	p.q	0,25	
Probabilidad de extremo	$\alpha/2$	0,02	Valores
Parámetro Dist. Normal	$Z_{\alpha/2}$	1,96	
		0	
Muestra Población			
Finita	n_f	362	

La muestra empresarial determinada en esta investigación fue de 362 micros negocios, los cuales están dedicados al sector comercio. Siendo éstos los predominantes y fueron a los cuales se les aplico la encuesta³

³ Número de Micros empresas comerciales registradas en Querétaro al 26 de diciembre de 2006. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx>.

I.6.3 Herramientas utilizadas:

1) Análisis documental

La tesis está planteada bajo la lógica de los sucesos cronológicos que fueron contribuyendo al desarrollo de la investigación. Una vez detectado el problema de estudio, se procedió a investigar en material bibliográfico como son libros, publicaciones científicas y revistas especializadas, lo que conforma el marco teórico del trabajo.

2) Cuestionario para encuestas

Las encuestas que sustentan la presente investigación fueron realizadas entre el segundo semestre del año 2005 y el primer semestre del 2006. Aplicándose el cuestionario a los comerciantes que tuvieron disposición para contestar.

Es importante hacer notar que, cuando se realizaban las encuestas y se encontraban negocios con más de cinco años de antigüedad, se les solicitaba una entrevista, con objeto de ampliar la información.

La recolección de datos desde el enfoque cualitativo es fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico, lo que se busca es obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad de los mismos sujetos en su contexto. El Investigador cualitativo utiliza una postura reflexiva y trata, lo mejor posible, de minimizar sus creencias, fundamentos o experiencias de vida asociados con el tema de estudio; por ello los datos cualitativos

consisten en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas ya sea de manera individual, grupal o colectiva, (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

La elaboración del cuestionario que se aplicó en esta investigación, a los comerciantes microempresarios, se realizó basándose en preguntas elaboradas de acuerdo a los objetivos de esta investigación, buscando comprobar la hipótesis de trabajo. (Se presenta en anexo el cuestionario).

3) Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a 15 microempresarios que tenían más de cinco años funcionando con su negocio.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas. En cada una de las entrevistas se hacía la presentación y se explicaba el motivo de la misma con una breve charla introductoria, con la finalidad, por un lado, de conocer a los entrevistados, y por el otro, lograr la obtención de la información deseada, en un ambiente de confianza con el entrevistado. Cabe señalar que se presenta como anexo una selección de los entrevistados.

Las preguntas guías, se formularon en base a los objetivos de la investigación.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas?

2. ¿Qué factores favorecen la subsistencia de la microempresa?
3. ¿Los microempresarios realizan algún tipo de planeación, realizan plan estratégico de negocios?

Las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los microempresarios se condujeron sobre una guía previamente elaborada.

De las herramientas utilizadas en las entrevistas realizadas fue la de grabación, siendo ésta una de las herramientas más comunes y menos costosas.

De la aplicación de entrevistas se obtuvo información directa de microempresarios activos. Se establece que la calidad de la información proporcionada por los entrevistados es relevante por los años que tienen sus negocios funcionando, se escogieron las entrevistas de microempresarios que tuvieran más de cinco años de permanencia en el mercado.

4) Estudio de caso.

Se escogió a una microempresa a partir de la anuencia del propietario, para profundizar en la situación real del negocio se hicieron entrevistas semiestructuradas al dueño del micro negocio, a clientes, a trabajadores y a proveedores. El dueño del micronegocio autorizó a reproducir información que se puede considerar confidencial, para este estudio se utilizó herramientas de tipo cualitativo, se basa en los contextos de la microempresa, investigando realmente como es, a través de la aplicación de entrevistas y de la observación directa.

5) Tratamiento de datos.

Se realizó análisis estadístico de las respuestas de los cuestionarios aplicados, se elaboraron cuadros y graficas de los datos obtenidos en las encuestas.

Se trabajo en el análisis Interpretativo de las respuestas proporcionadas por los microempresarios entrevistados.

I.6.4 Procedimiento: Desarrollo del trabajo

Primeramente se llevó acabo una investigación analítica documental, de las Leyes, proyectos, libros y artículos relacionados con la microempresa (tema desarrollado en el capítulo II de esta investigación). También se buscó información de los principales problemas que enfrenta las microempresas en México y los elementos que les ayudarían a tener éxito.

Posteriormente, se aplicó una investigación empírica utilizando algunas herramientas de la investigación cuantitativa, con objeto de

determinar el tamaño de la muestra, para la aplicación de cuestionarios a microempresarios del sector comercio en Santiago de Querétaro.

La investigación es de tipo mixto, se eligió esta forma de realizarlo porque no se apoya estrictamente en la estadística, en la parte cualitativa se basa en los contextos de las características de las microempresas, investigando realmente como son, a través de la aplicación de encuestas, de entrevistas semiestructuradas, de la observación directa, y de un estudio de caso, que son elementos de la investigación cualitativa.

La característica fundamental de la investigación cualitativa es ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la microempresa que está siendo estudiada. Sustentada en las tendencias subjetivistas, las que pretenden una comprensión del fenómeno social, concediendo a lo inductivo la principal fuente de los datos.

Se elaboro un cuestionario (presentado como anexo 1) que permite analizar las características de la microempresa.

Se utilizaron encuestas para la recolección de información. Estos cuestionarios se aplicaron a los comerciantes que tenían disposición para contestarlo, ya que no todos querían proporcionar datos.

Posteriormente se hicieron las entrevistas, las cuales fueron grabadas y transcritas y se realizó un análisis interpretativo de las entrevistas partiendo de las variables de este trabajo.

Indicadores:

Los indicadores fueron los problemas de las microempresas, los elementos de éxito y los planes de negocios.

A. Problemas

Identificar en base a encuestas, entrevistas y estudios previos, los problemas de las microempresas, tomando como indicadores, entre otros:

1. La competencia
2. El aumento de precios
3. Los Ingresos
4. El financiamiento
5. Las cargas fiscales

B. Elementos de Éxito:

Identificar en base a encuestas, entrevistas y estudios previos, los elementos de éxito de las microempresas, entre otros:

1. Buen servicio al cliente.
2. Calidad de los productos.
3. Precios de venta.
4. Publicidad.
5. Conocimiento del procedimiento administrativo.
6. Conocimiento de la planeación estratégica.

C. Distinción del tipo de plan de negocios.

1. Administrativos.
2. Operacionales.
3. Estratégicos.

I.6.5 Análisis de los datos obtenidos.

En la parte cuantitativa de esta investigación se procedió a contabilizar las respuestas dadas a las preguntas formuladas, se hicieron cuadros y graficas de los resultados, para poder dar una interpretación en base a datos estadísticos.

Las entrevistas realizadas aportaron una masa de datos, los cuales se tuvieron que clasificar para poder interpretarlos. Se realizó una clasificación en función de las preguntas formuladas, haciendo un análisis interpretativo de las respuestas. En el capítulo IV se presenta los resultados de la investigación.

Por ultimo se efectuó un estudio de caso en una microempresa que tiene más de 30 años funcionando. Se busco analizar sus problemas y los elementos que le han permitido permanecer tantos años en el mercado.

A continuación se presenta la adaptación de un esquema de matriz de congruencia de la investigación.

Cuadro 3: Matriz de congruencia

Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Operacionalización		
			Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Cuales son los principales problemas que enfrentan las microempresas y que elementos les ayudan a permanecer?	Investigar cuales son los principales problemas que enfrentan las microempresas y que elementos les ayudan a permanecer.	Si las microempresas detectan cuales son sus principales problemas pueden realizar un plan de negocio estratégico que le permita solucionarlos y buscar el éxito empresarial.	Principales problemas y elementos de éxito de las microempresas comerciales en el municipio de Santiago de Querétaro.	Estudios previos de la problemática que enfrentan las microempresas. Aplicación de encuestas para determinar los problemas de las microempresas y elementos de permanencia.	Giro de la empresa Comercio Número de empleados 0 a 10 Tipo de planes de negocio realizados.
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Qué problemas enfrentan las microempresas?	Determinar cuales son los principales problemas que enfrentan las microempresas.	Las microempresas que identifican sus principales problemas, pueden encontrar elementos de solución.	Problemas de las microempresas comerciales en el municipio de Santiago de Querétaro	Características de la problemática de las microempresas comerciales en el municipio de Santiago de Querétaro	Identificar en base a encuestas, entrevistas y estudios previos, la problemática de las microempresas. -Competencia -Aumento de precios -Ingresos -Financiamiento -Cargas fiscales
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Qué factores favorecen la subsistencia de las microempresas?	Determinar los elementos que pueden ayudar a permanecer a las microempresas.	Los microempresarios que conocen el procedimiento administrativo y la planeación estratégica, pueden permanecer.	Elementos de éxito de las microempresas comerciales en el municipio de Santiago de Querétaro	Características De los elementos de éxito de la microempresa. comerciales en el municipio de Santiago de Querétaro	Identificar en base a encuestas, entrevistas y estudios previos, los elementos de éxito de las microempresas. -Buen servicio al cliente. -Calidad de los productos. -Precios de venta. -Publicidad. -Conocimiento del procedimiento administrativo. -Conocimiento de la planeación estratégica.

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Si se realizo plan de negocios para las microempresas</p> <p>No se realizo plan de negocios para las microempresas</p>	<p>Elaborar un plan de negocios de subsistencia para las microempresas</p>	<p>Las empresas que realizan plan de negocios tienen mayores probabilidades de subsistir.</p> <p>Hipótesis nula</p> <p>Las micros empresas no realizan plan de negocios no le dan importancia a la planeación estratégica.</p>	<p>-Microempresas que realizan plan de negocios.</p> <p>-Microempresas que no realizan plan de negocios</p>	<p>Características del plan de negocios para las microempresas.</p>	<p>Distinción del tipo de plan de negocios.</p> <p>-Administrativos.</p> <p>-Operacionales.</p> <p>-Estratégicos.</p>

Fuente: Adaptación de esquema de congruencia de Tesis Doctoral (De la Garza. Teresa)

I.7 Estudio de caso

Para el estudio de caso se requiere de una recopilación teórica previa, la cual debe ser contrastada con los resultados empíricos.

El estudio de caso que se presenta fue definido en función del interés personal y del conocimiento previo de la organización, así como de las facilidades otorgadas por el dueño del micro negocio, cuyo negocio tiene más de 30 años en el mercado, analizándose sus inicios, trayectoria y posición actual.

Para los fines de esta investigación, la información obtenida de los datos que aporta la parte empírica, se analiza con base en la estrategia de la construcción de explicaciones (Yin, 1984). El objetivo es analizar los datos obtenidos en el estudio de caso para construir una explicación del mismo.

El estudio de caso se efectuó considerando como proposición central lo siguiente:

Detectar la problemática de la microempresa y qué elementos le han permitido tener éxito o subsistir.

Antecedentes: Se realizó la técnica de la observación directa en este micronegocio, efectuándose entrevistas al dueño, a trabajadores y a clientes.

De las entrevistas con el dueño del negocio se resumen los puntos más importantes para este trabajo.

Una de las preguntas centrales fue: *¿Cuáles han sido los principales problemas que ha encontrado usted en su ejercicio de su trabajo?*

Señalando como los principales, incrementos de precios, cargas fiscales excesivas, problema con los trabajadores, este negocio tiene una problemática especial, da servicio a vehículos pesados y ahora no los dejan circular por su domicilio, esto le ha ocasionado una gran baja en sus ingresos.

Pregunta: ¿Para usted cuál sería una de las causas para que cerrara su negocio?

“Respuesta: Que ya no vinieran los clientes a darme trabajo, al no tener clientes ya no funcionaria”.

Otra de las pregunta fue, *¿Qué elementos le han permitido permanecer treinta años con este giro?*

La respuesta fue la atención al cliente, agregó que, su empresa tiene clientes con más de 15 años de antigüedad.

La calidad de los productos vendidos, el precio y la entrega justo a tiempo de los trabajos.

Al preguntarle al microempresario que si él tomaba las decisiones administrativas de su negocio en base a sus Estados Financieros, nos informó que no, para él estos datos no son importantes, ya que maneja su negocio en función de sus ingresos, el cumple con tener una contabilidad para efectos fiscales, pero no toma en cuenta la contabilidad para ningún otro fin, sólo para el pago de contribuciones.

Este señalamiento no fue contemplado inicialmente en el estudio de caso, sin embargo se hace mención, porque al reconsiderarlo se notó que esto era de interés primordial para este trabajo.

No se hizo análisis financiero, porque el microempresario informó que su contabilidad no es acorde a su realidad financiera, en base a este dato, era inútil aplicar análisis financiero sobre datos incorrectos.

El negocio inició Actividades en 1972, el informante era empleado de éste, posteriormente, en enero de 1989, se lo traspasaron. *“Cuando me entregaron el negocio, éste tenía problemas económicos, sin embargo bajo mi dirección el negocio funcionó mejor”* expreso el microempresario.

Durante estos años el negocio ha trabajado ininterrumpidamente de una manera exitosa, a criterio de su dueño y ha tenido tres cambios de domicilio, por convenir así a sus intereses, según expuso.

El microempresario considera que su negocio genera buenas utilidades, sin embargo, se observó que no lleva ningún registro que avale su dicho.

El lo afirma, porque con algunas utilidades pudo comprar el local donde actualmente se encuentra instalado.

Cabe mencionar que el negocio tiene una ubicación que ya no es propia para el giro de su negocio.

Durante mucho tiempo la empresa se especializó en dar servicio de venta de refacciones, servicio mecánico, lavado y engrasado a vehículos pesados, y en la actualidad no les permiten a esos vehículos, el paso por esa zona de la ciudad.

Lo anterior le ha ocasionado perder muchos clientes.

Se observó que el microempresario tiene una organización para el funcionamiento de su negocio, pero no la tiene estructurada plasmada en ningún documento.

Sin embargo todos sus empleados conocen el proceso de producción, por la antigüedad que tienen en su trabajo, además, cuando ingresa algún trabajador nuevo, ellos mismos se encargan de aleccionarlo en dichos procesos.

Aunque considera que hay mucha competencia en su giro, es algo que se ha podido manejar, aseguró.

El microempresario considera que no es necesario tener un plan de negocios, argumentando que tiene años funcionando sin él, aunque reconoce que tiene problemas, asegura que los ha sabido enfrentar.

Se entrevistó también a algunos trabajadores de este negocio, con el objetivo de conocer cuáles eran los problemas que ellos observaban dentro de la empresa, de estas entrevistas se obtuvo como dato principal de que existe inconformidad por la forma que tiene el hijo del dueño de este negocio para tratarlos, *“es el que actualmente ordena aquí, y sabe muy poco del negocio”* informo uno de los trabajadores quien solicitó no pusiéramos su nombre, por obvias razones. Un problema señalado fue que el dueño ha dejado de asistir en forma regular al trabajo y cuando va, los trabajadores que quieren entablar alguna queja, reciben como respuesta que tienen que enseñarse a arreglar los problemas que surjan con su hijo, cuando él no este.

Todo lo anterior permitió vislumbrar que se ha ocasionado un ambiente de trabajo tenso e inconformidad de los trabajadores, infiriéndose que con el tiempo esto puede generar un grave problema dentro de la organización.

Desde el punto de vista de los trabajadores, los elementos que han permitido al negocio durar tantos años en el mercado, son el amplio conocimiento que tiene el dueño de los procesos de producción, precios justos, calidad en el trabajo que se desarrolla, ellos consideran que el dueño es un buen jefe, quien los sabe motivar a trabajar con gusto.

De las entrevistas a clientes, se detectó que existe fidelidad de parte de ellos, siguen comprando al negocio por el buen servicio que han recibido, algunos manifestaron que cuando el dueño de este negocio no se encuentra, la atención no es la misma y no les gusta la forma de trabajar de Juan, el hijo del señor Escobedo, afirma que le falta experiencia y es muy distraído, por lo cual prefieren que los atienda el dueño.

La investigación realizada en esta organización se puede resumir de la siguiente manera, este microempresario inició actividades por una oportunidad que le dieron, no aplica ningún proceso administrativo de manera estructurada, no tiene organigrama plasmado en ningún documento, pone como responsable de su negocio a uno de sus hijos, cuando él esta ausente o algún trabajador de los de mayor antigüedad cuando ninguno de los dos se encuentran presentes.

Todo esto le genera problemas de manejo de personal, pues algunas veces hay contradicciones en las órdenes dentro de su negocio, y él mismo reconoce que los principales problemas que ha

enfrentado en el ejercicio de su trabajo son problemas de personal, por la falta de organización. Ventas variables y mucha competencia, además que se pudo observar que por su edad ya no asiste diariamente al negocio, es uno de sus hijos el que ahora está más tiempo al frente, quien además no da el servicio al que estaban acostumbrados sus clientes, son algunos de los principales problemas detectados.

Los elementos que le han permitido subsistir treinta años han sido el buen servicio al cliente, el conocimiento de los productos que vende, la constancia y puntualidad en la entrega de materiales.

El dueño de este negocio está consiente de las fallas de su hijo, “es muy despistado, pero que es un buen muchacho, el cual con el tiempo va a quedar al frente del negocio” expresó.

Dado que antepone una cuestión afectiva, a la realidad que se viene dando en su negocio, se le proporcionaron algunas recomendaciones.

- Realizar un plan de trabajo de manera estructurada, para que su experiencia en el negocio no se pierda, esto permitiría que su negocio funcione aun sin su presencia.
- Implantar controles administrativos.
- Tener registros contables acordes con su realidad, para poder tener un conocimiento real de las utilidades que genera su negocio, evitando así fugas de dinero.
- Ver la posibilidad de un cambio de domicilio a una zona que le permita recuperar antiguos clientes y tenga mayor movimiento de acuerdo con el giro de su negocio.

Resumen del capítulo.

En la estrategia metodológica se realizó una investigación empírica únicamente en el municipio de Santiago de Querétaro, para lo cual se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra empresarial determinada de comerciantes.

Se aplicaron algunas herramientas de la investigación cuantitativa, con objeto de determinar el tamaño de la muestra.

La investigación se basa en métodos mixtos, predominando lo cualitativo porque no se apoya estrictamente en la estadística, sino en los contextos de las microempresas, investigando realmente como son, a través de las encuestas, de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, de la observación directa, y de un estudio de caso.

El problema planteado es: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas y qué elementos les ayudan a permanecer?

La hipótesis a comprobar es que, las microempresas deben detectar cuales son sus principales problemas para poder realizar un plan de negocios que les permita solucionarlos y buscar el éxito empresarial.

Para resolver el problema planteado y la hipótesis se aplicaron encuestas, se realizaron entrevistas y se realizó observación no participante.

Las encuestas que sustentan la presente investigación fueron realizadas en el segundo semestre del año 2005 y el primer semestre del 2006.

Las entrevistas se realizaron a microempresarios que tenían más de cinco años en el mercado de trabajo, de las entrevistas efectuadas, se obtuvo información valiosa, para este trabajo de investigación.

Se presenta un estudio de caso, apoyándose en la teoría de Yin, que requirió de una recopilación teórica previa, para ser contrastada con los resultados empíricos.

El estudio de caso fue definido en función del interés personal y del conocimiento previo de la organización estudiada. Cabe resaltar que el negocio, objeto del estudio de caso, tiene más de 30 años en el mercado, analizándose sus inicios, trayectoria y posición actual.

El estudio de caso se efectuó, considerando como proposición central, detectar la problemática de la microempresa y elaborar un plan de negocios que contrarreste los problemas de esta organización.

Se realizó observación directa no participante en este micro negocio, se efectuaron entrevistas al dueño, a trabajadores y a clientes.

El negocio inició Actividades en 1972, cuando el actual dueño era empleado de la empresa, posteriormente, en enero de 1989 se lo traspasaron.

Durante estos años el negocio ha trabajado ininterrumpidamente de una manera exitosa, a criterio de su dueño, y ha tenido tres cambios de domicilio, por convenir así a sus intereses.

El microempresario considera que su negocio genera buenas utilidades, ya que le han permitido comprar el local en donde actualmente se encuentra instalado, él tiene una organización para el funcionamiento de su negocio, pero no la tiene estructurada ni plasmada en ningún documento.

Aunque considera que hay mucha competencia en su giro, es algo que, según él, se ha podido manejar.

Considera que no es necesario tener un plan de negocios, por los años que tiene funcionando sin éste, aunque reconoce que tiene problemas, los ha sabido enfrentar de manera empírica, por lo que, está renuente a efectuar una administración científica seria.

Los principales problemas detectados en esta microempresa fueron, falta de organización, incrementos de precios en los materiales que comercializa y de los que utiliza para dar servicio, cargas fiscales excesivas, problema con los trabajadores, este negocio tiene una problemática especial, da servicio a vehículos pesados y ahora a estos vehículos no los dejan circular por su domicilio, lo cual le ha ocasionado una gran baja en sus ingresos.

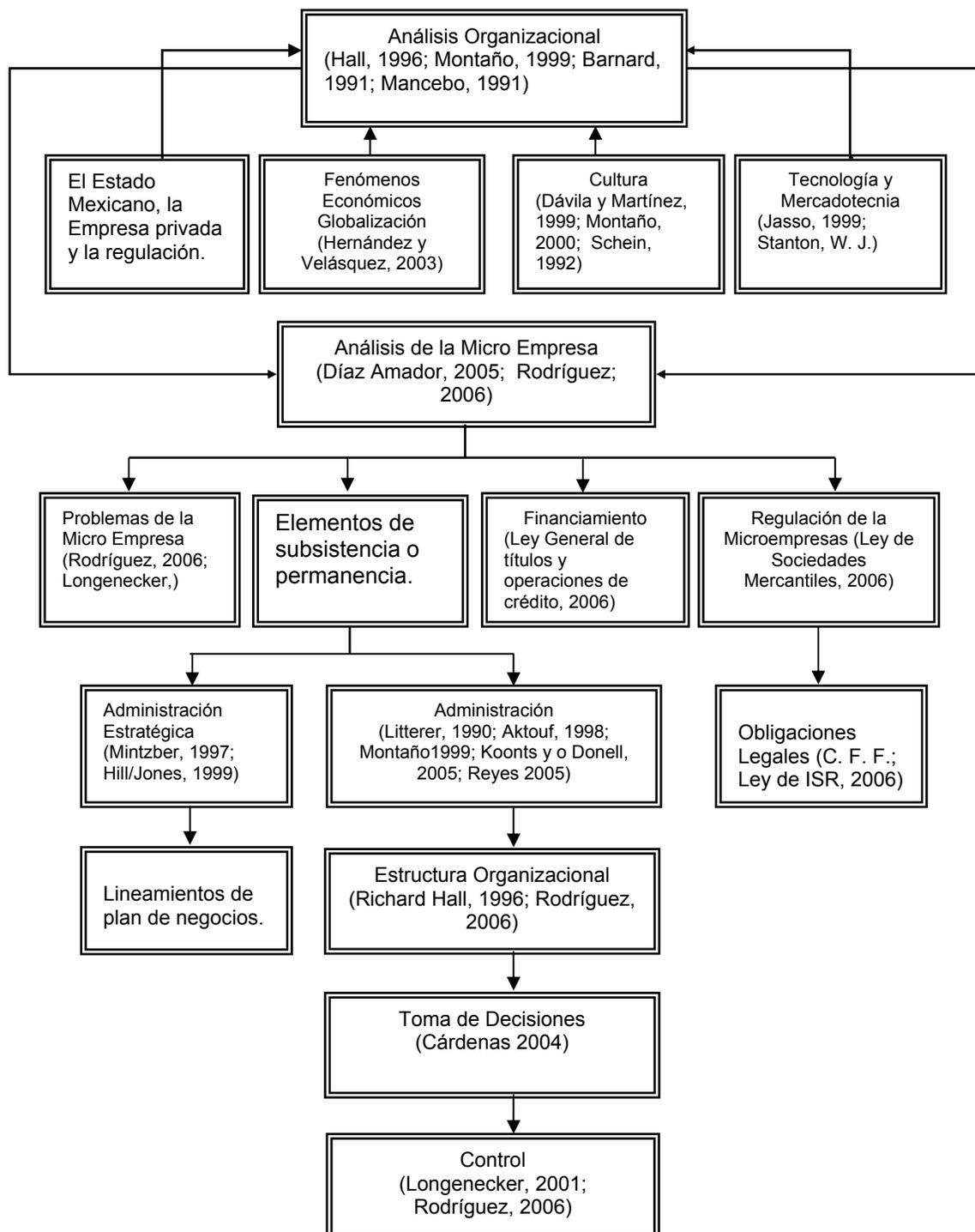
Los elementos principales que le han permitido subsistir durante treinta años en el mercado, han sido el buen servicio al cliente, el conocimiento de los productos que vende, así como la constancia y puntualidad en la entrega de materiales.

La recomendación que se hizo, es que realizara un plan de trabajo de manera estructurada, para que su experiencia en el negocio no se pierda, esto permitiría que su empresa funcione aun sin su presencia.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El propósito de este capítulo es presentar el diagrama conceptual del marco teórico de esta investigación, así como un breve análisis de las organizaciones y el ambiente en que están inmersas.

Figura 4. Mapa conceptual del marco teórico



II.1 Las organizaciones.

Las organizaciones son entidades legales según (Hall, 1996) y tienen una participación activa dentro de la sociedad, por lo cual son objeto de observación.

El estudio de las organizaciones en México es bastante amplio y diverso, si se considera la participación de diversas ciencias sociales principalmente la historia, la sociología, la ciencia política, la administración pública y la Economía, esto es afirmado por (Montaño, 2000).

La organización fue descrita por (Barnard, 1991) como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, el sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos.

Lo que convierte esas actividades en un sistema es que se coordinan los esfuerzos de diferentes personas.

Por esta razón, sus aspectos significativos no son personales, están determinados por el sistema, ya sea en cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo.

La teoría de (Barnard, 1991) dice que una organización es un sistema de actividades humanas cooperativas, cuyas funciones son: la creación, la transformación y el intercambio de servicios.

El núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.

I I.1.1 Ambiente Organizacional

La Escuela de sistemas administrativos basa sus supuestos sobre la administración de las organizaciones en dos premisas, (Mancebo, 1991).

1.- El concepto de totalidad, donde las organizaciones deben de administrarse como entidades globales, y no como un conjunto de partes superpuestas.

2.- El concepto de ambiente, donde la organización es evaluada de acuerdo a como responda a las exigencias, producto del ambiente o de la comunidad, en la que se inserta la organización. El medio ambiente es considerado como una entidad que provee a la organización de insumos, y que a su vez consume los bienes y/o servicios que la misma organización produce.

Bertalanffy es uno de los primeros teóricos de la época moderna que puso en boga el concepto de sistemas, así como su interpretación dentro de las diferentes teorías del conocimiento, descrito por (Mancebo, 1991).

La teoría general de Bertalanffy en sistemas, se plantea como una ciencia totalizadora, afirmando que uno de los objetivos fundamentales que cualquier tipo de organización trata de lograr a través del tiempo, es su sobrevivencia, que está íntimamente ligada a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, en la que la propia organización está inserta.

El ambiente externo de la organización se llega a constituir como un elemento vital para que la misma logre sobrevivir y crecer.

La teoría de sistemas como forma de pensamiento administrativo dentro de la teoría de las organizaciones, hace énfasis en la importancia del ambiente, como elemento que constantemente la organización requiere tomar en cuenta, para lograr su sobrevivencia.

Al considerar que el ambiente es el elemento principal al que la organización requiere tomar en cuenta, obliga a la propia organización a desviar sus ojos a lo que ocurre al exterior de ella, y no pensar más que la base del éxito siempre se encuentra en el interior.

Es decir, el concepto de eficiencia, considerado clásico desde el punto de vista tradicional, deja su lugar al concepto de eficacia, considerando éste como la forma en que la organización satisface las necesidades del medio ambiente.

De acuerdo con esta teoría toda empresa debe de tomar en cuenta todos los factores que tiene una influencia directa en su subsistencia.

a) Globalización

La globalización se refiere a la existencia de una economía internacional, los empresarios buscan producir en los lugares donde la mano de obra es más barata y comercializar su producto en todo el mundo.

El fenómeno de la globalización ha tenido lugar desde los años ochenta, siendo su naturaleza multidimensional, lo que conduce a implicaciones de carácter económico, cultural, ambiental, sociológico, y político, que hace difícil establecer una definición adecuada, los efectos según los especialistas, se expresan sobre la producción, comercio y tecnología, (Hernández y Velásquez, 2003).

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico, obliga a las organizaciones a redefinir sus líneas de actuación.

Las empresas desarrollan sus operaciones dentro de un sistema económico que condiciona sus pautas generales de actuación, el proceso de globalización, afecta a las empresas que no son competitivas.

La planeación estratégica puede ayudar a las organizaciones a enfrentar el problema de competencia. (Mintzberg, 1997) ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia, piensa que, por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras.

Define la estrategia como un plan: un curso de acción con un propósito consciente, puede ser un complot, una maniobra. Considera que se requiere una definición que incluya la conducta resultante. La estrategia puede ser el patrón de una serie de actos, también debe definir una posición a la vez se debe de considerar como una perspectiva, por lo cual las empresas deben experimentar cambios y buscar modelos organizacionales que les ayuden a solucionar sus problemas, (Mintzberg, 1997).

Se puede decir que la globalización, impulsada por los esquemas económicos neoliberales, ha contribuido a profundizar los problemas de las empresas, la respuesta de las organizaciones en México ha sido limitada, esta situación ha provocado la desaparición de muchas empresas, acentuado el desempleo y la pobreza.

b) El estado Mexicano, la empresa privada y la regularización.

La sociedad mexicana actual, producto, en parte de una revolución social iniciada en 1910, conoció un amplio periodo de estabilidad política, basada en un modelo económico denominado de la sustitución de importaciones, la cual se caracterizó por una fuerte política proteccionista que pretendía el crecimiento del mercado interno, mediante un importante programa de subsidios y una amplia participación económica del Estado. A partir de 1982, la situación comienza a transformarse radicalmente, se da la apertura a la economía global, se promueven las exportaciones, se expone a las empresas nacionales a la competencia internacional, sin estar preparadas para ello, esto tiene un gran impacto negativo en las empresas. Por otro lado, se incorporó tecnología informática, así como nuevos esquemas de organización del trabajo, entre otros la búsqueda de incorporación de las actividades universitarias a los procesos productivos. También, conceptos como eficiencia y calidad tomaron una gran importancia, dentro de todo tipo de organización.

El estado Mexicano, es el poder organizador más fuerte de la sociedad, es quien inicia y vigila los procesos de desarrollo económico, además que controla y supervisa los procesos de cambio, integra y manipula los resultados correspondientes, y posee la capacidad para intervenir en múltiples asuntos de la sociedad,

Las organizaciones en México son entidades que interactúan con otras organizaciones similares y con el gobierno. (Pfeffer, 1998), dice que en ocasiones las relaciones organizacionales se dan a través de la intervención política. En nuestro País es complicado lograr una regulación adecuada, debido a que el proceso legislativo es lento y está influenciado por intereses de diferentes partidos políticos.

Las obligaciones de tipo fiscal que tienen las empresas en México son amplias y a veces difíciles de cumplir, varias de las normas no son claras, por este motivo algunos empresarios incurren en violaciones a las leyes que les ocasiona problemas con el fisco, es de hacer notar que existe una excesiva tramitología para iniciar cualquier tipo de negocio.

Los diferentes sectores que integran la sociedad mexicana han solicitado al Gobierno Federal Mexicano el rediseño de un marco fiscal regulatorio que sí funcione y se apegue a la realidad socioeconómica de México, hasta la fecha no existe una reforma fiscal integral que de solución a los problemas empresariales en materia tributaria.

c) La Cultura Organizacional

La cultura organizacional fue descrita por (Dávila y Martínez, 1999) como artefactos, valores y supuestos. Los artefactos son tangibles y visibles, los valores son principios sociales, filosofías, metas y estándares con valor intrínseco.

Las organizaciones son un lugar de encuentro social dada la convergencia de distintos actores, portadores de interés, expectativas y valores diversos que impiden definir con claridad las fronteras de la organización describe (Montaño, 2000), la perspectiva cultural nos presenta una alternativa para la comprensión de estas manifestaciones colectivas de las sociedades.

La cultura se utiliza para entender fenómenos organizacionales como el cambio organizacional a través de métodos de socialización y vivencia de valores, afirma (Schein, 1992), este modelo es de carácter universal y permite hacer comparaciones entre culturas

organizacionales, aspecto importante dentro del entendimiento de la microempresa.

Para (Schein, 1992) el nivel más visible de una cultura radica en los elementos relacionados con los artefactos y conductas, es decir, el ambiente físico y social. En este nivel de cultura se puede observar el espacio físico, el lenguaje escrito y hablado.

Los valores de una persona reflejan lo que aprehendemos de una cultura, es el “deber ser” que es la exposición filosófica del ideal de Emmanuel Kant, a diferencia de lo que “es”.

Cuando un grupo de personas enfrenta una tarea o problema nuevo, la primera solución propuesta para resolverlo tendrá que ser un valor, ya que según (Schein, 1992), no existe una base común de entendimiento para determinar y diferenciar qué es lo real y qué es lo que se interpreta de la realidad. Por esto se proponen soluciones al problema basadas en convicciones.

Si la solución propuesta es efectiva y el grupo tiene una percepción compartida de este éxito, el valor comenzará un proceso de transformación cognitivo, hasta convertirse en una creencia, y posteriormente en un supuesto.

Muchos valores permanecen en la conciencia de las personas y son articulados explícitamente, ya que sirven de normas o guía para los miembros del grupo a la hora de tener que manejar ciertas situaciones. Por ejemplo, una compañía puede decir que valora a su gente, con el fin de que ésta opere utilizando ese valor, aunque en sus políticas demuestran lo contrario.

Los supuestos básicos son dados por un hecho inconsciente, cuando la solución a un problema funciona repetidamente, se llega a tomar como un hecho permanente.

d) Tecnología y Mercadotecnia

El cambio tecnológico es un rasgo propio de la naturaleza del sistema económico, en el que se introducen cambios en productos y en procesos en las empresas. Su importancia en el desarrollo económico no es nueva, lo que parece reciente son las formas y modalidades para innovar, y el análisis que se hace para explicar su dinamismo y naturaleza según (Jasso, 1999). El cambio tecnológico debe ser el elemento propulsor del cambio económico, destacando las innovaciones principales.

La tecnología de producción inadecuada de la empresa tiene que ver con la deficiente incorporación de tecnología a los sistemas de producción, siendo éste uno de los problemas más serios que enfrentan las empresas mexicanas, ya que muchas no tienen el capital suficiente para invertir en el mejoramiento de instalaciones y avances tecnológicos.

El objetivo de la mercadotecnia es determinar lo que se desea alcanzar, mediante las actividades mercadológicas. Dentro de la planeación de la mercadotecnia, el pronóstico de ventas es un aspecto sumamente importante, pues representa la base de todos los presupuestos y las operaciones de la empresa. Algunos de los factores que pueden influir en estos presupuestos, basados en lo expuesto por (Stanton.; Etzel, y Walter, 1998) es el entorno, influenciado por los factores sociales, demográficos, económicos, políticos y factores competitivos.

Resumen del capítulo.

Las microempresas son organizaciones y como tales son objeto de estudio, por esta razón en este capítulo se hizo énfasis de la importancia de los elementos que la organización debe tomar en cuenta, entre otros, para lograr su sobre vivencia como son: los factores ambientales de un negocio, la globalización, el rol del estado con la empresa privada, la cultura organizacional, el factor tecnológico que ocupa un espacio determinante al momento de mejorar la competitividad y la regulación.

La empresa es producto auténtico de la sociedad. El estado por medio de sus instituciones y actividades, tiene como tarea, conciliar las metas económicas y las condiciones particulares que las rodean, a través de regulaciones adecuadas.

Las empresas desarrollan sus operaciones dentro de un sistema económico que condiciona sus pautas generales de actuación, el proceso de globalización, afecta a las empresas que no son competitivas.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA

III.1 Introducción

El estudio de la microempresa se hace desde la perspectiva de que es una organización y como tal es sujeta de aplicación de las diferentes teorías de la administración, para el estudio de estas organizaciones se analizaron los trabajos realizados por la Dra. María del Carmen Díaz Amador, Coordinadora general del programa Nacional de Financiamiento al microempresario en la Secretaría de Economía, un estudio de Fundes México y otro de Fundamentos de desarrollo económico, acerca de los principales problemas que enfrenta la micro empresa, se aborda el problema de las obligaciones legales de la micro empresa en México, en el cual se puede apreciar la excesiva tramitología que hay que realizar para iniciar un micro negocio y las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones legales. Estas organizaciones aportan un gran número de empleos, por lo cual el gobierno debería de contar con diferentes opciones de políticas de apoyo, buscar el estímulo de la actividad micro empresarial y minimizando las obligaciones de estas organizaciones.

Un acercamiento conceptual-teórico sobre los micros negocios, es que se entienden como unidades económicas de producción a pequeña escala, con algunas de las siguientes características:

Tienen propietarios independientes.

Predominan en número.

Son grandes generadoras de empleos.

Emplean de 0 a 10 empleados.

Algunas dominan el sector de la actividad que operan.

III.2 Orígenes de la microempresa

Una microempresa puede surgir por la falta de empleo, por el deseo de independencia de las personas o por descubrir algún nicho de mercado no satisfecho, entre otras causas. Como resultado de las encuestas aplicadas en esta investigación, en el municipio de Santiago de Querétaro, se encontraron los siguientes resultados:

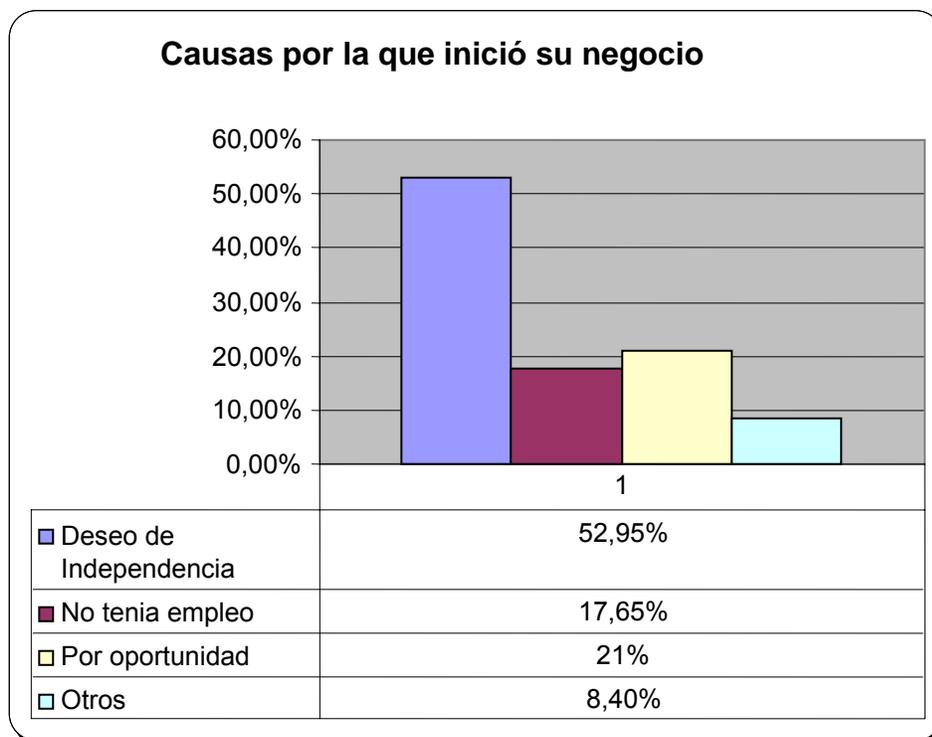
52.95% inicio por deseo de independencia.

17.65% inicio actividades por no tener empleo.

21.00% inicio por oportunidad.

8.4% inicio por otras razones. La microempresa tuvo orígenes muy diversos, muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como negocios familiares.

Figura 5:



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

En la década pasada, las políticas económicas, (industrialización), fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y sustitución de las importaciones sólo favorecieron a la mediana y grande empresa, generando desempleo y endeudamiento del sector privado y por tanto, del país.

Sin embargo la proliferación de estos negocios ha provocado una gran ventaja con una salida benéfica para la crisis económica, en lugar de haber repercutido el desempleo en una mayor crisis social, el ingenio y dedicación de muchos mexicanos les ha permitido abatir su difícil situación con la creación de las micros empresas.

III.3 Clasificación de la microempresa

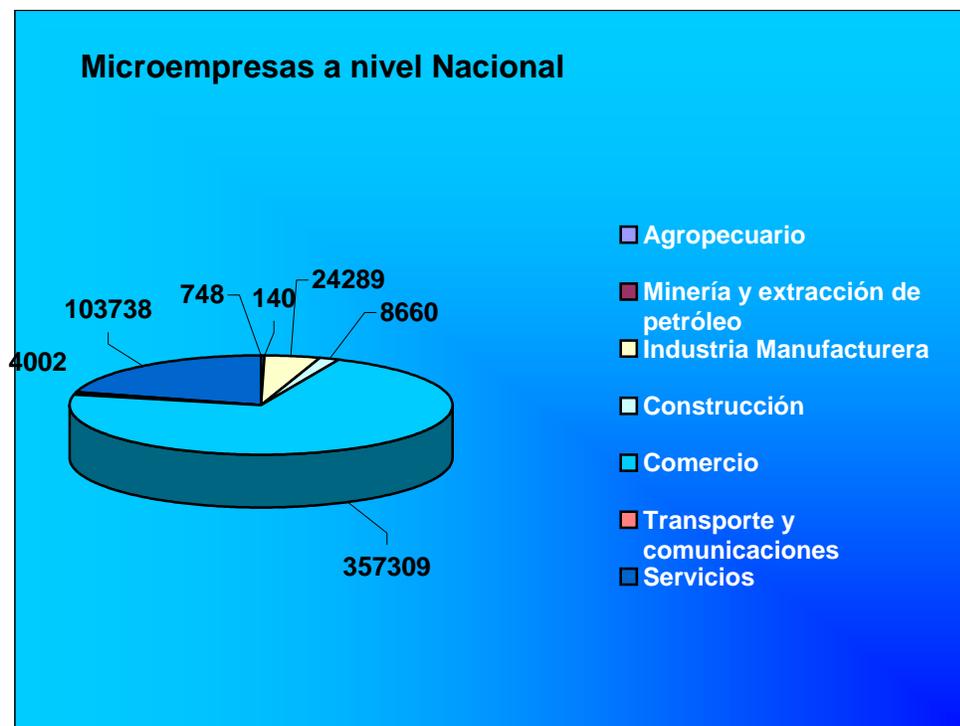
De acuerdo con la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa artículo 3º y con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, se clasifica a la micro empresa como aquellas que tiene de 0 a 10 trabajadores sin importar su giro, pueden ser agropecuarias, industriales, comerciales, de servicio, etc.

En el siguiente cuadro se aprecian los datos a nivel Nacional de las microempresas por sector económico.

Cuadro 4 : Número de Microempresas a Nivel Nacional por Sector Económico	
Sector	Total
Agropecuario	748
Minería y extracción del petróleo	140
Industria manufacturera	24289
Construcción	8660
Comercio	357309
Transportes y comunicaciones	4002
Servicios	103738
Total:	498886

Fuente: <http://www.siem.gob.mx> consultada el 26 de diciembre de 2006.

Figura 6:



Fuente: <http://www.siem.gob.mx> consultada el 26 de diciembre de 2006.

III.4. La microempresa y su entorno

Se puede decir que el entorno es el conjunto de elementos que rodea a la microempresa y mediante el intercambio con éste, obtiene los recursos necesarios para operar y alcanzar sus objetivos. Según (Peña, 1997, p.25-27) podemos describir el entorno de este tipo de organizaciones en diferentes niveles:

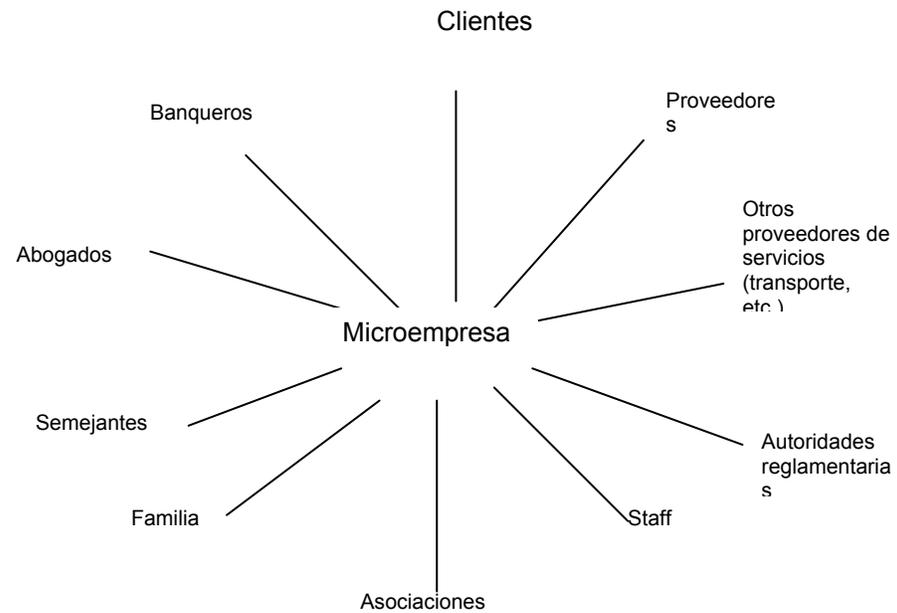
- a) *Un macro entorno, que tiene que ver con el comportamiento de los factores ECONÓMICOS (inflación, tasas de interés, tipos de cambio, aranceles, etc.), SOCIOCULTURALES (perfil demográfico, costumbres, gustos, preferencias, estilos de vida, etc.) GUBERNAMENTALES (tipos de impuestos, tasas de impuestos, estímulos fiscales, programas de apoyo, etc.) TECNOLÓGICOS (tecnología de vanguardia, conservación del medio ambiente, programas de apoyo, etc.). GLOBALIZACIÓN (información de lo que pasa en el mundo). Una modificación en alguno de estos factores, en términos generales, afectaría a todas las empresas por igual. Estos factores también se conocen como factores no controlables por el grado en que éstos pueden ser modificados por la empresa.*
- b) *Micro entorno o industria, que tiene que ver con los factores que afectan a un grupo de empresas en particular y tienen una relación directa y activa con ellas, como los PROVEEDORES, CLIENTES, PRODUCTOS SUBSTITUTOS Y COMPETENCIA*
- c) *Entorno de la empresa. Se refiere a todos aquellos factores que la empresa puede controlar, tales como su ESTRUCTURA (forma en que la empresa está organizada), sus RECURSOS (disponibles), su TECNOLOGÍA (que utiliza) y su TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA.*

El entorno de la microempresa mexicana es complejo considerando estos factores, además podemos agregar un entorno político y económico inestable que en definitiva hacen más complicada la labor del administrador. Sin embargo, no debemos olvidar que la seguridad se ha vuelto en los últimos años un elemento de riesgo para la operación de las empresas.

(Giba, A. 1997. p.13-19) propone una red de relaciones transaccionales para este tipo de empresa. Propone que la clave para el éxito de las pequeñas empresas está en función de desarrollar y administrar la interdependencia bajo la incertidumbre de las relaciones con clientes, banqueros, abogados proveedores etc. La red constituye el ambiente dominante de aprendizaje de la microempresa. La efectividad de la firma será una función de lo bien que integre varios tipos de redes relacionales. La red la constituyen clientes, proveedores, asociados, banqueros, etc.

Al considerar la empresa desde un punto de vista de sistemas, debemos considerar las interacciones de nuestro sistema con otros como son los servicios, asociaciones, competencia, etc. Desgraciadamente, la visión del administrador tiende a ser reducida en este sentido.

Figura 7. Red de relaciones transaccionales y de negocios para las microempresas.



Fuente: Adaptación Gibb A. (1997) "Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organization", *International Small Business Management*

III.5 Problemas relacionados con las microempresas

En un compendio de (Anzola, 1997) en artículos publicados por el ITESM, comenta que el éxito depende de la habilidad y capacidad del dueño del micronegocio para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio ambiente y esto cada día es más difícil debido a todos los factores que se deben de atender. Agrega, que el fracaso se debe fundamentalmente a la falta de conocimientos de herramientas y técnicas para aplicar los procedimientos y programas administrativos más adecuados a cada función de la empresa. En México, al igual que en muchos otros países, la falta de capital no es sino una de tantas variables a considerar para el éxito en este tipo de organizaciones.

Para (Bour, 1998) existen cuatro retos importantes de las microempresas:

- La mayor competencia por los mercados de comercio y capitales
- Los cambios cada vez más frecuentes en las preferencias de los consumidores
- La búsqueda permanente por mejorar la calidad, la variedad, el diseño y la innovación de los productos
- La posibilidad de absorber menores márgenes de utilidad a través de una mayor productividad.

Añade, que en el caso de México, la sustitución de un modelo proteccionista y subsidiario por otro de economía de mercado, ha favorecido un incremento en los niveles de competitividad y ha fortalecido el espíritu emprendedor empresarial, lo que a su vez se ha traducido en la consolidación del sector privado como un importante motor de crecimiento. Además, se debe reconocer que la apertura comercial significó también costos importantes para muchas empresas, y sobre todo las de menor tamaño y con menores niveles de competitividad. El TLC ha favorecido el

desarrollo de empresas competitivas a nivel internacional, pero también ha dejado desprovistas de oportunidades a empresas que no pueden conseguir los recursos suficientes para mantenerse en el mercado o bien están en sectores desprotegidos por el propio tratado.

Bours enfatiza que las microempresas representan la inmensa mayoría de nuestra planta productiva, participan con aproximadamente el 75% de los empleos y generan 35% de las ventas del sector manufacturero. De ahí que uno de los mayores retos que se debe enfrentar de inmediato es el incorporar a las microempresas a los beneficios de la apertura comercial y la mejor alternativa para lograrlo, acaso la única, es a través de un incremento en los índices de competitividad.

Algunos aspectos que han limitado la elevación de productividad según Bours son:

- Limitaciones de capital y de acceso a créditos favorables, dada la debilidad de nuestro sistema financiero y en especial de la banca de desarrollo para apoyar eficientemente a la planta productiva
- Dificultades para incorporar tecnología avanzada, aunadas a una desvinculación con las universidades y centros de investigación
- Dificultades para contar con recursos humanos calificados e imposibilidad para emprender programas de capacitación
- Desvinculación y aislamiento con respecto a otras unidades de producción, cancelando la posibilidad de obtener mejores costos de producción
- Restricciones para acceder a servicios especializados de asesoría y consultoría para superar problemas de diversas índoles: Técnicos, jurídicos, administrativos, financieros o comerciales, que desvían gran parte del tiempo del empresario.

La solución que este autor propone es el incremento de la competitividad, lo cual sólo será posible si se avanza en dos ámbitos de manera simultánea, hacia el interior de la empresa y en la construcción de un entorno propicio para la actividad productiva. Lo primero, es responsabilidad que recae fundamentalmente en los empresarios y en los trabajadores, como unidad insoluble del proceso productivo mientras que lo segundo es, en primera instancia, responsabilidad del gobierno y de las fuerzas políticas y, en última instancia, de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, todavía queda mucho por realizar para ayudar a este tipo de industrias por el gobierno federal y especialmente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

Las estrategias concretas que Bours propone para solventar los problemas de las microempresas son:

Primero

Profesionalizar y capacitar a la fuerza de trabajo, mediante una mejor educación y capacitación.

Segundo

Impulsar una nueva cultura empresarial que favorezca la formación de líderes emprendedores con un perfil que responda a los retos de un entorno cada vez más complejo, cambiante y competitivo

Tercero

Concretar una nueva cultura laboral que flexibilice las relaciones entre los factores productivos, como única forma de incrementar, por una parte, la capacidad adquisitiva de los trabajadores; por otra, como vía para posicionar mejor a la empresa en el mercado nacional e internacional

Cuarto

Favorecer la integración de cadenas productivas que permitan aprovechar mejor las economías de escala

Quinto

Incentivar una mayor vinculación entre el sector académico e investigador en la planta productiva, así como ofrecer a las empresas servicios de apoyo en materia de asesoría y consultoría especializada.

La problemática de las microempresas no es fácil de solucionar, pues es un sistema de problemas interactuando. Por ejemplo, la falta de capacitación es causada por la falta de recursos y la falta de recursos por falta de estrategias de mercado que a su vez son producto de una mala capacitación administrativa del empresario y como este podríamos dar otros ejemplos, pero en definitiva, el gobierno debe de dar mayor apoyo a este tipo de empresas ya que generan un número importante de empleos en el país. Es inconcebible que el Gobierno Federal subsidie los salarios de los obreros de grandes empresas de reciente creación mientras que el micro empresario tiene que luchar día a día por el pago de nómina. Otro factor que impulsará aún más el desarrollo de este tipo de empresas es que las grandes empresas buscan recortar el personal a través de programas como “outsourcing” o reingeniería, las microempresas pueden ser una solución a la problemática de desempleo o subempleo del país. Esto aunado a los impuestos que genera su propia actividad, es en definitiva una forma de combatir la pobreza en nuestro país.

(Sánchez, 1997) menciona que el origen de la mayoría de las micros y pequeñas empresas en México, nacen por necesidad de autoempleo o bien por experiencia y/o conocimiento del empresario sobre un proceso de producción; en segunda instancia nacen por imitación, y la minoría, nacen con mercado potencial identificado o sea para satisfacer una necesidad. Nos comenta que las variables que han impedido el desarrollo o consolidación de este tipo de empresas con las características de origen mencionadas son:

- 1) En cuanto a producción, la empresa genera productos o servicios en los cuales el empresario tiene experiencia, sin embargo, se olvida en ocasiones de preguntarse ¿En qué medida el producto o servicio que se está materializando cubre una necesidad real de mercado, o bien, en qué medida obedece a crear la necesidad de éste en el mercado?

- 2) En relación al mercado, es necesario analizar si el producto o servicio responde a una necesidad del mercado y preguntarse ¿qué estrategia de comercialización se utilizará, qué volumen demanda el mercado y de éste, cuánto puede generar la empresa, qué características y capacidades tiene la competencia? Lo anterior, hace referencia a la necesidad de estructurar una política de costos que permita ofertar un producto competitivo, al dominio en la producción del bien, de dimensionar a la competencia y ubicar el mercado objetivo. Producción y mercadotecnia son dos eslabones operativos que deberán ir de la mano, característica que difícilmente se da de manera consistente.

- 3) En lo que a administración se refiere, la meta es definir el objetivo de negocio y estrategias que se considerarán para lograrlo, pero con frecuencia encontramos situaciones como:
 - Administración centralizada, en estos casos el área más favorecida en cuanto a atención por parte del empresario es aquella en la que él cuenta con mayor experiencia y/o conocimiento, lo cual privilegia a las áreas de dominio, relegando a las demás. Esto se traduce en una pérdida de la visión de conjunto, en la falta de desarrollo de las áreas operativas de acuerdo a las necesidades de la empresa, reflejando en una limitación al desarrollo de la misma y por lo tanto, así como en la definición de esquemas de toma de decisiones centralizada.
 - Objetivos de negocio no definidos, no se cuenta con políticas y procedimientos claros, metas de producción, mercado y

rentabilidad. Esto da como resultado una baja consolidación del objetivo del negocio y en consecuencia de sus productos o servicios

- 4) Lo anterior afecta directamente al área de recursos humanos, ya que existen tendencias como la indefinición del perfil del personal requerido por la empresa, de las políticas de inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño, vacíos en la organización y/o cargas excesivas de trabajo, lo que tendrá como consecuencia, una baja productividad, poca permanencia en el mercado e incremento en costos.
- 5) El área de finanzas es el reflejo de todas las actividades que en la empresa se realizan; sin embargo, la variable que define la asertividad de las decisiones, es la información financiera (resultados) expresada de manera oportuna e integral. Si la información es inexacta y/o extemporánea, la decisión será en esa misma medida, de aquí que se actúe reactivamente en la integración de costos, determinación de precios de venta y contratación de crédito, entre otros, desprendiéndose de ello un rumbo incierto para la empresa que puede llevarla a un lento desarrollo o a una descapitalización.

(Vossen, 1998) afirma que algunas ventajas de las pequeñas empresas son:

- 1) Existen menos niveles jerárquicos en las empresas pequeñas que por un lado reducen la burocracia e incrementan la flexibilidad y que resultan en menos filtros de propuestas pero esto también limita las oportunidades de carrera de los empleados.

- 2) Una ventaja de las grandes empresas es predominantemente relacionada con aspectos materiales (economías de escala, recursos financieros y tecnológicos, etc.), mientras que los de las pequeñas empresas son de comportamiento (dinamismo empresarial, flexibilidad, eficiencia y proximidad a las motivaciones del mercado)

III.5.1 Los principales problemas que enfrentan las microempresas en México, según estudio denominado Fundamentos de desarrollo económico.⁴

1. Altas tasas de interés
2. Incertidumbre económica
3. Problemas de reestructura financiera
4. Rechazo de solicitudes de crédito
5. Conflictos para competir en el mercado
6. Problemas de cartera vencida
7. Las micros empresas son deudores de alto riesgo
8. La inestabilidad económica de este tipo de empresas
9. Falta de garantías para acceder al crédito.
10. Capital restringido que le impide cumplir con las garantías requeridas.
11. Costos administrativos muy alto para los bancos
12. La cultura del no pago
13. El historial crediticio de los empresarios en el manejo de sus cuentas.
14. Falta de información al momento de conformar su expediente de crédito

⁴ Disponible en <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0204/ijes/ijes0204.htm> consultado el 24 de marzo, 2006.

15. Falta de seguimiento para el desarrollo del mismo y otorgamiento con falta de oportunidad.
16. Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficientes dirección.
17. Escasa cultura tecnológica.
18. Improvisación y carencia de normas de calidad.
19. El ausentismo del personal.
20. El constante aumento de los precios de materias primas.
21. La mala calidad de los materiales.
22. Marginación respecto a los apoyos institucionales.
23. Falta de garantías para acceder al crédito.
24. Excesiva regulación gubernamental.
25. Infraestructura inadecuada
26. Servicios públicos débiles
27. Desconocimiento de sus obligaciones fiscales.
28. Falta de acceso a los mercados
29. Financiamiento canalizado por la banca comercial al sector privado no bancario se ha reducido desde la crisis económica de 1995.
30. Las crisis económicas afectan de manera negativa el crédito, pues reducen el ingreso de los deudores y los incrementos de los intereses disminuyen la capacidad de pago, sobre todo en el corto plazo.

III.5.2 Problemas de la microempresa según (Rodríguez, 1996)

1. Limitada capacidad de negociación
2. Escasa cultura tecnológica
3. El ausentismo del personal
4. Improvisación y carencia de normas de calidad
5. El constante aumento de los precios de materias primas
6. La mala calidad de los materiales

7. Marginación respecto de los apoyos institucionales.
8. Falta de garantías para acceder a créditos
9. Excesiva regulación gubernamental
10. Desconocimiento de sus obligaciones fiscales.

Señalan como uno de los principales problemas de las pequeñas empresas (Longenecker, Moore y Petty, 2001) la falta de un plan de negocios y a esto le atribuyen el fracaso de las mismas. Definen al plan de negocios como un documento donde se detallan las ideas fundamentales que subyace al negocio y otras consideraciones relacionadas con el inicio.

El plan de negocios debe exponer la idea básica de este proyecto, describir dónde está ahora, indicar dónde quiere ir y esbozar la forma en que pretende llegar ahí.

Del análisis efectuado a los autores mencionados, se encontró que los principales problemas que enfrenta la microempresa, se pueden agrupar en:

1. Improvisación y carencia de normas de calidad.
2. Falta de garantías para acceder a créditos
3. Falta de financiamiento
4. Bajos ingresos
5. Incumplimiento de sus obligaciones fiscales
6. Tecnología o maquinaria obsoleta
7. Mucha competencia
8. Falta de organización y planeación
9. Desconocimiento de su producto y del mercado.
10. El constante aumento de precios

Uno de los principales propulsores del desarrollo en México es el desarrollo sostenido de las microempresas. Debido a que éstas se integran en el sistema productivo, su importancia radica en la medida que generan empleos. Sin embargo, el entorno cambiante y la competencia en el mundo globalizado generan problemas diferentes en este tipo de organizaciones más vulnerables, por su tamaño.

III.6 Rol de la microempresa

En un estudio efectuado por la Dra. Díaz, María del Carmen “microempresas”⁵

Afirma que el rol de la microempresa o pequeña unidad de producción ha sido destacado desde diversas dimensiones como un mecanismo de resistencia de la población frente a la agudización de los problemas estructurales de la economía.

La microempresa como una forma de organización de la producción, forma parte importante de la estructura económica de estados como Querétaro.

Estos negocios se convierten en un elemento generador de desarrollo económico, por lo que es oportuno conocer las principales tendencias que han seguido a lo largo de la década de los noventa⁶.

En este sentido, un primer elemento a destacar es el aumento registrado en la cantidad de micronegocios en México en el periodo 1992-1998. Para estos años la tasa de crecimiento de los pequeños

⁵ Disponible en www.iadb.org/foromic/Vforo/downloads/Diaz.doc.

⁶ La década de los noventa hace referencia a 1992, 1994, 1996 y 1998; años en los que se ha llevado a cabo la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN) y para los cuales se cuenta con información.

negocios y establecimientos ha oscilado entre el 7.0% y el 8.0% anual, un incremento importante si tiene en cuenta que la tasa de crecimiento del total de las unidades económicas en la República Mexicana fue de 4.5 por ciento anual entre 1993 y 1998.

De acuerdo a los datos del censo económico de 1998, el porcentaje de unidades con un solo trabajador fue del 65.9%, el cual es, al mismo tiempo, el propio dueño del negocio; seguidas de las de 2 a 5 trabajadores que oscilan alrededor del 30 por ciento. Las tendencias a partir de la encuesta de micronegocios, indican que la distribución de la población ocupada de acuerdo a los distintos sectores de la actividad económica, se ubica en unidades con menos de 5 empleados, agrupándose la gran mayoría en los sectores de servicios y comercio.

III.7 Datos estadísticos actuales que revelan la importancia de la microempresa en México.

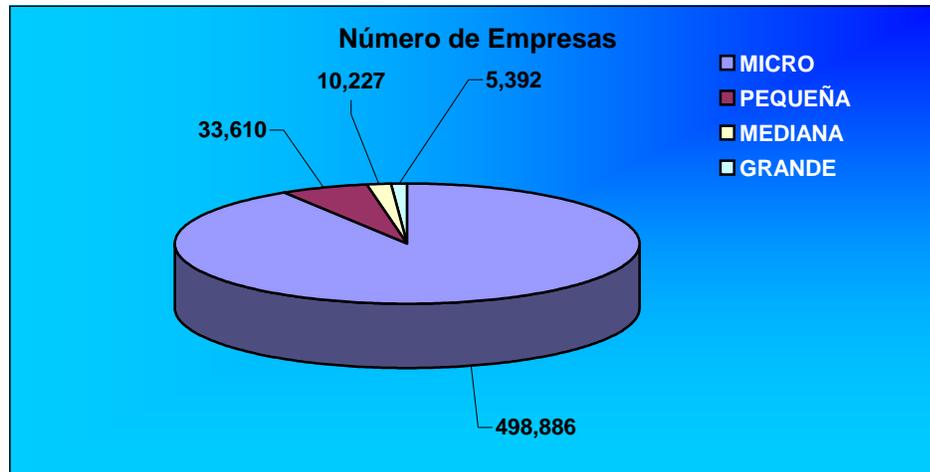
El porcentaje de micros empresas es del 91% del total de empresas registradas en México.

Cuadro 5: Número de Empresas registradas a Nivel Nacional

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIAL					
Agropecuario	748	264	66	10	1,088
Minería	140	27	38	35	240
Industria Manufacturera	24,289	7,604	4,051	2,021	37,965
Construcción	8,660	2,972	536	81	12,249
Total Industrial	33,837	10,867	4,691	2,147	51,542
COMERCIAL					
Comercial	357,309	11,561	3,812	1,584	374,266
Total Comercial	357,309	11,561	3,812	1,584	374,266
SERVICIOS					
Comunicaciones	4,002	677	161	266	5,106
Servicios	103,738	10,505	1,563	1,395	117,201
Total Servicios	107,740	11,182	1,724	1,661	122,307
Total	498,886	33,610	10,227	5,392	548,115

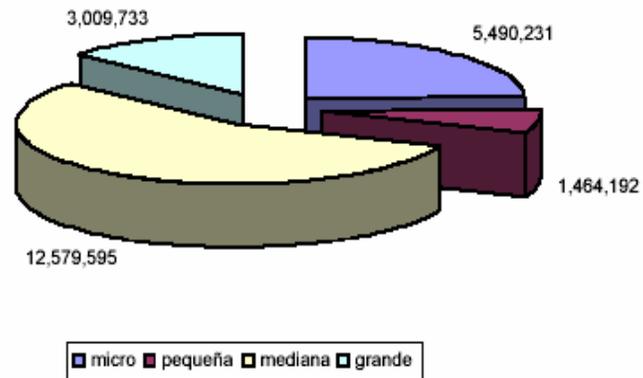
Fuente: <http://www.siem.gob.mx> consultada el 26 de diciembre de 2006.

Figura 8: Número de empresas registradas a nivel nacional.



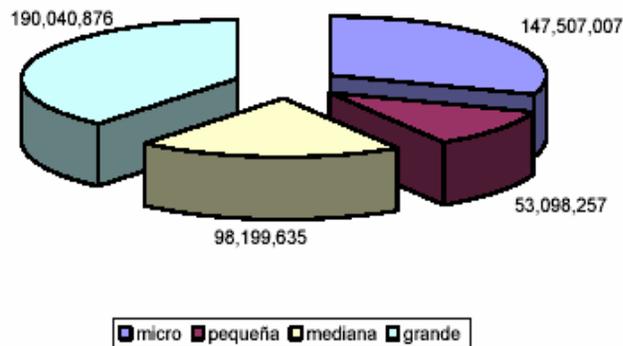
Fuente: <http://www.siem.gob.mx> consultada el 26 de diciembre de 2006.

Figura 9: PERSONAL OCUPADO



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1999). Micro, pequeña, mediana y Gran empresa: Censos Económicos 1999. México:INEGI. p.26, 60, 92.

REMUNERACIONES



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1999). Micro, pequeña, mediana y Gran empresa: Censos Económicos 1999. México:INEGI. p.26, 60, 92.

III.8 Micro empresas Formales e Informales.

“Mueren formales, Nacen Informales” Periódico Reforma. 04 Marzo 2005. Publicó un reportaje con datos del IMSS para negocios formales y estimaciones de la informalidad con base en el INEGI. *“Desaparecen 10 mil micronegocios en registro del IMSS y surgen 260 mil ilegales entre el 2002 y el 2004”* Entre el 2002 y el 2004 desaparecieron de los registros del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) 10 mil 176 microempresas formales y se calcula que agregaron 260 mil microchangarros a la informalidad en el mismo lapso.

Al cierre del 2004 el número de microempresas formales alcanzó su nivel más bajo, con 698 mil 39 patrones registrados por el IMSS.

En contraste, en el mismo lapso se agregaron 259 mil 447 micronegocios al sector informal, según datos de crecimiento de la población ocupada en la informalidad que mide el INEGI.

Del total de microempresas que se declaran en suspensión de actividades o que cierran, la mitad pasa a la informalidad, aseguró Enrique Guerrero Ambriz, presidente de la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño.

Los micronegocios son los grandes generadores del empleo en México porque representan 87 por ciento del total de empresas formales del País, de acuerdo con datos del INEGI.

Según Andrés Olivella, presidente de la Comisión para la Pequeña y Mediana Empresa de la Concamin, sólo 3 de cada 10 nuevas microempresas sobreviven más de un año, y un buen número ni

siquiera alcanzan a registrarse ante el IMSS porque desaparecen antes.

Para José Luis Barraza, presidente del Consejo Coordinador Empresarial la desaparición de las pequeñas empresas se debe a la falta de crédito, de capacitación y de mercado, lo cual les impide sobrevivir ante los costos de la seguridad social. El alto índice de mortandad de las pequeñas y medianas empresas se debe a la falta de apoyos concretos para este sector, como el financiamiento, la capacitación y facilidades para acceder a los mercados.

Cuauhtémoc Martínez, presidente de la Canacintra aseguró que las PyMes seguirán contra la pared mientras no se defina una política que aliente no solamente su supervivencia, sino su desarrollo y crecimiento.

III.9 Existencia efímera de las microempresas

En un artículo del autor Del Parque, Pedro ¿Por qué mueren las PyMes?⁷, afirma que la falta de conocimiento en administración y finanzas, así como la desorganización, son los principales factores que llevan al fracaso a las microempresas. Según el estudio publicado por Fundes México, organismo privado que promueve la creación y desarrollo sostenible de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes), la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en México. Las empresas se manejan de una manera errática, sin que se hagan sistemáticamente labores de administración. Además, la falta de control de operaciones eleva sus costos de producción, señala la investigación. Fundes México, recomienda que los micros negocios deben mejorar su sistema productivo, optimizando sus capacidades técnicas, financieras y administrativas, para edificar negocios rentables a largo plazo.

Dentro de este trabajo las afirmaciones de que es la falta de conocimientos en administración, en finanzas y la desorganización del microempresario generaron unas de las preguntas del cuestionario de esta investigación para poder conocer realmente las causas de la existencia efímera de las microempresas.

⁷ Disponible: <http://www.fundes.org/mexico> consultada el 23 de marzo de 2006.

III.10 Elementos de Subsistencia de la microempresa.

Dentro de los elementos de subsistencia que se manejan en esta investigación se ubican los conocimientos elementales de la administración y el proceso administrativo, que debe de tener toda persona que maneje un negocio.

III.10.1 Administración

El micro empresario debe de tener conocimientos mínimos de lo que es la administración, para que pueda manejar de manera correcta su empresa. Es conveniente exponer algunos de los conceptos más relevantes sobre el concepto de administración, que pueden servir de punto de partida para establecer los lineamientos de un plan de negocios.

Se ha incluido en el marco de las Ciencias Sociales a la Administración describe (Montaño, 1999) la cual ha conocido un cierto nivel de ambigüedad; a veces se le considera como un conjunto de herramientas de orden técnico aunque la tendencia oficial es el de colocarlas en el ámbito amplio de las ciencias sociales o en el más estrecho de las llamadas Económico-Administrativas.

(Reyes, 2005) define a la administración como un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social,

Es un proceso integral para planear, organizar, integrar dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado, esto lo afirma (Rodríguez, 1996)

A la administración la define (Cárdenas, 2004) como la Gestión de gobierno de las posesiones e intereses propios o ajenos llevada a cabo por una o varias personas.

- **Tipos de funciones de la administración**

Según (Rodríguez, 1996) se divide en dos partes el funcionamiento de un negocio: la dirección administrativa y la administración operacional.

La dirección Administrativa

Que no es otra cosa que manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración, es decir que las cosas se manejen con base a un plan y no de manera improvisada.

La Administración Operacional

Comprende aspectos como compras, designación de precios de venta, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranza contabilidad y las relaciones con los clientes y empleados.

- **¿Quién es un administrador?**

El administrador es alguien que se basa en un máximo de saberes (científicos y/o extraídos de la experiencia procesada) para establecer mejor su percepción de las situaciones y para fundamentar mejor las intuiciones que lo guiaran a una práctica de su actividad lo más adaptada posible, así lo describe (Aktouf, 1998).

Los administradores de las microempresas administran ayudados más que nada de su sentido organizativo natural, sin contar con el apoyo de manuales dirigidos o expertos en el tema a su nivel de empresa, porque no se encuentra literatura específica disponible en la actualidad o bien no tienen los recursos suficientes para contratar a consultores especializados.

Se trata más de una forma de sabiduría que de un decálogo de técnicas. Esta sabiduría consiste no solamente en planificar-organizar-dirigir-controlar, sino también en velar por responder a las mil solicitudes puntuales y dificultades de su organización y de su entorno. En efecto, es responder a las exigencias de los roles que debe cumplir cotidianamente con sus colaboradores, sus empleados, sus proveedores, sus clientes, la sociedad y algo muy importante saber distribuir los recursos.

III.10.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo está compuesto de una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto de actividades individuales y colectivas como son, actividades de iniciación, de innovación, programación, actividades de decisión, comunicación y de control, es elemental que el micro empresario conozca este proceso, para que lo pueda aplicar dentro de su negocio.

III.10.2.1 Definición de Planeación

Para tener una concepción clara de lo que es planeación se citan algunas definiciones.

La planeación es definida por (Cárdenas, 2004) como un proceso para la determinación de un curso de acción que lleva al logro de metas fijadas. Es fijar objetivos y definir cómo vamos a lograrlos. Es un proceso de toma de decisiones anticipadas cuyo propósito es alcanzar un futuro deseado

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo.

Planeación es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en las técnicas, así como en el establecimiento de planes para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades, definición de (Gómez ,1975).

Planeación es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo, implica también la elección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos, (Rodríguez, 2006).

De las anteriores definiciones se puede deducir que la planeación es una función básica del proceso administrativo, y además es elemental para las otras funciones administrativas.

En el sentido más amplio podemos considerar a la planeación como el anticipo que se hace a un supuesto o futuro incierto, tratando de prever lo que sucedería, y la mejor opción de obtener los mejores resultados, prever la utilidad que se puede obtener en un ejercicio fiscal, prever los resultados que deseamos obtener.

III.10.2.2 Estructura Organizacional

Se ha estudiado la relación existente entre la estructura y el rendimiento, comparando, en la mayoría de los casos, las estructuras de empresas comerciales con altos beneficios con las de reducidas ganancias.

La estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia. En otras palabras, la organización de éxito diseña su estructura adaptándola a la situación.

Las organizaciones no siempre adoptan las estructuras más adecuadas para sus condiciones impersonales (sus tamaños, edades y sistemas técnicos, o la estabilidad, complejidad, diversidad u hostilidad de sus entornos). Entra en juego también una serie de factores de poder en el diseño de la estructura, particularmente la presencia de un control externo, las necesidades personales de sus distintos miembros y la moda del momento, arraigada en la cultura dentro de la cual se halla la organización.

En la organización el diseño de la estructura determina el comportamiento organizacional y por ende sus repercusiones se manifiestan en los resultados.

La estructura organizacional es la manera de cómo las tareas y el trabajo son formalmente divididos, agrupados y coordinados, y tiene relación con las aptitudes y comportamiento con los empleados.

El diseño del organigrama puede realizarse:

- Por funciones: permite detectar las actividades más importantes que debe desarrollar la empresa.

- Por proceso. Describe todas las etapas que deben desarrollarse para asegurar la producción del bien o servicio.
- Por territorio. Recomendado cuando la empresa posee sucursales en diversas localidades o regiones.
- Por producto: cuando la empresa tiene la posibilidad de producir o vender diversos productos o servicios.

Las empresas que no tienen definidas las líneas de autoridad generan una comunicación deficiente entre los miembros de la organización, ya que estos no saben con certeza a quien acudir o no se generan vínculos de confianza para que se puedan comunicar los problemas que surjan en la operación cotidiana del negocio.

III.10.2.3 Integración de actividades

En esta fase del proceso administrativo se ejecuta todo lo que se ha planeado.

La integración es un proceso por el cual se unen dos o más elementos individuales para formar un todo, así lo define (Cárdenas, 2004)

Integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, así la describe (Reyes, 2005).

Se puede decir que es la materialización u objetivación de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los de los trabajadores.

En estos términos, cuando existe un objetivo común, es necesario planear una estructura organizacional por mínima que ésta sea, como en el caso de la micro empresa, dotarla de personal, dinero y bienes materiales, se requiere también establecer procesos de planeación, de toma de decisiones, de coordinación para utilizar todos los recursos de manera óptima y de control para verificar el alcance de los objetivos.

Es evidente que la tarea física real de llevar a acabo los objetivos de una organización recae sobre las personas que se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía administrativa, debe centrarse la atención sobre el empleado operatorio, porque el éxito de la estructura será juzgado por su funcionamiento dentro de la misma. La mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y del funcionamiento de una organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización.

III.10.3 Toma de Decisiones.

III.10.3.1 Antecedentes.

La toma de decisiones es uno de los principales procesos que tiene lugar en las organizaciones, su estudio en el nivel individual es de interés fundamental en la investigación y teoría organizacional.

Las decisiones en la microempresa por lo general son tomadas sin un análisis adecuado, considerando que es un componente importante del proceso administrativo del microempresario, se presenta un breve análisis de la toma de decisiones.

La decisión cumple la función ideológica de preservación social, de conservación de lo existente en cualquier sociedad. (Simon, 1997).

Hoy en día conocemos que las organizaciones como conjunto decisorio enlazan los conceptos de sistemas jerarquía y estructura, sin embargo la administración ha evolucionado desde el acto individual del decisor pasando por la racionalidad instrumental hasta el concepto de la multirracionalidad en un proceso en el que para decidir, se escoge, pondera, analiza y distingue.

La organización como conjunto decisorio implica una serie de elecciones y decisiones resultantes que se vinculan en forma racional y que están limitadas por los propósitos de la organización.

Una teoría de organización debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva.

Es manejado el concepto de multirracionalidad, en la segunda mitad de la década del siglo XX, (Sfez, 1984) en su estudio vincula a la ciencia política con la administración, entrelaza los conceptos del poder, la influencia, la decisión y la representación.

(Simon, 1997), trata de explicar las funciones de la decisión diciendo que:

1a. La decisión tiene por función permitir que el actor actúe, los sujetos son libres y creadores. El creador–decididor, se mueve entre su impotencia individual y las coacciones apremiantes del mundo exterior.

2a. La decisión tiene por función permitir que el ciudadano, soporte el mundo, gracias a la decisión, el ciudadano traslada la responsabilidad del éxito o el fracaso a las personas o equipos que toman la decisión por él.

3a. La decisión tiene por función fragmentar los actos estatales en otras tantas competencias respectivas, como la separación de poderes; para crear contrapesos y para permitir la libertad en el orden, la cual es necesaria para que la fuente de las políticas sea específica y la responsabilidad de la toma de decisiones y la elección sea muy clara.

4a. La decisión tiene por función la fragmentación moderna del poder, tiene un papel de preservación social, más allá de la fragmentación de los poderes, lo que separa a los pensadores de los operacionales, es una fragmentación adaptada al estado liberal.

Define a la decisión (Cárdenas, 2004), como resolución que se toma. Elección de una entre varias alternativas. Acción con la que se concluye un periodo de análisis, reflexión o duda.

III.10.3.2 Bases para la toma de decisiones.

Se puede decir que la forma en que los empresarios toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente:

- Por sus Percepciones
- Por sus Creencias y
- Por sus Valores.

Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más.

Cuando tenemos que tomar una decisión, se presenta un conflicto previo a la acción de elegir.

Los problemas en la toma de decisiones individual, se deben principalmente a dos causas:

1. Temor para tomar decisiones
2. Toma de decisiones irreflexiva

La primera causa que es el temor a tomar decisiones, se debe a que en toda decisión se producen un conflicto psicológico en el que

tiene que decidir, situación que algunas personas no han aprendido a manejar.

Riesgo de equivocarse, cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección no se elimina totalmente. Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a las ventajas que pueden ofrecer las otras alternativas de opción. Quien toma una decisión debe aceptar las responsabilidades de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

Otras personas prefieren tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, sin analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones, eligen al azar o se guían por lo que otros hacen, lamentablemente aunque algunas veces acierten no asumen el riesgo cuando se equivocan y mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión y pretenden justificarse culpando a otros o a fuerzas extrañas que los llevaron a fracasar, lanzando la pelotita a los demás y tratando de salir siempre bien librados de la situación.

La Toma de Decisiones es el proceso que consiste en escoger una entre varias opciones. Es la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados.

1. Reconozca la Necesidad de Tomar una Decisión
2. Identifique los criterios de decisión.
3. Asigne una ponderación a esos criterios.
4. Desarrolle las alternativas.
5. Evalúe las alternativas.
6. Seleccione la mejor alternativa.

III.10.3.3 La Toma de Decisiones Organizacionales.

De la misma manera que el individuo toma decisiones que le conciernen y afectan sólo a él, se toman también las decisiones organizacionales. Podríamos decir que se aplican los mismos principios, con la única, pero importante variación de que muchas de estas decisiones organizacionales se toman en grupo.

La toma de decisiones organizacionales es con frecuencia más racional porque el impacto de los errores de decisión, puede ser grave desde el punto de vista económico o laboral.

En las decisiones que se toman dentro de las organizaciones, la evaluación de cada alternativa debe ser rigurosa, debiendo y se debe analizar el Costo/Beneficio de cada una de ellas, para optar por aquella que ofrezca la mejor razón.

La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.

El microempresario mexicano debe tomar sus decisiones buscando la forma de hacer disminuir el impacto de las dificultades operativas y administrativas de su negocio. Debe definir el problema, conseguir toda la información, formular alternativas, ponderar y decidir. Los administradores de las microempresas toman sus decisiones ayudados más que nada de su sentido organizativo natural, sin contar con el apoyo de manuales dirigidos o expertos en el tema, y no tienen los recursos suficientes para contratar a consultores especializados.

III.10.4 Control

La función de control representa la esencia de la administración moderna, así lo afirma (Rodríguez, 2006), el lograr de manera eficaz los objetivos de las empresas y satisfacer las necesidades comerciales es resultado directo de su ejercicio.

Control significa: verificar, comparar con una norma, dirigir, ordenar, regular.

El control es definido por (Cárdenas, 2004) lo define como elemento del sistema administrativo en que se comparan los estándares de trabajo establecidos contra los desempeños que se han logrado o están logrando.

En esta etapa de la administración el microempresario deberá comparar los resultados obtenidos en su gestión con lo que planeó. Verificar sus resultados le ayuda a comparar lo que esperaba obtener con lo que realmente obtuvo y tratar de determinar qué factores influyeron para no llegar a los objetivos fijados, una vez que identifica estos factores, le será más fácil implementar medidas correctivas para lograr sus metas propuestas.

Podemos resumir en cuatro etapas las prácticas del control:

1. Implementar estándares para control
2. Medir lo realizado
3. Comparar lo realizado contra estándares
4. Corregir desviaciones buscando la solución adecuada.

III.10.4.1 Formas en que se ejerce el control en una pequeña empresa

El proceso de control inicia con el establecimiento de normas. Esto es evidencia de la conexión entre la planeación y el control, esto lo afirma (Longenecker, 2001).

La medición del desempeño, ocurre en diversas etapas del proceso de control, por ejemplo puede medirse el desempeño en la etapa de insumos (tal vez para determinar la calidad de los materiales que se compraron), durante la etapa del proceso (tal vez para determinar si el producto satisface las normas de calidad) o en la etapa de salida (para verificar la calidad del producto terminado).

Se requiere una acción correctiva cuando el desempeño se desvía significativamente de la norma en dirección desfavorable.

El punto fundamental del control financiero es el presupuesto, que incorpora normas de costo y desempeño. Por ejemplo un presupuesto de gastos puede incluir un renglón de gastos de viaje, al final del periodo presupuestario puede compararse los gastos reales de viaje con la cantidad presupuestada. Si hubiera una diferencia considerable, debe investigarse el asunto, encontrar la causa y corregir el problema. En esta forma el presupuesto puede servir como herramienta para controlar gastos.

III.11 ADMINISTRACION ESTRATÉGICA

Dentro de la administración estratégica se debe de realizar un análisis interno de las microempresa para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como un análisis externo a la misma para conocer sus oportunidades y amenazas.

Las microempresas son organizaciones pequeñas que tienen muchas restricciones, por lo cual deben hacer adecuaciones acordes a su realidad de las diferentes teorías estratégicas.

Siendo la administración estratégica una disciplina especializada, los micro empresarios poco la conocen, sin embargo se considera necesario desarrollar el tema dentro de este trabajo, ya que la propuesta final es desarrollar los lineamientos de un plan de negocios estratégico para la microempresa.

Existe el enfoque tradicional acerca de los principios militares de la estrategia, el diccionario (The American Heritage, 2003) la define como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.

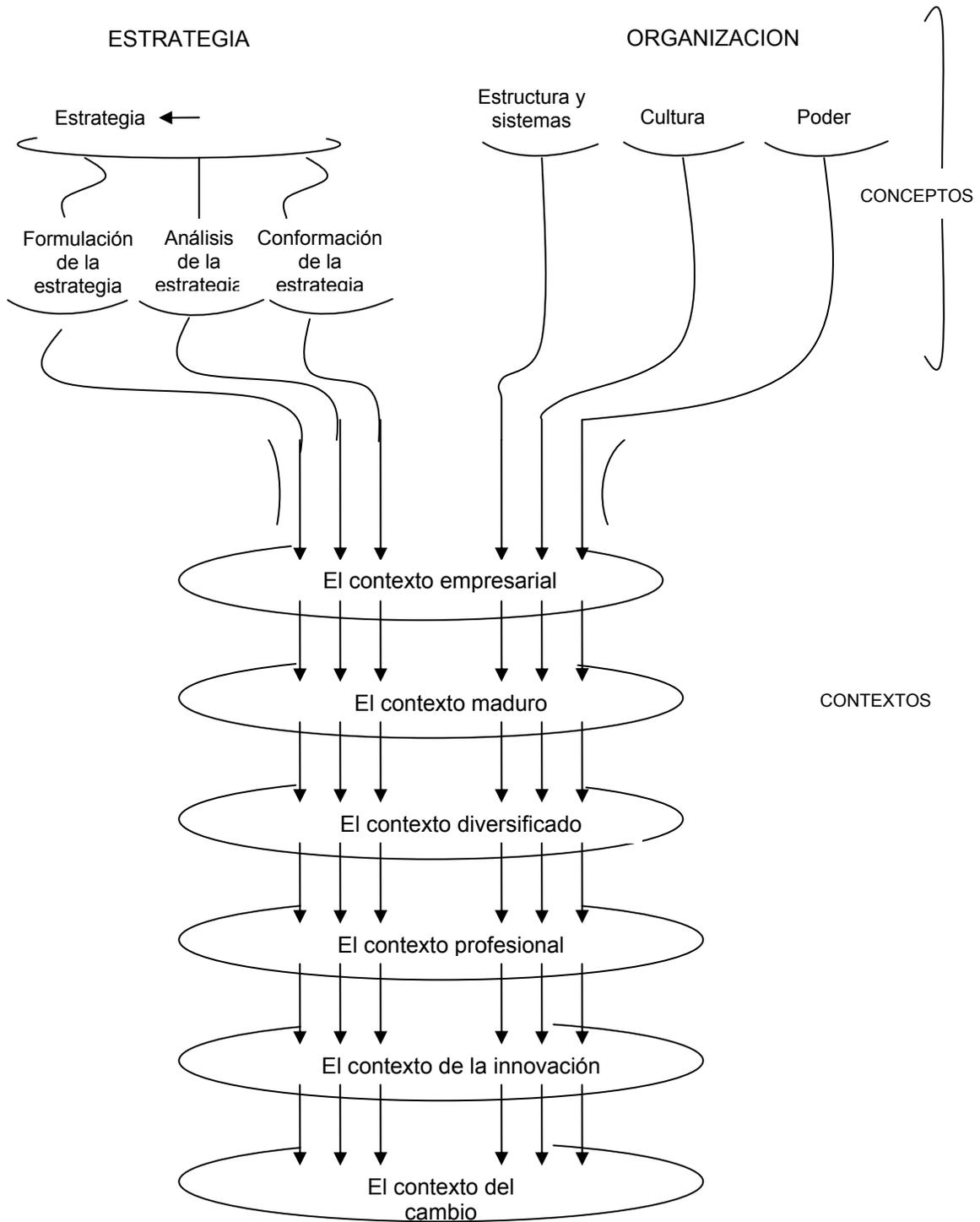
Alfred Chandler, estudioso de la Universidad de Harvard, la define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Por otro lado, (Mintzberg, 1997) define la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, el enfoque de este autor consiste en enfatizar la acción. Según este punto de vista la empresa tendría una estrategia aun cuando no hiciera planes.

El autor (Mintzberg, 1997) en su obra, “el proceso estratégico”, ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia. El autor piensa que, por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras. Define la estrategia como un plan: un curso de acción con un propósito consciente, puede ser un complot, una maniobra, considera que se requiere una definición que incluya la conducta resultante. La estrategia puede ser el patrón de una serie de actos, también debe definir una posición, y ésta a su vez se debe de considerar como una perspectiva.

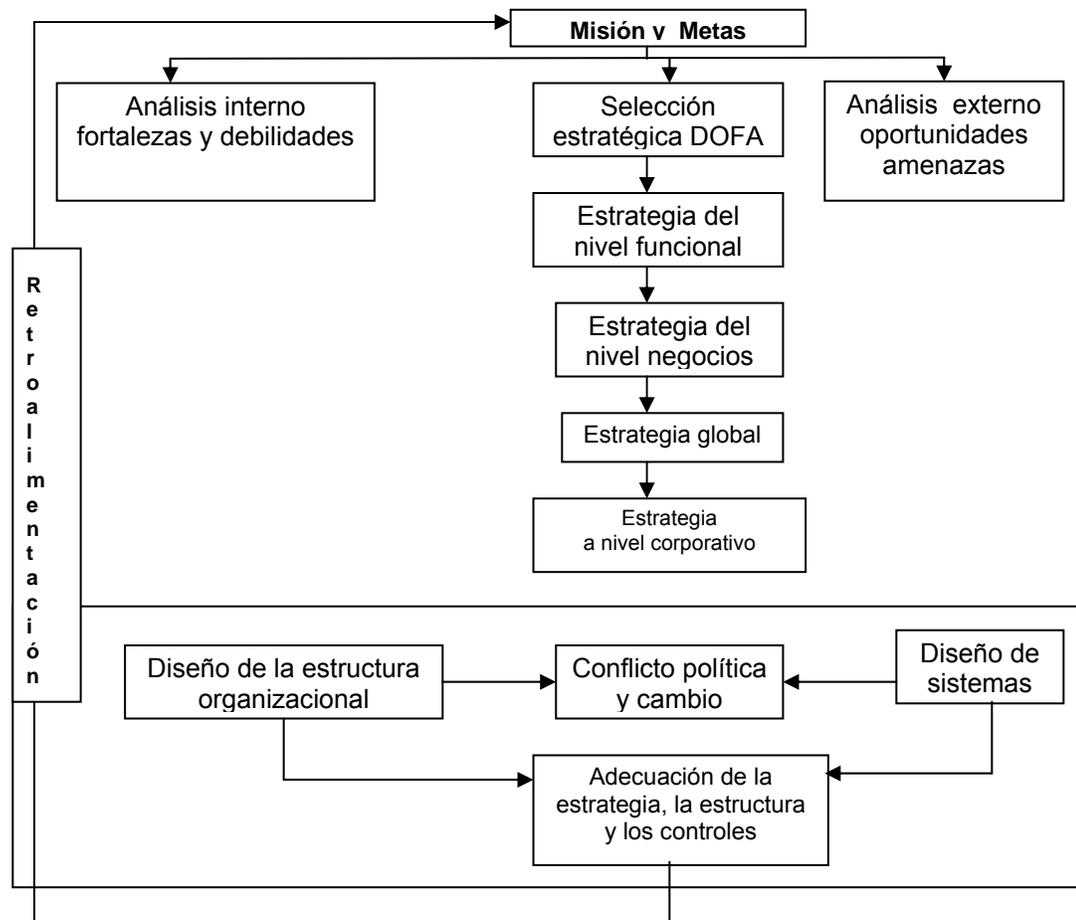
Mintzberg afirma que, la implantación de la estrategia comprende una serie de sub-actividades, de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía, con objeto de lograr su realización.

Fig. 10: Diagrama de temas del proceso estratégico



Fuente: (Mintzberg, 1997)

Figura 11. El proceso de Administración estratégica



Fuente: Adaptación figura de los autores (Hill y Jones, 1999)

Los diagramas de las figuras 10 y 11 están pensados para grandes organizaciones, sin embargo estos diagramas pueden ser adaptados para las microempresas.

Administración estratégica: Los autores (Hill y Jones, 1999) la definen como la determinación de las metas y objetivos básicos, a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

III.11.1 Tipos de Estrategias:

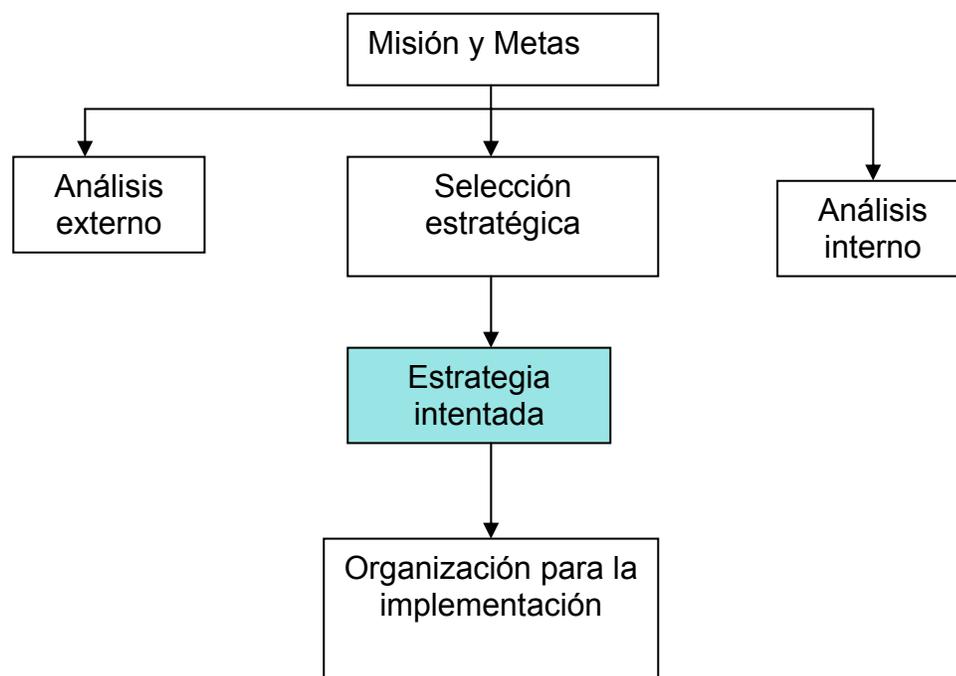
- **La estrategia intentada**

Nace de un proceso racional de planeación, y se da en función de la misión y metas de una empresa.

- **La estrategia emergente**

Surge no mediante planeación, sino mediante acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas.

Figura 12: Selección de estrategia.



Fuente: elaboración propia

Factores que determinan el éxito de una empresa:

- 1.-Recursos, habilidades, capacidades y estrategias.
- 2.-Industria o giro de la empresa.
- 3.-El país en donde esté el negocio.

III.11.2 Ventajas de la planeación estratégica.

Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos.

Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.

Podemos definir con anticipación, los factores estratégicos, claves en relación al futuro, competencia, clientes, productos y medio ambiente.

III.11.3 Críticas a los sistemas formales de planeación:

a. El futuro es impredecible

La planeación estratégica algunas veces fracasa, porque los ejecutivos en su entusiasmo por realizar algún proyecto, se les olvidan que el futuro es impredecible, y ellos piensan que lo pueden pronosticar en forma precisa. Aún los planes mejor realizados pueden derrumbarse si ocurren contingencias no previstas, describe (Hill y Jones, 1999).

b. Planeación tipo torre de marfil.

Un grave error de muchas compañías es considerar que la planeación es una función exclusiva de la alta gerencia, esto genera que los planes estratégicos no se hagan con una total comprensión de la realidad operativa de la organización, como consecuencia se generan estrategias que pueden ser nocivas comparadas con el beneficio que pueden proporcionar, afirma (Hill y Jones, 1999).

c. Pensamiento de grupos.

A pesar de la planeación sistemática las compañías pueden adoptar estrategias erróneas si en sus procesos no se toma en cuenta el pensamiento de grupos.

d. Ilusión del control

Es la tendencia a estimar excesivamente la capacidad de alguien para controlar los sucesos, los gerentes de alto nivel tienen una fuerte tendencia hacia esta, pre-disposición, ignorando al resto del grupo.

III.11.4 Técnicas para mejorar la planeación:

a. El abogado del diablo

Involucra la generación de un plan, con su análisis crítico, un miembro del grupo, de toma de decisiones, presenta todos los argumentos que podrían hacer inaceptable la propuesta de esta forma, quienes toman las decisiones pueden concientizarse de los posibles riesgos de la acción encomendada, describe (Hill y Jones, 1999).

b. El estudio dialéctico.

Involucra la generación de un plan (tesis) y un plan opuesto (antítesis), estos dos planes deben reflejar acciones posibles pero en conflicto, esto genera un debate entre los defensores de cada plan y sus opositores. El propósito del debate es realizar acciones y acuerdos como resultado, quienes toman las decisiones corporativas y llevan a cabo la planeación deben ser capaces de formar una conceptualización nueva y más completa del problema, la cual se convierte en un plan final (síntesis), esto lo afirma (Hill y Jones, 1999).

III.11.5 Misión de la organización

Para determinar cual es la misión de la organización hay que plantearse las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es nuestro negocio?
- 2.- ¿Cuál será nuestro negocio?
- 3.- ¿Cuál es su giro?
- 4.- ¿A que grupo de clientes se va a satisfacer?
- 5.- ¿Que se satisface?

1 ¿Cuál es nuestro negocio?

El primer componente, de la exposición de una misión, es definir con claridad el negocio de la organización, para responder a esta pregunta se debe tomar en cuenta a qué grupo de clientes se va a satisfacer.

Cuando una compañía ignora las necesidades de adoptar una perspectiva orientada al cliente, es muy probable que entre en decadencia y termine en el fracaso.

2 ¿Cuál será nuestro negocio?

El segundo componente, de la exposición, en la misión de una compañía, consiste en hacer una declaración formal de lo que la empresa trata de logra

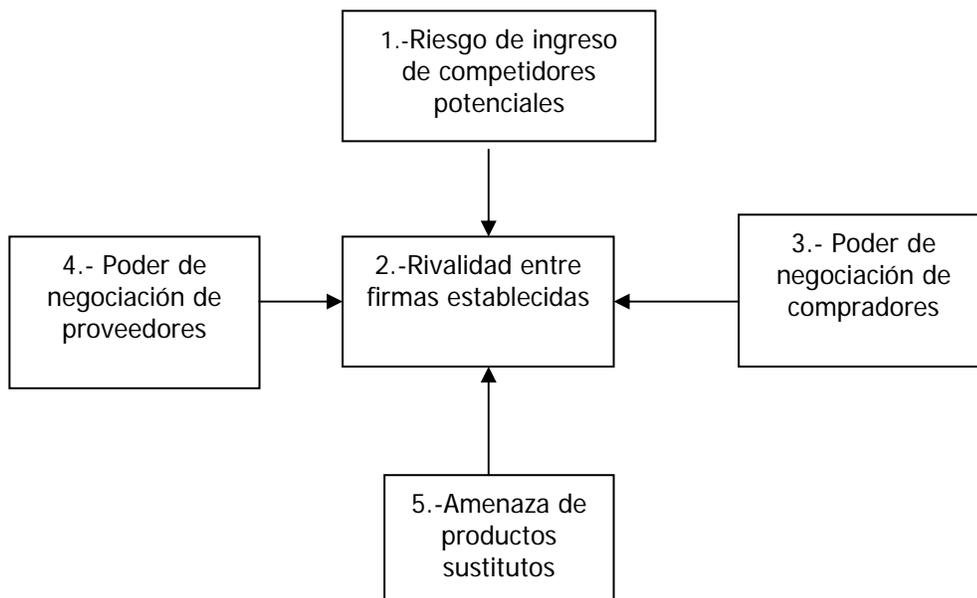
III.11.6 Naturaleza de la ventaja competitiva

“Existen dos determinantes básicos del desempeño organizacional, uno de ellos es el ambiente industrial (giro de la empresa) donde compete una compañía y el otro el país donde está localizada, ambos forman parte del ambiente externo de la empresa. Algunas firmas prosperan en parte por que su ambiente externo es muy atractivo, otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil” (Hill y Jones, 1999: p. II.)

III.11.6.1 Modelo de las 5 fuerzas o marco teórico de Porter:

Este modelo se concentra en las cinco fuerzas que genera la competencia dentro de una industria.

Figura13: Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Adaptación figura autores (Hill y Jones 1999, p. 71)

(Hill y Jones, 1999) describen la ventaja competitiva, de acuerdo con el modelo de Porter, se basa en cinco fuerzas que se describen a continuación.

“Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden” (Hill y Jones, 1999, p. 71)

“Rivalidad entre compañías establecidas, la segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades” (Hill y Jones, 1999, p. 73)

“El poder de negociación de los compradores ésta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio, lo que aumenta los costos operativos. (Hill y Jones, 1999, p. 77)

“La cuarta de las fuerzas competitivas es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.” (Hill y Jones, 1999, p. 79)

“La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor. Por ejemplo, las compañías en

el ámbito del café compiten de manera indirecta con las del té y de las bebidas refrescantes” (Hill y Jones, 1999, p. 80)

Por el término industria se entiende el giro o actividad en que se desempeña la empresa.

III.11.6.2 Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional

Creación de Valor: Se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio, con el propósito de lograr ventaja competitiva la organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales, generando diferenciación y un mejor precio.

III.11.6.3 Logro de eficiencia superior

Se mide por el costo de los insumos para comercializar un producto determinado. Cuanto más eficiente es una organización, menor será el costo de comercialización.

Efectos del aprendizaje, generan ahorros en costos que surgen de aprender haciendo.

La productividad de la mano de obra aumenta con el tiempo, a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea, son más significativos en tareas repetitivas.

Estrategia de marketing y eficiencia: posición que adopta una compañía con la relación a la fijación de precios, promoción, publicidad del producto y distribución.

Por otro lado, existe la estrategia administración de materiales y eficiencia, la cual requiere la adopción de un sistema de inventario justo a tiempo, que consiste en economizar en costos de mantenimiento de inventarios, que los materiales lleguen justo a tiempo, los mayores ahorros provienen del aumento en el movimiento total de existencias, su desventaja es que, dejan a la firma sin un fondo de reservas del inventario, aunque son costosos de almacenar, pueden ayudar a protegerse del déficit.

Por su parte, la estrategia y eficiencia de los recursos humanos, tiene como reto inventar formas para incrementar la productividad del trabajador, ya que posee tres alternativas fundamentales:

- Capacitación del empleado, donde los más calificados pueden realizar tareas en forma más rápida y precisa, además que al rotar empleados en diferentes departamentos les permite adquirir habilidades generales.
- Pago por desempeño, ayuda a incrementar la producción del empleado.
- Infraestructura y eficiencia, establece el contexto dentro del cual se realizan las demás actividades de creación de valor, pueden fomentar un compromiso con la eficiencia en toda la compañía, este compromiso se puede formar a través del liderazgo de la alta gerencia, la función del liderazgo consiste en articular una visión que reconozca la necesidad de todas las funciones en la organización.

III.11.6.4 Logro de Calidad Superior

Permite que la empresa cobre un precio superior por su producto, el principal concepto es la administración de la calidad total.

Calidad total es una filosofía administrativa, concentrada en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios de una firma, todas sus operaciones deben orientarse hacia esta meta, la cual se fundamenta en la siguiente reacción en cadena:

1. Calidad mejorada, significa disminución de costos debido a que hay menos errores, retrasos y mejor uso del tiempo y materiales, como resultado, mejor productividad.

2. La calidad mejorada, lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.

3. Todo esto se traduce en incrementar la rentabilidad de la firma y permanecer en el negocio, generando más empleos.

Implementación de los programas calidad total, genera compromiso. La gerencia tiene la responsabilidad de ejercer el liderazgo necesario para incrementar un compromiso, con la meta de calidad en toda la organización.

Encontrar formas para medir la calidad, consiste en crear una medición que se pueda utilizar para determinar la calidad, es necesario identificar el significado de la calidad desde la perspectiva del cliente y diseñar un control para su medición.

Solicitar información a los empleados, siempre retroalimenta, ya que los empleados pueden constituir una fuente vital de información con relación a las causas de calidad deficiente.

Identificar defectos y encontrar su origen, el concepto calidad total, advierte la necesidad de identificar imperfecciones durante el proceso de trabajo, encontrar su origen, investigar su causa y hacer las correcciones de manera que no se repitan.

Relaciones optimas con el proveedor, esto es con el fin de disminuir las imperfecciones en los productos para mejorar la calidad de piezas suministradas.

III.11.6.5 Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente

Debe proporcionar lo que ellos desean en el momento que lo necesiten, siempre y cuando la rentabilidad a largo plazo de la empresa no se comprometa en el proceso.

Debe existir una óptima concentración en el cliente, ya que se deben conocer las necesidades del cliente, para motivar a toda compañía para que se concentre en este mismo, por tanto la concentración en el cliente debe comenzar en la cima de la organización.

Dentro de las actitudes del trabajador, se debe lograr una superior concentración en el cliente, que exija que todos los trabajadores lo consideren punto central de su actividad.

Llevar a los clientes hacia la compañía, no en un sentido físico sino en sus opiniones, colaboraciones y retroalimentación.

Satisfacer las necesidades del cliente, a un nivel de personalización, implica variar las características de un bien o un servicio para ajustarlo a las necesidades de grupos de clientes, acortar el tiempo de respuesta, proporcionar a los clientes lo que desean en el momento que lo necesitan, etc.

En general, para reducir el tiempo de respuesta se requiere, una función de marketing que pueda comunicar rápidamente solicitudes de clientes, función de administración de materiales para ajustarla a los clientes y sistemas de información que puedan ayudar al marketing en este proceso.

III.11.6.7 Ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales

Necesidades del cliente y diferenciación del producto, son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio.

La diferenciación del producto es el proceso de crear una ventaja competitiva al comercializar productos básicos, para satisfacer las necesidades del cliente.

Los grupos de clientes y segmentos del mercado, son la manera de cómo la compañía decide agrupar a los clientes en su propósito de lograr ventaja competitiva; existen estrategias alternativas hacia los segmentos del mercado, incluso se puede optar por no reconocer que

diferentes grupos de clientes poseen diferentes necesidades y atender al cliente promedio.

Se puede escoger segmentos del mercado en diferentes grupos y desarrollar un producto ajustado a cada necesidad.

También puede reconocer que el mercado está segmentado, entonces se puede atender sólo un segmento o nicho del mercado.

Las decisiones y habilidades distintivas, son los medios por los cuales una compañía trata de satisfacer las necesidades individuales para lograr una ventaja competitiva.

III.11.7 Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios.

En el liderazgo de costos, la meta es superar el desempeño de sus competidores al hacer posible generar bienes o servicios a un costo inferior a ellos.

Generándose ventajas como lo es cobrar un precio menor a sus rivales y obtener la misma utilidad, mayor resistencia a la competitividad.

Las estrategias de diferenciación, consisten en lograr ventaja competitiva al comercializar un producto-bien ó servicio-percibido por los clientes por ser exclusivo, esto permite que se pueda establecer un precio superior.

La diferenciación del producto puede lograrse de tres maneras importantes, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Ventajas.- lealtad a la marca, ofrece un producto exclusivo, productos sustitutos para romper la lealtad a la marca

Desventajas.- difícil de mantener la exclusividad a largo plazo de acuerdo al criterio de los clientes.

III.11.7.1 Liderazgo en costos y diferenciación.

La comercialización flexible puede facilitar que una firma utilice la diferenciación para vender una variedad de productos a un costo semejante al del líder; otra forma como un producto diferenciado puede generar significativas economías de escala, mediante la estandarización.

Dentro de la estrategia de concentración, se especifica el por qué la empresa está regida a atender las necesidades de un grupo; en esta concentración se especializa una compañía debido a su conocimiento, es un diferenciador especializado.

La ventaja competitiva proviene de su habilidad distintiva (eficiencia, calidad, o capacidad de satisfacer), lo que le permitirá permanecer cerca de los clientes y responder a sus necesidades, lo que se reflejará en la reducción de la amenaza de productos sustitutos.

La principal desventaja es la dependencia de proveedores poderosos, ya que ellos fijan las reglas de comercialización de los productos.

III.11.8 Selección de una estrategia de inversión

- Estrategia embrionaria

Las necesidades de inversión de la empresas que inician actividades son mayores por que debe establecerse una venta cometida, así la estrategia de inversión es una estrategia de formación de participación, cuyo fin es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable, además de exclusiva para atraer clientes que no conocen la firma.

- Estrategia de crecimiento

Consiste en consolidar su posición y proveer la base para sobrevivir la próxima recesión, la meta es mantener una posición competitiva de la empresa, en un mercado en rápida expansión y si es posible aumentarlo.

- Estrategia de madurez

Las compañías buscan estrategia de sostener y mantener, invirtiendo recursos para desarrollar su habilidad de líder en el mercado, la empresa intenta maximizar los rendimientos actuales, a partir de inversiones anteriores, deben de estar alerta a las condiciones del mercado, no ser conformistas ni confiados.

- Estrategia en decadencia

Comienza cuando empieza a caer la demanda por el producto de la compañía. (Hill y Jones, 1999).

Estrategias que debe adoptar una compañía en decadencia

De éstas se plantean dos, la primera es la estrategia de concentración en el mercado, que permite a la empresa ir consolidando sus selecciones de producto y mercado.

La segunda es la estrategia de reducción de activos, que es cuando la firma limita la inversión en un negocio y aprovecha al máximo esta misma, la empresa reduce al mínimo los activos de tal manera que pueda sobrevivir a largo plazo.

III.11.9 Estrategia Internacional

Para las microempresas es muy difícil entrar a los mercados internacionales, sin embargo cuando estas se unen en grupos pueden realizar importaciones y exportaciones de sus productos, motivo por el cual se introduce este apartado en el trabajo de tesis.

Las compañías siguen una estrategia internacional de crear valor, al transferir producto y habilidades valiosas a mercados extranjeros, donde los competidores carecen de habilidades y productos. Estos tienden a establecer funciones de fabricación y marketing, en cada país donde realizan sus actividades.

Este tipo de empresas se concentran en el incremento de la rentabilidad, al obtener la reducción en costos, que provienen de los efectos de la curva de experiencia y de las economías de la localización, donde sale más barato producir y vender en todo el mundo, pueden obtener gran rendimiento a partir de sus habilidades distintivas, realizar economías de localización y bajar la curva de la experiencia antes que los competidores.

La transformación de habilidades distintivas, permite crear fortalezas únicas para que una compañía logre un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente, constituyendo el fundamento de la ventaja competitiva de una compañía, también permite disminuir los costos de creación de valor y/o desarrollar actividades de creación de valor que generan una diferenciación y un precio superior.

Realizar economías de localización, ubicar una actividad de creación de valor en sitio óptimo puede tener algunos efectos, como disminuirse los costos ayudando a alcanzar una posición de bajo costo,

permite que se diferencie su oferta de producción, fijándose un precio superior.

Cuando una compañía enfrenta grandes presiones, tanto para lograr reducción en costos, como para alcanzar un nivel de aceptación local, simultáneamente, debe seleccionar un modo de ingreso a los mercados internacionales.

- **Exportación**

La exportación tiene la Ventaja que disminuye los costos de fabricación, además de evitar costos de operación.

Por otro lado, tiene la desventaja de generar altos costos de transporte, también las barreras arancelarias de los países, además de otros impuestos.

- **Licenciamiento**

El licenciamiento es utilizado por compañías fabricantes. El Licenciamiento internacional es un convenio en el que un licenciado extranjero compra derechos para fabricar los productos de una compañía en su país por una tarifa negociada.

Ofrece dentro de sus ventajas, que el licenciado aporta la mayor parte del capital para las operaciones, lo que representa una alternativa para las compañías que carecen de capital para moverse en el extranjero.

Mientras que dentro de las desventajas, se tiene que generalmente no hay control sobre las funciones de fabricación, para alcanzar economías en costos, con bases a la curva de experiencia, lo cual representa un riesgo de autorizar mediante lineamientos know-how

tecnológico, a compañías extranjeras lo que significa desventaja competitiva.

- **Franquicias**

A diferencia de las anteriores la franquicia se somete a lineamientos y tiene sólo un proveedor. Estas son utilizadas por compañías de servicio, que vende al concesionario derechos limitados para usar su marca, a cambio de una participación de sus utilidades

Como ventajas ofrecen que, no se asumen costos de desarrollo ni riesgos de aperturas, además puede generar una presencia global a un bajo costo.

Aunque dentro de las desventajas está en el control de la calidad, si no es óptima puede generar pérdidas de ventas en el mercado extranjero.

- **Joint Venture**

La alianza entre empresas se basa en el apoyo de una compañía extranjera, donde cada presidente toma un porcentaje de la propiedad y el control operacional es compartido.

La principal ventaja de compartir el know-how tecnológico, es contribuir con la experiencia de mercado y conocimiento local, por lo que los costos y riesgos son compartidos.

La principal desventaja, es que se puede perder el control sobre su tecnología, ante su socio.

- **Subsidiarias propias**

Una empresa puede establecer una operación completamente nueva o adquirir una firma establecida en ese país y utilizarla para promover sus productos en el mercado anfitrión.

Esto genera un pro y un contra, consistentes en:

Ventaja, reduce el riesgo de perder su know-how

Desventaja, es más costoso atender un mercado en el extranjero.

III.11.10 Control estratégico

El control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control del negocio, es lo que en una compañía posibilita que los gerentes evalúen la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

(Hill y Jones, 1999), afirma que los sistemas de control estratégico consisten en seleccionar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia de una empresa, la estructura asigna tareas y roles a las personas, y precisa como se coordinan.

La función del control estratégico es suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar su estructura, que se puede resumir, en cuatro líneas de acción estratégica.

1. Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño; los estándares generales provienen de la

meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción del cliente.

2. Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos; estableciéndose procedimientos para evaluar si han logrado las metas todos los niveles de la organización.

3. Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos, lo que permite evaluar si el desempeño fue óptimo.

4. Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando, emprendiendo la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas, puede implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura.

Niveles de control: el desempeño se mide en 4 niveles en la organización:

1. Corporativo, nivel de gerentes, en donde se establecen los controles que suministran el contexto

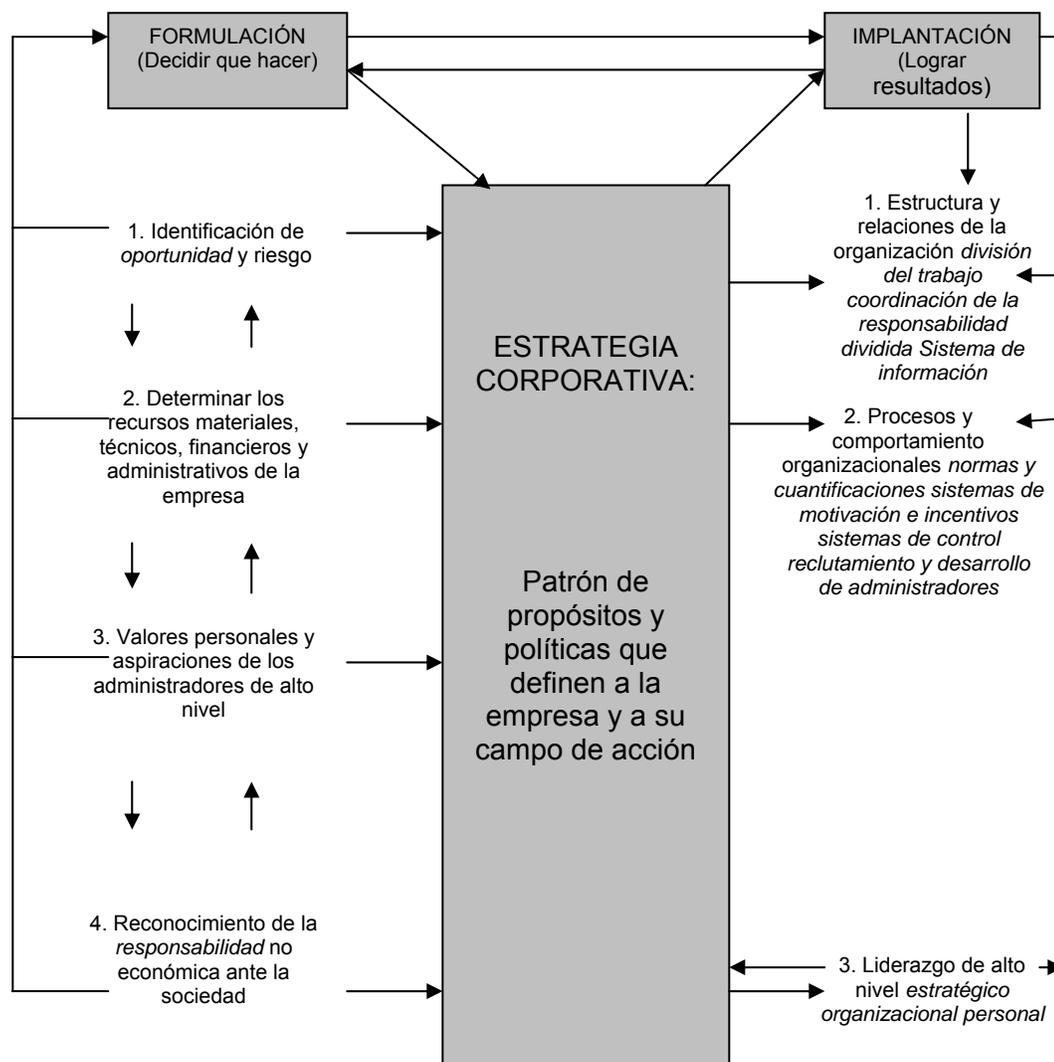
2. Divisional, donde establecen los controles que suministran el contexto

3. Funcional, donde establecen los controles que suministren el contexto

4. Individual, es donde se ubican los gerentes de primer nivel.

(Brian Quinn, 1980) en su ensayo sobre administración estratégica dice que, las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

Figura 14: La implantación de la estrategia.



Fuente: Adaptación Figura de (Mintzberg, 1997:p.5)

Las figuras manejadas dentro de este apartado, están pensadas para corporativos, sin embargo pueden ser adaptadas para las microempresas, ya que siendo organizaciones también tienen propósitos y políticas que las definen como empresas, así como a su campo de acción.

III.12 Financiamiento.

De el análisis documental realizado sobre la microempresa se detecto que uno de los principales problemas que enfrentan estas organizaciones es la obtención de financiamiento, motivo por el cual, se hizo un breve análisis de lo que es el financiamiento y como pueden obtener crédito los microempresarios.

III.12.1 Aspectos legales del Financiamiento

Las personas físicas y morales para poder obtener créditos deberán reunir los requisitos que marquen las leyes.

La rama del Derecho que estudia la personalidad y capacidad de los sujetos de crédito es el Derecho Privado dividiéndose en dos apartados: el Derecho Civil y el Derecho Mercantil.

Se debe hacer la observación de que el Derecho civil es un derecho de aplicación local y el Derecho Mercantil es de aplicación Federal.

El Derecho de personalidad es regulado por el derecho Civil comprende los principios jurídicos que rigen al individuo y lo ubican dentro del grupo social como sujeto de derechos y obligaciones, establece los atributos de la personalidad que son; nombre, domicilio, capacidad, estado civil, y patrimonio.

Clasificación de las personas:

Físicas: Es el individuo en sí mismo.

Morales: Es el conjunto de individuos que forman una unidad a la cual el Derecho le reconoce personalidad jurídica.

El derecho patrimonial considera la propiedad de bienes, el derecho de obligaciones y de contratos.

El derecho mercantil es el conjunto de normas jurídicas que regula la actividad de los comerciantes o de los actos que por Ley tienen carácter de mercantiles.

El código de comercio vigente en México, en su artículo 75 fracción XIV, establece que son actos de comercio, entre otros, las operaciones realizadas por los bancos, por lo que con fundamento en el artículo primero del mismo código, la actividad bancaria queda regulada por la legislación mercantil y a falta de disposición expresa, por el Derecho Civil.

III.12.2 Aspectos legales que debe cubrir el solicitante de un crédito

Todo sujeto de crédito debe cubrir los siguientes requisitos:

- Personalidad jurídica
- Capacidad para obligarse
- Representación para obligar a un tercero.

El artículo 9º de la Ley General de títulos y operaciones de crédito menciona:

La representación para otorgar o suscribir títulos de crédito se confiere:

Mediante poder inscrito debidamente en el Registro Público de Comercio y por simple declaración escrita dirigida al tercero con quien habrá de contratar el representante.

La forma de acreditar la capacidad de las personas morales es con la escritura constitutiva y con poderes otorgados a sus administradores y/o representantes.

Las entidades crediticias para otorgar créditos verifican en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio:

- La ausencia de gravámenes de las propiedades.
- Los poderes
- Los posibles embargos
- En algunas ocasiones toman en cuenta la necesidad de garantías adicionales, debiendo comprobar que el crédito es adecuado a las necesidades del cliente.
- Analiza los problemas del cliente en materia administrativa, fiscal, laboral, etc. evaluando los riesgos, vigila también la existencia de demandas judiciales en contra del solicitante de crédito.
- Cuando se otorga el crédito, la institución supervisa que el cliente utilice el crédito para lo que fue solicitado.

Por lo general los micros empresarios acuden a obtener créditos de la Banca de desarrollo social en México.

La Banca de desarrollo social agrupa a organismos financieros agropecuarios, urbanos populares y algunos grupos receptores de programas asistenciales de gobiernos, el pilar de la Banca de desarrollo social son las sociedades cooperativas de ahorro y crédito popular.

III.12.3 Descripción de los instrumentos de crédito existentes en México

Conocer las fuentes de financiamiento que existen en México es importante para todo micro empresario que requiere dinero para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo o para adquisición de activos fijos.

Los Créditos bancarios operan con diferentes plazos y características diversas, clasificándose en tres rublos:

- Créditos a corto plazo
- Créditos a mediano plazo
- Créditos a largo plazo

III.12.4 Los créditos a corto plazo

Se otorgan con el fin de satisfacer necesidades inmediatas de liquidez, encaminadas al apoyo del ciclo financiero de la empresa, el plazo promedio del crédito es menor de un año, existen diferentes tipos de financiamientos como son:

III.12.4.1 Préstamo directo

Es el préstamo en virtud del cual, el Banco acreditante entrega una determinada cantidad de dinero al acreditado o prestatario, quien se obliga a devolver en fecha determinada la cantidad recibida, más el pago de interés pactado, cuando este no ha sido cobrado por anticipado.

Este tipo de crédito se otorga para obtener liquidez, hay veces que se otorga sin garantías, o bien con la firma de avales.

Este crédito lo otorgan a las personas que tienen una situación económica y financiera solvente, es decir contar con suficiente capacidad de pago para liquidar el compromiso en el tiempo pactado.

Es de gran importancia mencionar que para el otorgamiento de créditos, las instituciones siempre solicitan los estados financieros de la empresa, porque de su interpretación depende si se otorgan dichos créditos.

Todos los préstamos se instrumentan bajo un contrato, y se formalizan con la firma de uno o varios pagarés.

De acuerdo con la Ley, el contrato es un acuerdo de voluntades que modifican o extinguen derechos y obligaciones. Generalmente son por escrito.

III.12.4.2 Préstamos directos con garantía colateral

Se trata de un crédito en el cual se especifica la garantía que se da como colateral y su valor, mediante esta operación de crédito se otorga una cantidad de dinero que equivale a un porcentaje del valor nominal de los títulos de crédito (letras o pagarés) que se entregan en colateral mismos que son endosados en garantía.

III.12.4.3 Préstamos prendarios

Es una operación mediante la cual el acreditante presta al acreditado una cantidad de dinero equivalente a un porcentaje del valor comercial de las mercancías o valores que éste otorga en prenda.

Dichos valores deben ser depositados en instituciones auxiliares de crédito, los cuales extenderán un certificado de depósito. Además en el pagaré debe especificarse la garantía y su monto.

III.12.4.4 Descuentos mercantiles

Es una operación de crédito mediante la cual el acreditante adquiere en propiedad títulos de créditos aceptados, aun no vencidos y la institución de crédito a la cual se le endosa el documento, le cubre el importe del título menos una cantidad determinada de interés o comisión.

III.12.4.5 Créditos en cuenta corriente

En este tipo de crédito, el acreditante no entrega el dinero al acreditado, sino que autoriza que el acreditado cuente con fondos suficientes para cubrir un sobre giro (por expedición de cheques), automáticamente se cubre con un abono que simultáneamente se convierte en adeudo para el acreditado. El propósito es cubrir sobregiros en cuenta de cheques.

III.12.4.6 Créditos comerciales

Es una operación por medio de la cual el acreditante se obliga, por cuenta del comprador, a pagar a un vendedor una suma determinada de dinero dentro de un plazo también determinado. El propósito es facilitar el comercio creando confianza entre compradores y

vendedores, al intervenir los servicios de un banco como mediador de pago.

III.12.5 Los créditos a mediano plazo

Son los créditos que se otorgan mediante la firma de un contrato que puede tener un plazo de uno a cinco años, pero en la práctica bancaria es de nunca extenderse de tres años

III.12.5.1 Créditos de habilitación o avio

Es un crédito que se otorga con el fin de apoyar, robustecer, y fomentar el capital de trabajo y la operación del negocio. Este crédito es otorgado a las Industrias, la ganadería y la agricultura. El propósito es apoyar a la empresa en sus gastos directos de fabricación transformación, explotación u operación. Dentro del plazo total del crédito, el acreditado lo amortiza mediante pagos mensuales o trimestrales de capital e interés. Fundamento legal. (LGTOC, Capítulo IV, Artículos 321, al 333).

Existen otros créditos que pueden ser a mediano plazo o a largo plazo, se presentan como anexo.

III.12.6 Problemática del micro financiamiento

En México, el micro financiamiento no surge de manera importante sino hasta los primeros años de la década de los noventa, es cuando se empieza a dar importancia al financiamiento como vehículo para que la micro empresa acceda a los recursos financieros y encuentre el camino hacia el desarrollo. Se debe dejar en claro que el crédito juega el papel de fortalecer y facilitar la operación y crecimiento de la microempresa.

Problemática del microfinanciamiento⁸.

“El micro financiamiento surge como una fuente importante de acceso al crédito para las empresas mexicanas que no pueden acceder a la banca comercial, debido a que naturalmente se les han asociado características incompatibles, o presentan alguna de las siguientes características:

- *Las microempresas son deudores de alto riesgo*
- *La inestabilidad económica de este tipo de empresas*
- *Falta de garantías para acceder al crédito. Son empresas con un restringido capital, lo cual les impide cumplir con las garantías requeridas para la obtención de crédito, que generalmente tiene una relación 2 a 1.*
- *Los costos administrativos son muy altos para los bancos, debido a que en ocasiones no es posible aplicar una tasa de interés que permita tener un margen de ganancia y solventar los costos que para la institución financiera implica el otorgar un crédito*
- *La cultura del No pago*
- *El historial crediticio de los empresarios en el manejo de sus cuentas personales.*
- *Falta de información del empresario sobre fuentes alternativas de financiamiento, en cuyo caso, el banco le hace referencia de ello para que acuda mejor a ella.*
- *Falta de seguimiento del empresario cuando no cumple inicialmente con los requisitos para el otorgamiento del crédito, por ejemplo. El no conseguir cotizaciones de maquinaria cuando son requisito indispensable para el otorgamiento del crédito”.*

⁸ Disponible en:

<http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/semanapymes/doctosspymes/CRECE.doc>

III.12.6.1 Programas específicos para PyMEs

A continuación se enumeran los programas específicos para pymes que en la actualidad existen, uno de los problemas de la microempresa es el financiamiento, conocer estos programas puede ser de gran ayuda.

1. Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (Fommur)
2. Fondo Nacional de Apoyos a Empresa Sociales (Fonaes)
3. Programa de Desarrollo Productivo de la Mujer.
4. Programa de la Mujer Campesina
5. Programa de Banca Social y Micro créditos.
6. Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006
7. Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial.
8. Programa de Capacitación y Modernización Empresarial.
9. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Agroindustria y ecología.
10. Bancomer: Credipyme Clásico. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
11. Credipyme Productivo. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
12. Bancomext: Pyme Equipamiento. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
13. Créditos al Ciclo Productivo. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Agroindustrial y ecología.

14. Créditos para la Adquisición de Unidades de Equipo. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
15. Banorte: Credi-Activo. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
16. Bital: Multicrédito. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
17. Fideicomiso de Fomento Minero (Fifomi). Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Minería
18. Fondo para la consolidación de la Microempresa del D.F (Focomi). Grupos sociales en esta de pobreza
19. Nafin: Créditos a Tasa fija. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
20. Créditos a Tasa Variable. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
21. Desarrollo de Proveedores del sector privado: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
22. Programas de Garantías. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
23. Santader: Banca Empresarial. Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
24. Fonaes: Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales. Agroindustria y ecología. Grupos sociales en estado de pobreza.
25. Programa Nacional de Financiamiento a Microempresario (Pronafin).
26. Micro financieras: son organizaciones e instituciones que brindan servicios financieros.

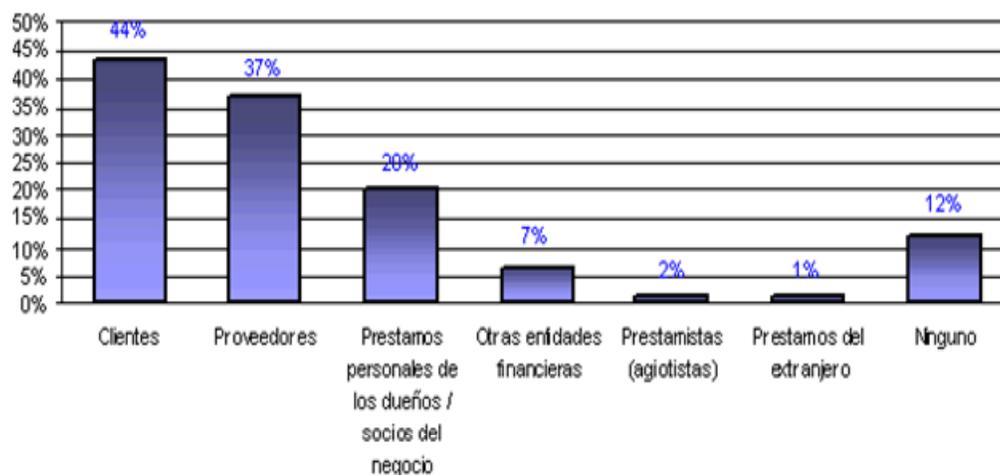
Aun existiendo todos estos programas de financiamiento, no todos los microempresarios tienen conocimiento de su existencia, y los que los conocen no fácilmente tienen acceso a ellos.

Según la encuesta de coyuntura del mercado crediticio, correspondiente al segundo trimestre del año 2003, solamente el 2.4% de las pequeñas empresas obtuvieron algún crédito de la banca de desarrollo.

Las empresas en general buscan formas de financiamiento alternas en base a su operación normal, pueden obtener financiamiento de sus clientes, proveedores, préstamos de familiares entre otros.

A Continuación se reproduce una gráfica presentada en el club de empresarios PyMEs 2003

FIGURA: 15 Fuentes de Financiamiento Alternativas de las PyMEs



Fuente: Club de PyMEs 2003. Crédito para empresarios capitalinos.

Muchos microempresarios solicitan créditos a través de la Banca Social. Hoy en día las cajas populares con más de cincuenta años de creadas, asumen papeles preponderantes en las economías locales y regionales. *“Los servicios que ofrece la Banca de desarrollo social comprenden a tres millones de personas y sus activos rebasan los 18 mil millones de pesos, la orientación más adecuada de identificación del mercado a que aspira la Banca de desarrollo social es a la persona, al trabajador, al ama de casa, al profesionista, empleados y comerciantes, a su acción emprendedora y a la modesta empresa familiar. Es el sector social productivo, el que se emplea así mismo, con ahorros individuales que van desde los 2,000 pesos hasta los cinco, diez o veinte mil pesos, y los prestamos fluctúan principalmente entre dos mil, hasta 50 o 70 mil pesos”* (Imperial y Ramírez, 2001.p.25).

III.13 Principales obligaciones tributarias formales de los contribuyentes.

Se incluye este apartado, porque se detecto dentro del análisis documental que uno de los problemas que tiene el microempresario es el no conocer cuales son sus obligaciones fiscales y esto le genera dificultades, que inclusive pueden terminar con la clausura de su negocio.

Es necesario que el microempresario conozca cuáles son sus obligaciones, para que de cumplimiento a las mismas, cuando no cumplen pueden tener problemas legales que afecten a su patrimonio y hacer que el negocio fracase. Al iniciar un micro negocio el empresario debe seleccionar la forma de organización legal, las opciones más comunes son las de propietario único y las sociedades.

Las obligaciones de los contribuyentes están ligadas a la forma como se organizan.

Un propietario único es una compañía cuya propiedad es de una sola persona, tiene derecho a todos los activos del negocio, recibe todas las utilidades, pero también corre todos los riesgos al ser el único responsable legal, tiene una responsabilidad ilimitada es decir va más allá de su inversión en el negocio, puede verse afectado su patrimonio en caso de que el negocio fracase. Es la forma más simple y barata de comenzar operaciones y suele ser la más adecuada para los micros negocios.

Una sociedad es una entidad legal formada por dos o más personas para desarrollar, como copropietarios, un negocio, para obtener utilidades, existen diferentes tipos de sociedades que vienen

clasificadas en la Ley de Sociedades Mercantiles siendo las más comunes la Sociedad Anónima y la Sociedad Anónima de Capital Variable, para formar una sociedad es necesario acudir con un Notario Público para protocolizar el acta constitutiva de la misma.

Primeramente Deberán registrarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Código Fiscal de la Federación vigente en el año 2006 establece en su artículo 27 la obligación de inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes las personas físicas o morales.

Contabilidad.- El CFF (2006, Art.28), establece las reglas generales que deben cumplir aquellas personas que están obligadas a llevar contabilidad.

Facturación y comprobantes de ventas, de acuerdo con la Ley de ISR y del Impuesto al Valor Agregado, existe la obligación de expedir facturas o notas de venta, la LISR (2006, Art. 31-VII) marca la obligación de trasladar el IVA en forma expresa y por separado para poder hacer deducibles los comprobantes correspondientes.

Deberán de presentar declaraciones o avisos y expedir constancias según lo dispongan las leyes regulatorias. Deberá de observarse todo lo relacionado con el uso de formas oficiales, continuidad de la obligación, lugar y forma de presentación, plazo de presentación, etc.

Obligación de proporcionar informes de terceros y datos estadísticos que soliciten las autoridades.

III.13.1 Ejemplo de Procedimientos para los diversos registros de una microempresa (persona física) en el municipio de Santiago de Querétaro.

Procedimiento de registros:

III.13.1.1 Inscripción al registro federal de contribuyentes

Descripción :

Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para efecto de cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes. NOTA: Las personas físicas, al momento de tramitar su inscripción en el RFC, deberán presentar su CURP y el original de su Acta de Nacimiento.

Gestión: Sistema de Administración Tributaria (SAT)/Allende Sur N°. 8, Centro Histórico, Querétaro, Qro. /Lada (442) Tel. 211 76 05 Horario de 9:00 a 14:30 hrs., de Lunes a Viernes.

Respuesta : 10 días hábiles

Vigencia : Indefinida

Formato:

R1 / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal.

Costo : Gratuito

III.13.1.2 Licencia de uso de suelo y/o factibilidad de giro

Descripción:

Trámite mediante el cual se hace constar si un uso específico está permitido o prohibido para determinado

inmueble, conforme a los programas de desarrollo urbano.

Gestión :

Presidencia Municipal, Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, Ventanilla Única de Gestión/ Tlaloc N°. 100, Col. Desarrollo San Pablo, Querétaro, Qro. / Lada (442) Tel. 210 06 32, 210 06 31 y 210-06-33, Horario de 8:30 a 13:00 hrs., de Lunes a Viernes.

Respuesta : Máximo 8 días hábiles

Vigencia : 1 año

Formato: Dictamen de uso de suelo y factibilidad de giro.

III.13.1.3 Licencia municipal

Descripción :

Trámite que se realiza para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, de los giros que requieren de licencia de funcionamiento para su operación.

Gestión: Presidencia Municipal, Ventanilla Única de Gestión/ Tlaloc N°. 100, Col. Desarrollo San Pablo, Querétaro, Qro./Lada (442) Tel. 212-06-31, 210-06-32 y 210-06-33, Horario de 8:00 a 14:30 hrs., de Lunes a Viernes

Respuesta : Plazo no mayor a 4 días

Vigencia : 1 Año

Formato: Solicitud de Licencia Municipal.

III.13.1.4 Licencia de anuncio

Descripción :

Trámite mediante el cual se autoriza la instalación de un

anuncio, conceptuado como tal, todo medio de comunicación que difunda al público cualquier mensaje relacionado con la producción y venta de bienes, con la petición de servicios y con el ejercicio.

Gestión :

Presidencia Municipal, Ventanilla Única de Gestión/ Tlaloc N°. 100, Col. Desarrollo San Pablo, Querétaro, Qro. /Lada (442) Tel. 210-06-31, 210-06-32 ext. 16, Horario de 8:30 a 13:00 hrs., de Lunes a Viernes.

Respuesta: 10 días hábiles.

Vigencia: 1 año.

Formato: Solicitud de Licencia para la instalación de anuncios.

Costo : Variable (dependiendo del tipo de anuncio)

III.13.1.5 Registro Empresarial ante el IMSS y el INFONAVIT

Descripción :

El Patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT Y SAR.

Gestión :

Departamento de Afiliación y Vigencia de afiliación, Av. 5 de Febrero Esq. Zaragoza, Querétaro, Qro. /Lada (442) Tel.2 11 23 00 y 2 16 17 57, Horario de 8:00 a 14:00 hrs., de Lunes a Viernes.

Respuesta: Inmediata.

Vigencia : Indefinida

Formato: Aviso de inscripción patronal AFIL-01 Aviso de inscripción patronal o de modificación en su registro AFIL-02 - Aviso de inscripción del trabajador Formato de Inscripción de las empresas en el seguro de riesgos de trabajo.

III.13.1.6 Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Descripción :

Trámite mediante el cual se integra la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Gestión :

Delegación Federal de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social/Av. Zaragoza N°. 313, Col. San Ángel, Querétaro, Qro. /Lada (442) Tel. 2 15 38 13, 215 00 02,215 00 03 Horario de 8:00 a 15:00 hrs., de Lunes a Viernes.

Respuesta: El mismo día.

Vigencia: 1 año a 4 años.

Formato : DC1

Costo : Gratuito

III.13.1.7 Programa Interno de Protección Civil

Descripción :

Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que concurran al establecimiento.

Gestión :

Unidad Estatal de Protección Civil. Av. Constituyentes No.

8 PTE. Esq. Tolsa, Col. Centro, Querétaro, Qro., Tel: Lada (442) 2-12-18-30, 224-31-68, fax: 212-69-86 Horario de 9:00 a 15:00 y de 16:00 a 20:00 de Lunes a Viernes.

Respuesta: De dos a tres días hábiles.

Vigencia :Indefinida

Formato: Escrito Libre.

Costo : Gratuito

III.13.1.8 Acta de Integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo

Descripción :

Trámite mediante el cual se integra a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

NOTA: La integración de la Comisión se maneja de manera interna por las empresas, quedando por parte de la STPS la realización de visitas de inspección.

Gestión :

Delegación Federal de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social/Av. Zaragoza N°. 313, Col. San Ángel, Querétaro, Qro. /Lada (442) Tel. 215 38 13, 215 00 03, Horario de 8:00 a 15:00 hrs., de Lunes a Viernes.

Respuesta: El mismo día.

Vigencia : Indefinida

Formato: No requiere formato específico.

Costo : Gratuito

III.13.1.9 Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento

Descripción :

Trámite mediante el cual se aprueban los Planes y Programas de Capacitación de las empresas en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

Gestión :

Delegación Federal de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social/Av. Zaragoza N°. 313, Col. San Ángel, Querétaro, Qro. /Lada (442) Tel.215-38-13, 215-00-02 Horario de 8:00 a 15:00 hrs., de lunes a viernes.

Respuesta: El mismo día.

Vigencia: 1 año a 4 años.

Formato : DC-2

Costo : Gratuito

III.13.1.10 Alta en el sistema de información empresarial mexicano

Gestión: Cámara correspondiente de acuerdo a las actividad que realiza, para Mayor Información 01 800 410 2000.

Vigencia : 1 año (revalidación anual)

Las consecuencias legales de no cumplir con cualquiera de estas obligaciones se traducen en sanciones de tipo administrativo, como es el pago de actualizaciones, recargos, multas y en algunos casos la clausura del negocio, por lo cual es muy importante que el microempresario conozca cuales son sus obligaciones de hacer, no hacer y de tolerar, que genera su actividad.

Resumen del capítulo.

Las microempresas a nivel nacional son organizaciones que representan más del 91 % de las empresas, estos negocios se pueden convertir en la fuente principal de riqueza y empleo para los ciudadanos de México, si el gobierno implanta las acciones y políticas adecuadas, debe buscar el estímulo de la actividad microempresarial, promover la cooperación entre las empresas, autoridades, universidades y entre las regiones.

El estudio de las microempresas se hace desde la perspectiva de que es una organización, y como tal, está sujeta a la aplicación de las diferentes teorías de la administración y de la planeación estratégica.

El gobierno debe buscar minimizar las obligaciones de estos negocios, buscar eliminar en la medida posible, las desventajas de estas organizaciones en lugar de estar incrementando las obligaciones de estos microempresarios.

Hacerles más accesible el financiamiento, a pesar de que existen muchos tipos de créditos para los microempresarios, muy pocos pueden tener acceso a ellos, a veces por no tener con que garantizar el crédito, o por la excesiva tramitología que hay que realizar, o bien por las altas de interés que hay que pagar, por lo cual en este capítulo se presenta un análisis de lo que es el financiamiento y como pueden obtener crédito los microempresarios.

Los microempresarios, incluso en las versiones más modestas y humildes, pueden formar negocios exitosos, si se orientan su trabajo hacia un conocimiento de los procesos administrativos que requieren

en su actividad, hacia un aumento de la calidad de sus productos, entre otros aspectos.

Por último, se abordó el problema de las obligaciones legales de la microempresa en México, en el cual se puede apreciar la excesiva tramitología que hay que realizar para iniciar un micro negocio, así como las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones legales.

El análisis teórico presentado permitió encontrar factores que faciliten la subsistencia de estas organizaciones, con apoyo de teorías administrativas.

CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

IV.1 Análisis de los datos obtenidos en las encuestas.

El procedimiento de análisis de la información se inicia con la tabulación de los datos.

Este proceso consiste en establecer la forma en que se organizan los datos de manera sencilla, para luego realizar las operaciones de análisis de tal forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación.

En otras palabras, el análisis de datos nos obliga a recorrer todos los pasos utilizados en la investigación, objetivos, hipótesis, técnicas, instrumentos y tratamientos estadísticos. A través del tratamiento de la problemática, objetivo de la Investigación e hipótesis.

Científicamente la metodología es un procedimiento general, para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación.

Los métodos de investigaciones cuantitativas y cualitativas son más complementarios que contradictorios. Se tiene que el método cualitativo toma una referencia fenomenológica y concierne al entendimiento del comportamiento humano. Por otro lado, el método cuantitativo, tiene una aproximación positiva y se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con una pequeña mirada para los estados subjetivos del individuo.

Este método utiliza cuestionarios, que pueden ser utilizados estadísticamente para aceptar o rechazar las relaciones entre las

hipótesis y sus componentes (Castañeda, De la Torre, Moran Lara, 2002.)

El diseño metodológico muestral y estadístico es fundamental en la investigación, constituye la estructura sistemática para el análisis de la información que dentro del marco metodológico nos lleva a interpretar los resultados en función del problema que se investiga.

IV.2 Conceptos de investigación:

1. Principales problemas que enfrenta la microempresa en México.
2. Determinar los elementos que pueden ayudar a subsistir a las microempresas Mexicanas.
3. Analizar si la planeación estratégica ayudaría a estas organizaciones a tener éxito, elaborando un plan de negocios estratégico.

Dentro de las 362 encuesta aplicadas se incluyeron 23 problemas que enfrentan estos negocios, estos problemas fueron detectados en la investigación documental, solicitándoles a los encuestados que marcaran los problemas que su empresa tuviera.

En las encuestas se les pidió que mencionaran cinco de los elementos que les han permitido a sus negocios permanecer en el mercado y cinco elementos que le permiten tener éxito.

Se les cuestiono si realizaron algún tipo de planeación del negocio.

Se realizaron quince entrevistas a microempresarios que se dedican al comercio, y a la prestación de servicios, en Santiago de Querétaro, con el fin de conocer de una manera directa sus problemas y sus oportunidades de éxito.

IV.3 Resultados utilizados para responder la pregunta relacionada con los principales problemas de la microempresa.

Pregunta ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su empresa?

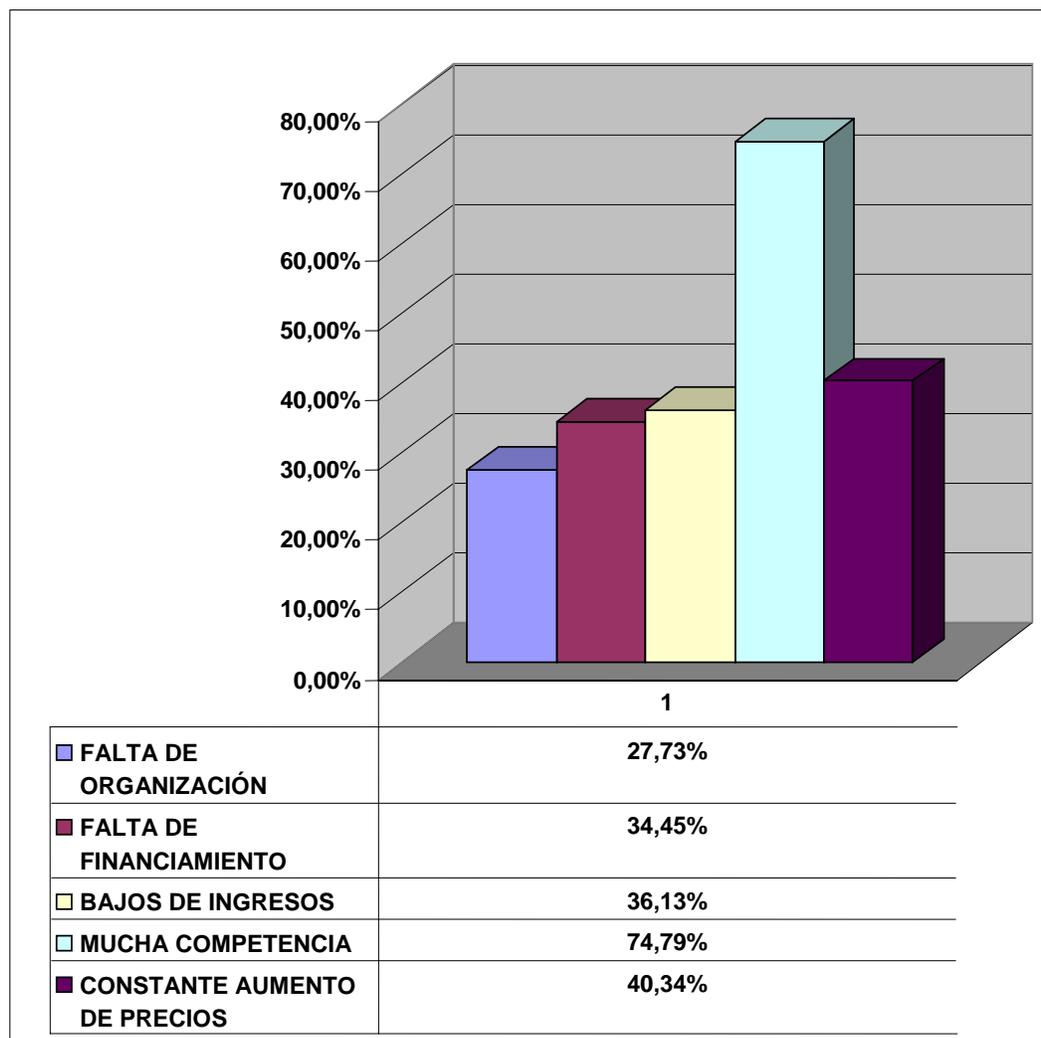
En la respuesta a esta pregunta se puede apreciar que los microempresarios marcaron como principal problema la competencia, en segundo lugar el constante aumento de precios, posteriormente, los bajos ingresos, así como la falta de financiamiento, la falta de organización y las excesivas cargas fiscales.

Cuadro 6: Principales problemas de las microempresas

74.79%	Mucha competencia
40.34%	Constante aumento de precios
36.13%	Bajos ingresos
34,45%	Falta de financiamiento
27.73%	Falta de organización
23.53%	Cargas fiscales excesivas

Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Figura 16: Principales problemas de las microempresas



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Para contrarrestar el problema de la competencia, el microempresario puede seleccionar una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios.

El microempresario se debe esforzar por conseguir una ventaja competitiva, logrando que su negocio se distinga en una o varias actividades que pueden ser estrategias de diferenciación y ésta consiste en lograr ventaja competitiva, al crear un producto-bien ó servicio-percibido por los clientes como exclusivo.

Esto puede lograrse de tres maneras importantes, con calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, permanecer cerca de los clientes y responder a sus necesidades.

Las necesidades del cliente se pueden satisfacer al reconocer que el mercado esta segmentado y dedicarse a atender solo un segmento o nicho del mercado.

Diferenciación del producto, es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar productos básicos para satisfacer las necesidades del cliente.

El segundo problema que enfrenta el microempresario es el constante aumento de precios. En México a raíz del tratado del libre comercio, el gobierno dejó de controlar los precios dejándolos sujetos a la oferta y la demanda que rige al mercado.

El actual secretario de economía Eduardo Sojo Garza-Aldape, afirmó en entrevista de W Radio México⁹, *“el control de precios en los productos trae más problemas porque se afecta a toda la cadena productiva al controlar el precio del producto final”*, aseverando que hay medidas más efectivas para resolver el problema y la mejor opción es incrementar la producción y competitividad.

⁹ la cual se encuentra disponible en www.radio.com.mx consultado el 09/01/2007

El problema de incremento constante de precios, afecta más a las pequeñas empresas ya que están en desventaja al no conocer estrategias que contrarresten este problema.

En el capítulo V se desarrollan los lineamientos para realizar un plan de negocios estratégico, que pueden ayudar al microempresario a contrarrestar estos problemas.

Otro de los problemas detectados es la excesiva carga de obligaciones fiscales que tienen las microempresas en México, así como la serie de sanciones de que son objeto, las cuales algunas veces llegan al extremo de ser el motivo principal por el cual se cierra el negocio, para evitar esto, el microempresario debe conocer cuales son sus obligaciones legales.

El problema de falta de organización esta ligado al desconocimiento de los procesos administrativos, este tema se desarrollo en el capítulo II de este trabajo.

IV.4 Resultados utilizados para responder la pregunta relacionada con los factores que favorecen la subsistencia de la microempresa.

Pregunta ¿Cuáles son los elementos que permitirían a su empresa tener éxito?

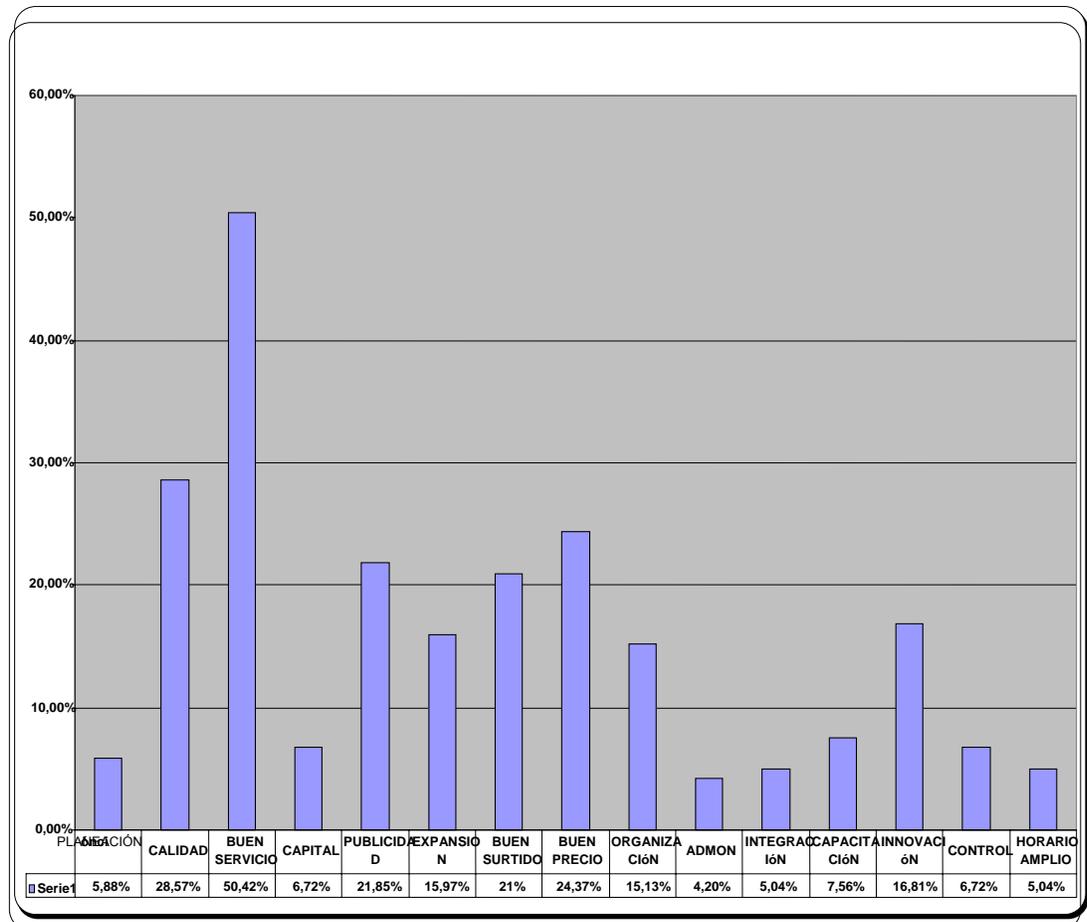
En la respuesta a esta pregunta se puede apreciar que los microempresarios le dan un gran valor a la atención al cliente, saben que es factor determinante para mantenerse en el mercado, en contraste le dan un mínimo valor a la planeación de su negocio, esto se puede transformar en el principal problema del microempresario, ya que no trabajan con un rumbo definido, como manifestó uno de los entrevistados, manejan su negocio al criterio personal del día o en función de sus ingresos. Se puede decir que estas organizaciones funcionan basándose en la experiencia anterior del empresario, en “el ojo de buen cubero” y en las apreciaciones personales para dirigir sus negocios, las cuales resultan muchas veces poco objetivas.

Cuadro 7: Principales elementos de éxito empresarial

50.42%	Buen servicio al cliente
28.57%	Calidad de los productos vendidos
24.37%	Buenos precios de venta
21.00%	Buen surtido de productos
21.85%	Hacer publicidad al negocio
16.85%	Innovación
15.97%	Expansión del negocio
15.13%	Organización
5.88%	Planeación

Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

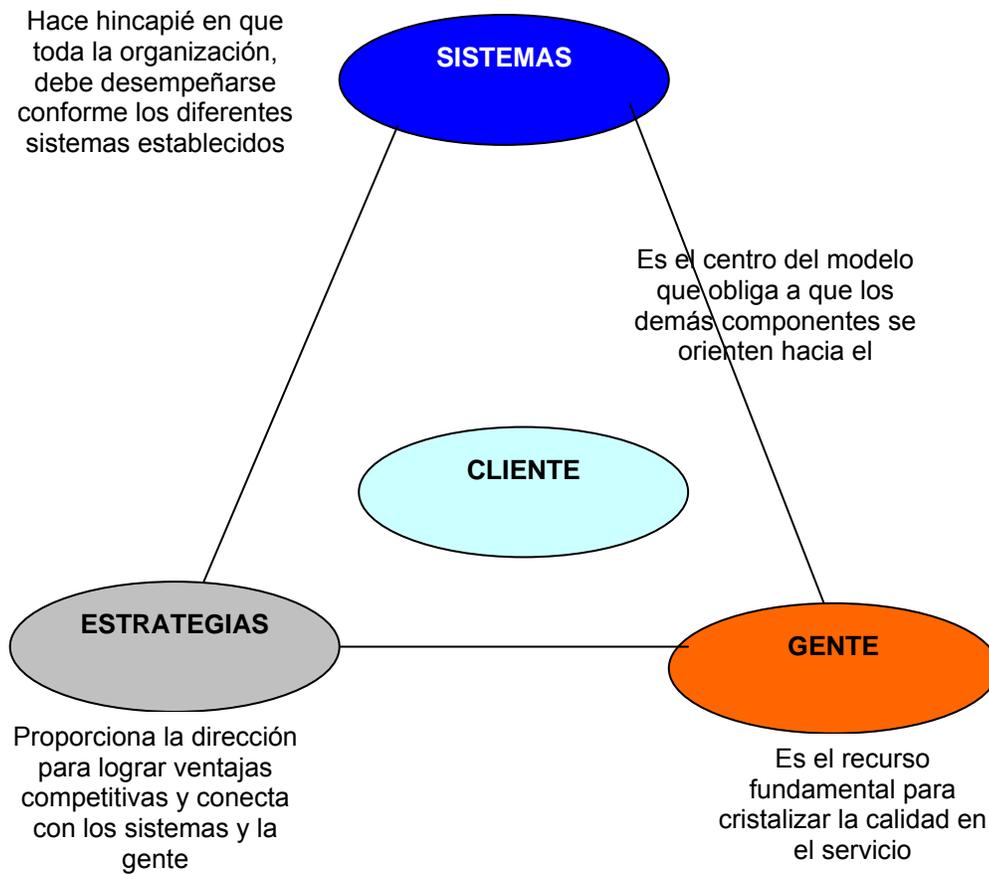
Figura 17: Elementos que permiten tener éxito a la microempresa.



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

En los resultados de esta investigación se puede observar que en primer lugar está el buen servicio, la atención al cliente es algo primordial dentro de cualquier organización, el cliente es lo que le da vida a los negocios.

La secretaria de economía en México afirma que todas las partes de la organización deben ser orientadas al cliente para la obtención de un mayor rendimiento.

Figura 18: Triángulo de servicio¹⁰

¹⁰ Triángulo del servicio, disponible en la página

http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1753/Conferencia_6.pdf Consultado el 07/06/2005.

TRIÁNGULO DEL SERVICIO Artículo original: Administración moderna de pequeñas empresas, de la secretaria de economía de México, (2005).

“Desde hace varios años, cuando se empezaron a aplicar de manera sistemática y organizada, las estrategias de servicio al cliente, con el propósito de fidelizarlos para que compraran nuestros productos siempre; los estrategas y ejecutivos de mercadeo de las empresas diseñaron y aplicaron estrategias de servicio al cliente que, además de buscar la fidelización de los clientes, tenía el propósito de crear diferencias sostenibles con la competencia que se pudieran mantener en el tiempo. Ello se explica con la teoría del "balde agrietado" la cual afirma que: los clientes son como el agua en un balde agrietado o roto, le echamos el agua para llenarlo, pero por las grietas también sale agua, en menor cantidad de la que agregamos, pero siempre sale. El agua que entra simboliza los clientes a los cuales vamos cautivando y los que salen por la grieta los que se van y compran productos y servicios a nuestra competencia. Entonces, lo que tenemos que hacer es conseguir clientes y a volverlos leales a nuestra organización. Esa lealtad indica que nosotros somos una opción válida en el momento de elegir el sitio de compra, para un producto o servicio, que nos consideran como una posibilidad, que estamos presentes en la mente de los clientes como una alternativa a elegir en el momento de comprar”

Como se puede apreciar en este artículo todas las acciones de las organizaciones deben de estar orientadas a buscar la fidelidad del cliente con el negocio, ya que los clientes son los que nos puede dar ventaja competitiva y son los que nos permiten permanecer en el mercado como empresa.

IV.5 Resultados que corresponden a la pregunta ¿Los microempresarios realizan plan estratégico de negocios?

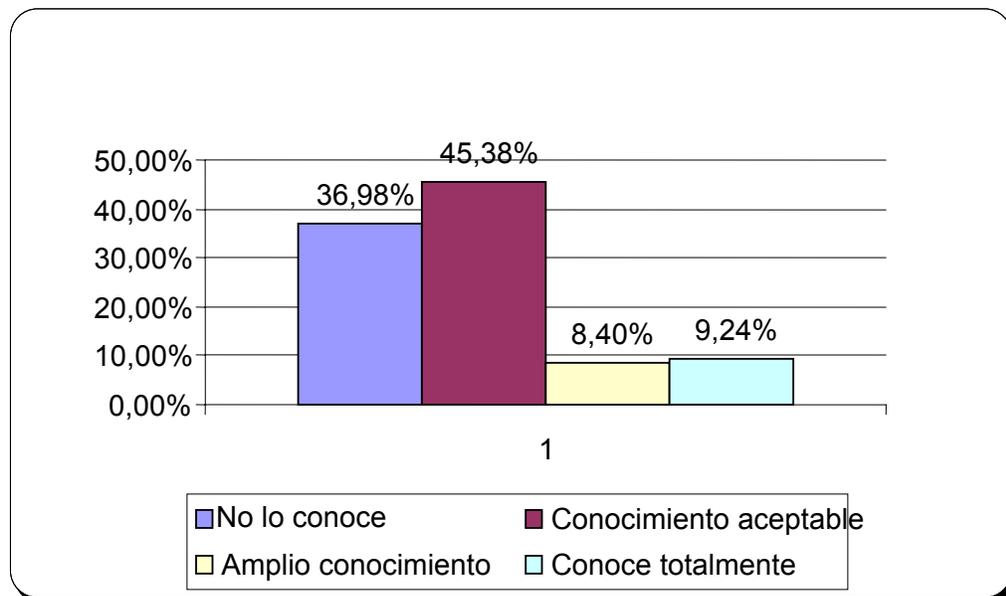
Para responder la tercera pregunta de la investigación se realizó un estadístico de las respuestas a cinco preguntas relacionadas con la posible planeación que pudieron realizar los microempresarios.

Cuadro 8: Conocimiento del plan de negocios.

a) No lo conoce	44	36,98%
b) Tiene un conocimiento aceptable	54	45,38%
c) Tiene un amplio conocimiento	10	8,40%
d) Lo conoce totalmente	11	9,24%
	119	100,00%

Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Figura 19: Conocimiento de lo que es un plan de negocios



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Segunda pregunta ¿Planeó el inicio de actividades de su empresa?

Respuesta:

El 77.31 % contestó que sí

El 22.69% contestó que no.

Figura 20: Planeación de inicio de actividades



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Tercera pregunta ¿Realizó estudios de mercado antes de iniciar actividades?

Respuesta:

El 56.3% contestó que sí

El 43.7% contestó que no

Figura 21: Estudio de mercado



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

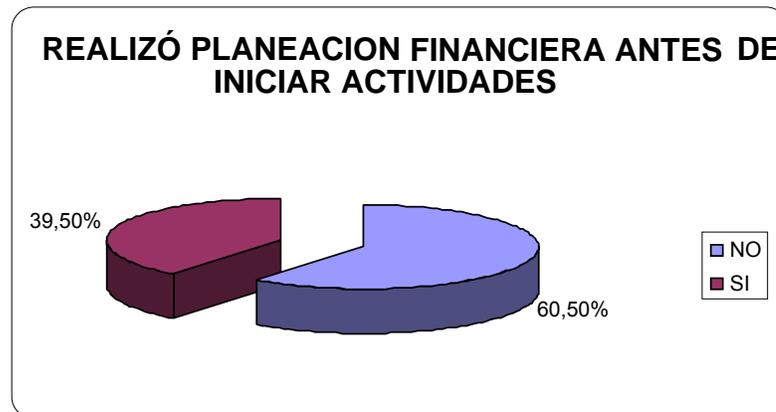
Cuarta pregunta ¿Realizó planeación financiera antes de iniciar actividades?

Respuestas:

El 39.50% contestó que sí

El 60.50 % contestó que no

Figura 22: Planeación financiera



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

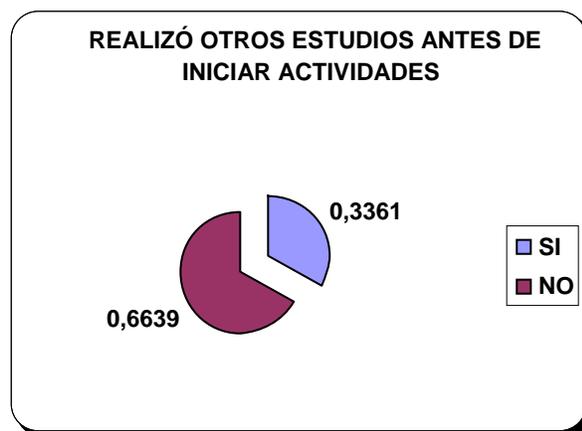
Quinta pregunta ¿Realizó otros estudios antes de iniciar actividades?

Respuestas:

El 33.61% contestó que sí

El 66.39 % contestó que no

Figura 23: Otros estudios



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

El resultado de estas preguntas, nos proporciona los datos de que aproximadamente el 52% de los microempresarios realizaron algún tipo de planeación dentro de su negocio.

Como resultado de las encuestas y entrevistas realizadas, se pudo comprobar que más del 60% no realizan plan de negocios de manera estructurada, el 45.38% de los encuestados respondió que conocen ampliamente lo que es el plan de negocios, pero no lo aplican dentro de sus organizaciones.

La siguiente pregunta se aplica con el objeto de investigar si los microempresarios aplican el proceso administrativo dentro de su organización, ya que una de las hipótesis es que los microempresarios que tienen habilidades para adaptarse a los cambios, conocen el procedimiento administrativo y la planeación estratégica, pueden subsistir.

Pregunta ¿Aplica Usted el proceso administrativo en su empresa?

Respuestas:

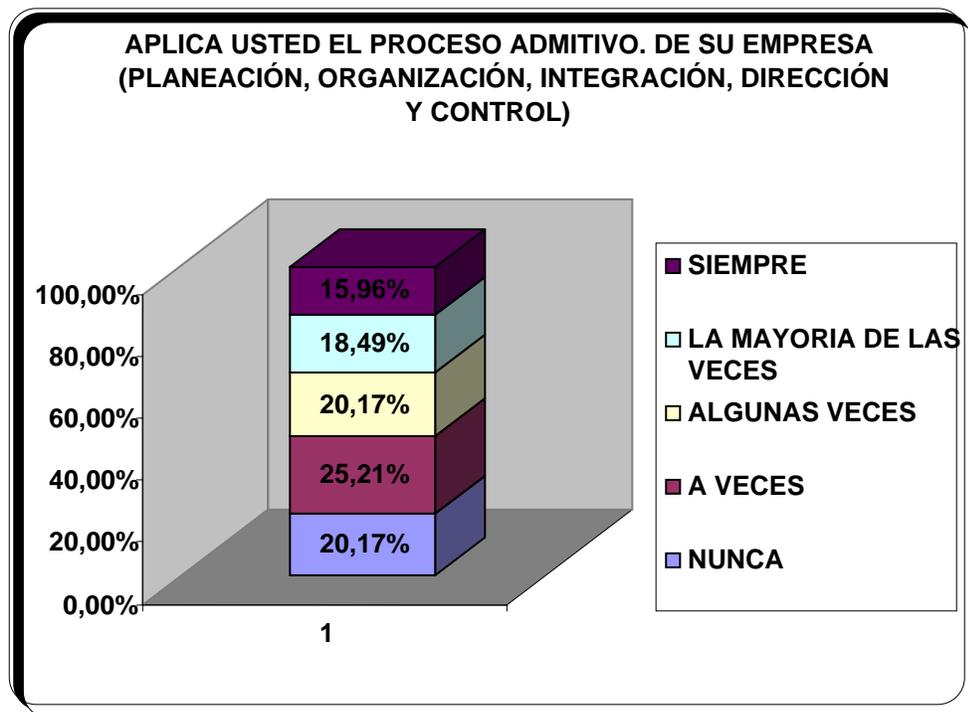
El 25.21% contestó que a veces

El 20.17% afirmó que nunca

El 20.17% algunas veces

El 18.49% la mayoría de las veces

Y solo el 15.96 % afirmó que siempre.

Figura 24: Aplicaciones del proceso administrativo

Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Como se puede observar en estas respuestas, la mayoría de los microempresarios manejan sus negocios de manera empírica y no aplican el procedimiento administrativo.

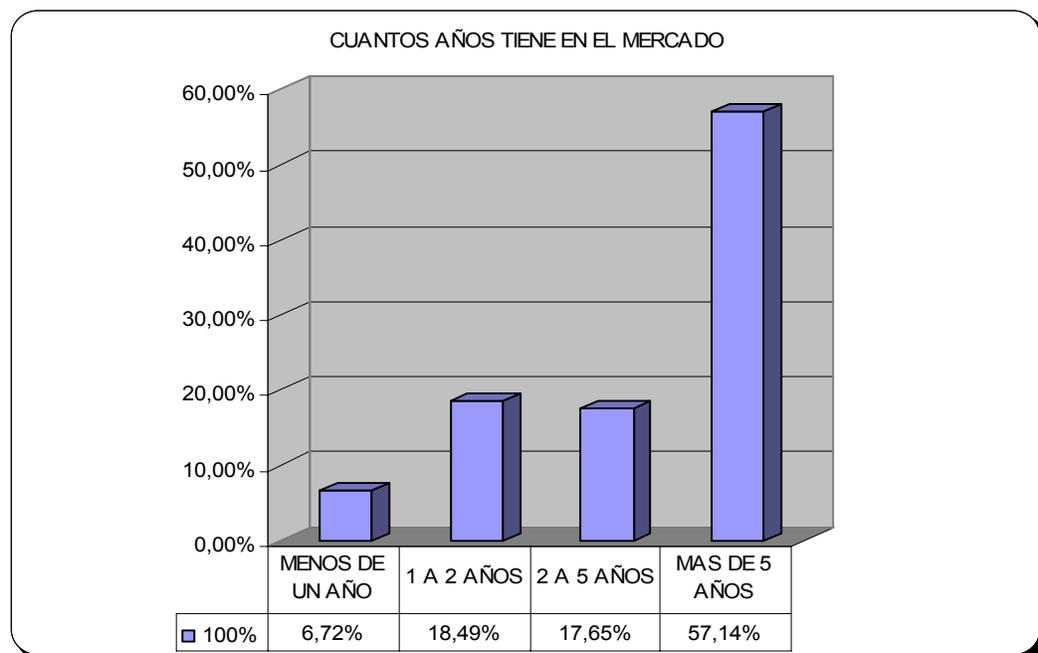
Pregunta ¿Cuántos años tiene en el mercado?

Respuestas

El 57.14% de los encuestados tiene más de cinco años trabajando.

El 42.86% tiene menos de 5 años trabajando.

Figura 25: Años de permanencia en el mercado



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Con estas respuestas nos podemos dar cuenta, que más del cincuenta por ciento de las empresas encuestadas tienen más de cinco años en el mercado, por lo cual los informes proporcionados son de relevante importancia.

Se hizo un estudio comparativo entre grupos de microempresas que tienen menos de cinco años en el mercado y las que tienen más de cinco años, para observar sus respuestas a las preguntas realizadas en las encuestas y ver si existe una variación importante en los resultados de estos grupos.

El objetivo de hacer este estudio comparativo es para ver si estas empresas que tienen menos de cinco años van a permanecer en el mercado o van a desaparecer antes de llegar a este parámetro.

Observándose que los índices en porcentajes representaban variación mínima entre las respuestas de ambos grupos, por lo cual se puede decir que no existe un resultado diferente en los resultados de los dos grupos y no se puede afirmar que van a permanecer más de cinco años en el mercado, o menos tiempo.

En el anexo cinco denominado cuadros comparativos, se pueden observar los resultados.

Pregunta ¿Cómo considera el rendimiento de su negocio?

Respuestas:

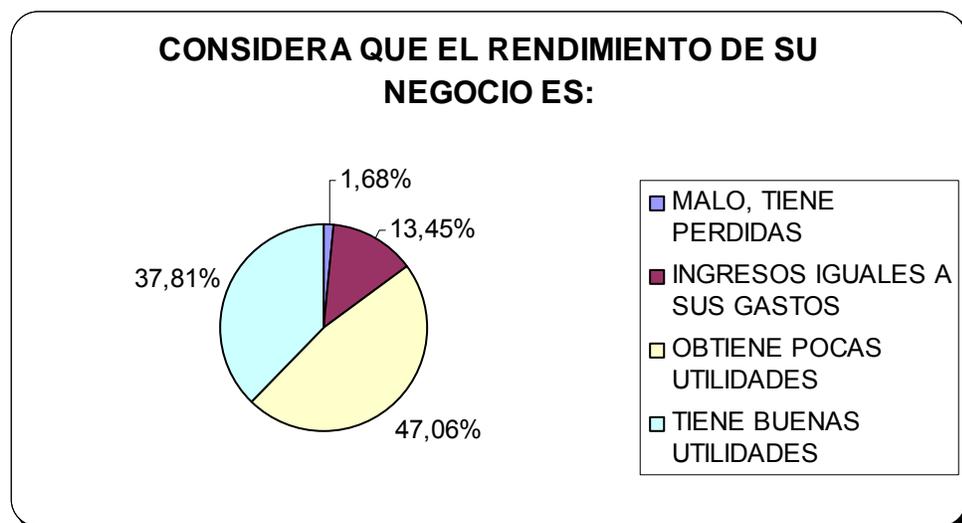
El 47.06% contestó que tiene pocas utilidades

El 37.81 % contestó que tiene buenas utilidades

El 13.45% manifestó que sus ingresos son iguales a sus gastos

El 1.68% tiene pérdidas

Figura 26: utilidades



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Esta pregunta se realizó con el objeto de saber como percibían los microempresarios, los resultados obtenidos en sus negocios.

Las respuestas de esta pregunta son muy relativas, ya que cada microempresario puede tener un concepto diferente de lo que son

“buenas utilidades” y no se tienen parámetros de comparación, únicamente es la percepción del encuestado.

Pregunta ¿Conoce su mercado potencial (posibles clientes)?

Respuestas:

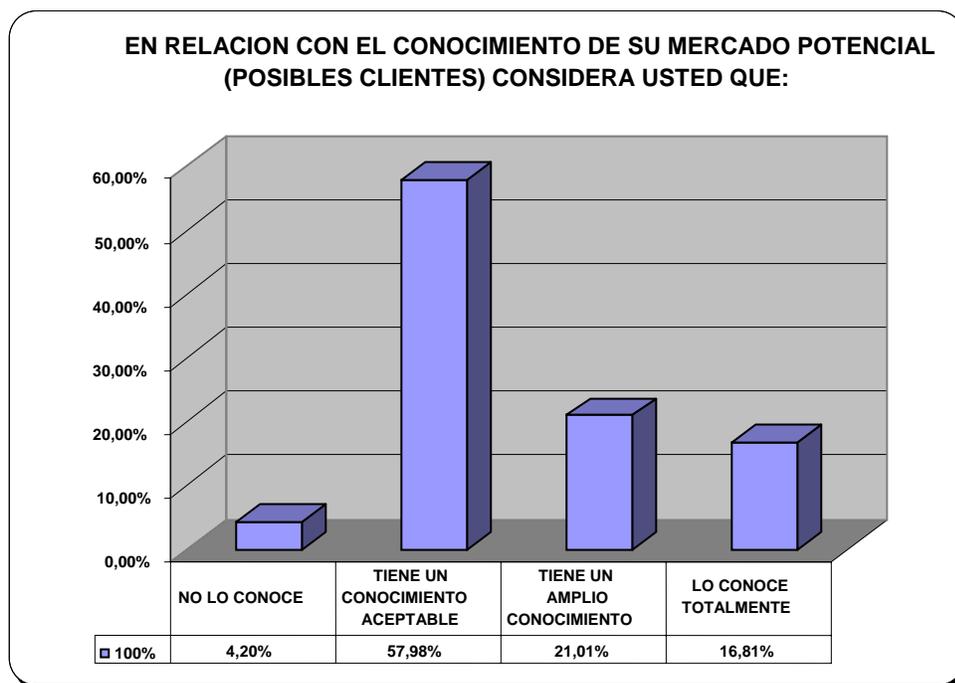
El 57.98% contestó que tiene un conocimiento aceptable

El 21.01% contestó que tiene un amplio conocimiento

El 16.81 % contestó que lo conoce ampliamente

El 4.20 % contestó que no lo conoce.

Figura 27: Mercado potencial



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

El 57.98% de los microempresarios encuestados, afirmaron conocer su mercado potencial, sin embargo cuando se realizaron las entrevistas, y se les hacia nuevamente esta pregunta, contestaban otra cosa, por lo cual, se puede decir que muchos de ellos no conocen lo que es su mercado potencial.

Las siguientes preguntas están relacionadas con los elementos que permiten tener éxito a los microempresarios.

Pregunta ¿Conoce el producto que comercializa?

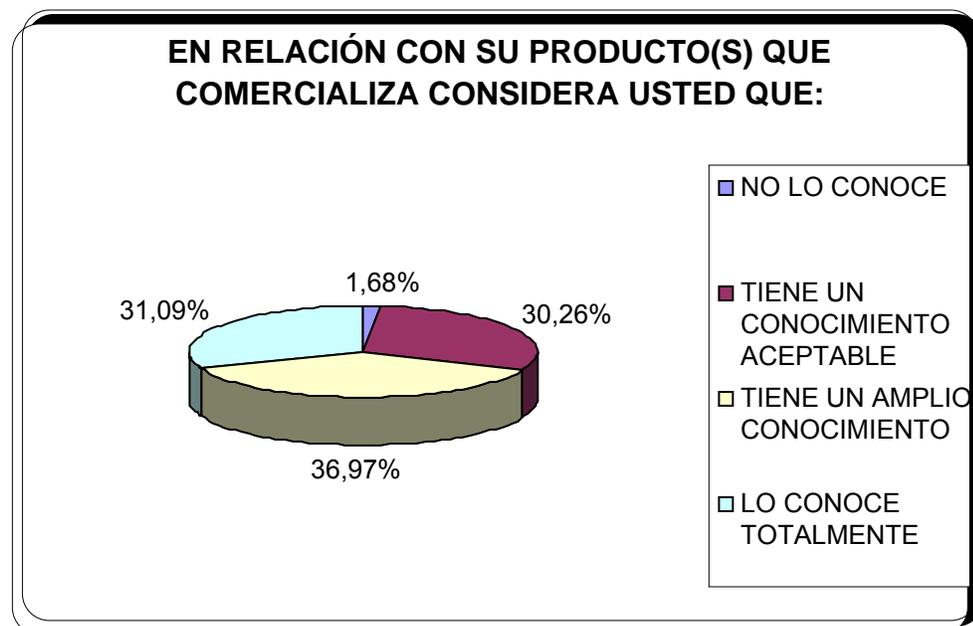
Respuestas

El 36.97 % tiene un amplio conocimiento

El 31.09% lo conoce totalmente

El 30.26% tiene un conocimiento aceptable.

Figura 28: Conocimientos del producto



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

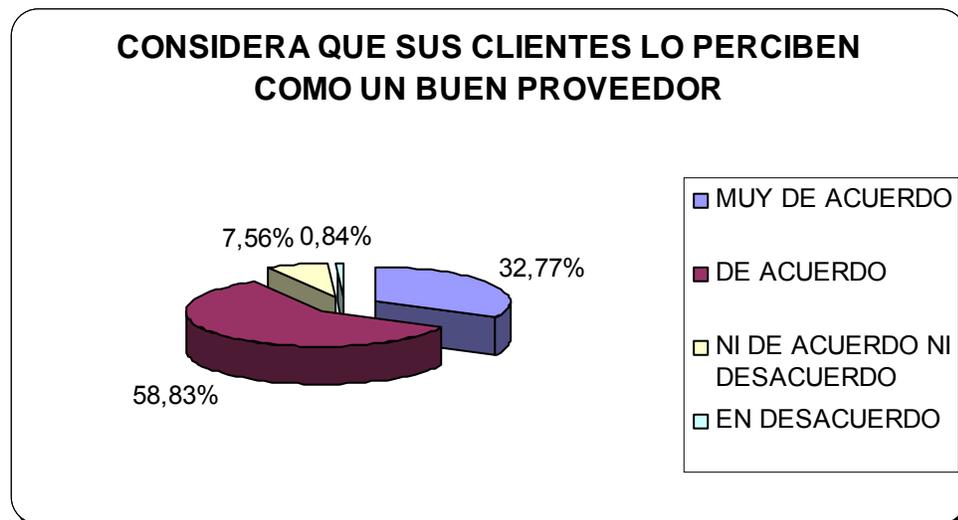
Pregunta ¿Considera que sus clientes lo perciben como un buen proveedor?

Respuestas

El 58.83 % de los encuestados están muy de acuerdo en que sus clientes lo perciben como un buen proveedor.

El 32.77% considera que están de acuerdo que sus clientes lo perciben como un buen proveedor.

Figura 29: Percepción de clientes



Según los datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Estas dos últimas preguntas permitieron verificar que los microempresarios están conscientes de que el conocimiento del producto que comercializan y la percepción que los clientes tienen de ellos como proveedores, es muy importante para el funcionamiento del negocio.

IV.6 Desarrollo de las entrevistas

De las entrevistas efectuadas se hacen algunas citas textuales, por considerar que nos proporcionaron datos importantes para esta investigación, los cuales podrían sesgarse si no se citan textualmente.

A los entrevistados se les preguntaba *¿Cuáles fueron las causas por las que iniciaron su negocio?*

EL 52.95% contestó que, inicio por deseo de independencia, en segundo lugar por una oportunidad presentada, otros iniciaron actividades por no tener empleo y otros por causas diferentes.

“Realmente hay dos causas, una es precisamente la independencia y la otra por comentarios de que en las industrias había una falta de servicio, vimos ese punto flaco en la industria y de ahí aprovechamos para poner el negocio”, expresó uno de los entrevistados.

“Pues yo creo que la independencia, porque yo trabajé para una empresa que se dedicaba a lo mismo, de hecho salí de la escuela y entré a esa empresa y vi en el mercado, lo que hacían. Entonces dije, es una buena alternativa y continué con eso”, expresó el gerente de una microempresa.

“Cuando yo era empleado me dieron la oportunidad de dirigirlo y posteriormente me lo traspasaron”, expresó el dueño de un micro negocio.

Se les planteó la pregunta *¿Qué tipo de planeación realizan dentro de su negocio?*

La mayoría contestó que no tienen planeación de tipo administrativo y que su única planeación es para sus ventas.

“La planeación viene en cuanto a ventas, se origina ahí, todo negocio al haber ventas obviamente hay planeación, entonces tenemos un promedio de ventas mensual que se debe superar para poder cubrir los gastos, tenemos un programa de ventas mensual”, expresó uno de un entrevistado.

“Sí, es muy sencilla, no la tengo a la mano para enseñársela”, contestó el informante.

“No realizo ninguna planeación, funciono según se presenta el día”, aseveró un microempresario entrevistado.

Los microempresarios no manejan estudios de mercado, ya que cuando se les cuestionaba al respecto contestaban algo distinto a lo preguntado.

Pregunta: ¿Ustedes manejan estudios de mercado?

Respuesta: “Sí, de hecho tratamos constantemente, como nuestro negocio es la industria tratamos de incrementar nuestro número de clientes”.

“No, un estudio como tal no lo tenemos, nuestro mercado se incrementa vía recomendaciones”

Al preguntarles si tenían plan de negocios, se notó que la mayoría no lo maneja y otros ni siquiera lo conocen.

Pregunta: ¿Tiene usted un plan de negocios?

Respuesta: “Bueno, eso puede sonar a algo que no es muy importante, no se le da la importancia debida, pero yo nunca lo he manejado y trabajé en muchas empresas por muchos años. Donde se manejan presupuestos anuales, de ventas y de todo lo demás.

Yo creo que, sobre todo en la microempresa, es muy difícil manejar esto, yo no soy como las empresas en forma que tienen un constante incremento de ventas yo más bien (sic) lo manejo de acuerdo a la situación, hago mis ajustes de acuerdo a mis ventas. Hoy puedo vender “x” cantidad y el próximo mes lo duplico y después regreso al mismo. Para mi es trabajar en vano el trabajar con presupuestos.”, Expresó el entrevistado.

“Yo creo que en la microempresa es muy difícil manejarlo, cuando iniciamos el negocio, pensamos el giro, los objetivos y los pusimos en la escritura constitutiva de la empresa, pero nunca elaboramos un plan de negocios” cita de un dueño de un micro negocio. Aseveró el representante de un micro negocio.

Se les preguntó a los entrevistados si consideraban que sus clientes lo perciben como un buen proveedor, contestando la mayoría que sí y que por eso han subsistido en el negocio.

*“Sí, por que nos recomiendan con otras empresas”
expresó el informante.*

También se les cuestionó, sobre las causas por las que permanecen en el mercado, a lo que contestaron que son varias cosas no sólo el servicio al cliente, que es uno de los más importantes, afirman que también el cliente se fija mucho en los precios.

Respuestas:

“Yo estoy muy castigado en ese sentido, ya que debo ser competitivo con los monstruos de empresas que tengo como competencia, y si lo ven caro de inmediato no te lo pueden comprar, los compradores deben reportar a su jefe, tener la autorización y orden de compra, no solo es traérselo al precio que sea y ya. Entonces, a parte del servicio, es el precio o un precio no muy alto y la entrega rápida del producto”

“El almacén somos nosotros y más de alguno manejamos mercancías en consignación, y finalmente nuestro almacén es para la industria y nosotros seguimos siendo, como el almacén de la industria”, expresó otro microempresario.

“El servicio al cliente, que es uno de los más importantes, también los precios, mis clientes son las grandes industrias, ellos siempre piden tres cotizaciones y dan la

orden de compra a quien les de el mejor precio”, aseguro otro.

Se les preguntó que nombraran cinco problemas que enfrentas en orden de importancia, contestando lo siguiente:

“La competencia, el que sean las grandes empresas las que fijan los precios, el financiamiento que se les tiene que dar a los clientes, entre otros, las cargas impositivas, manejo de personal, etc.”

Pregunta: ¿El financiamiento para usted es un problema?

“Es un problema porque mis clientes, empresas grandes, fijan las fechas de pago, por lo cual si queremos conservar al cliente tenemos por fuerza que financiarlos el tiempo que ellos marquen”.

“Un problema fuerte por ser un pequeño comercio es que todo lo que yo vendo es a crédito, el financiamiento es un problema”.

“Otro problema es la gente que trabaja aquí, ya que a veces no están consientes de la magnitud de lo que es un servicio al cliente, tengo que estar manejando muy de cerca a la gente para que den un buen servicio que es la base, y no que se tarden en entregar algo, cuando un cliente ya esta esperando el material”

“En el ejercicio de mi negocio, han sido el incremento de precios, las cargas fiscales, el problema del transito pesado, yo trabajo con vehículos pesados, y ahora no los

dejan circular por algunas colonias. Con los trabajadores, yo creo que en cada trabajo es el batallar con el empleado muchas veces”.

“La competencia, es otro problema, pero afortunadamente, siempre hay un huequito que nos dejan abastecer las grandes empresas, con un uno por ciento de ventas de ellos, o un cinco por ciento que me dejen, que a la mejor para esas empresas no significa nada, yo con eso estoy viviendo y estoy comiendo y creciendo.

Si es problema pero a la vez como son los monstruos, ellos por su organigrama no pueden hacer lo que yo hago de decirle a su chofer... vete ahorita y entrega esto porque ellos deben tener sus departamentos, el departamento de ventas, de almacén y finalmente al de entrega de material, transporte el cual ya tiene programado como para cuatro días y no lo pueden hacer, yo puedo decir te vas de inmediato y dar una rápida respuesta al cliente”, De esta manera el entrevistado señala la ventaja de la movilidad de la microempresa frente a la macroempresa.

“Una respuesta rápida al cliente puede ser un factor de éxito, es decir, el que tengas un trato directo con tus trabajadores y puedas tomar una decisión “de ve a entregar eso”. Y no esperar a que...”hay cinco pedidos adelante y hasta entonces te toca”, y esa es la posibilidad que tenemos aquí”.

Otra pregunta fue: *¿El cliente debe pagar un poco más a cambio del servicio que le da?*

Respuesta: "Claro, ese servicio va a beneficiar los tiempos que tengan una máquina parada, cuanto les está costando, prefieren pagar un cinco por ciento más, no me atrevería a decir que un diez por ciento, porque ya es mucho, pero un cinco por ciento sí"

Se les pregunto *¿Cómo considera que son los rendimientos de su negocio?*

Respuesta: "Mis márgenes de utilidad no son buenos, porque tengo lo del crédito y en segundo lugar tengo que competir con los monstruos, entonces yo tengo que sacar mis porcentajes, pero finalmente sale para comer y para crecer un poquito".

"Mis utilidades son aceptables", contestó uno de los entrevistados

"Sí, yo considero que son buenas, pues me permite vivir y reinvertir algo, en el negocio".

En las entrevistas se les pregunto si tenían Estados Financieros mensuales, a lo que la mayoría contestó que no.

La percepción que tienen acerca de los rendimientos de sus negocios es muy relativa, ya que no tienen ningún parámetro para comparar y muchos de los microempresarios entrevistados no tienen Estados Financieros actuales, su contabilidad la manejan como una obligación impuesta por la Ley, no la toman en cuenta, para su toma de decisiones.

Cuestionados sobre cómo consideraban, qué era la situación de la carga fiscal en México, contestaron:

En México si existe una alta carga impositiva, sobre todo para la gente que estamos establecida contra la no establecida, digo no es mi caso, pero tengo proveedores en México que afuera de su negocio tienen a los tianguistas dando el mismo producto mucho mas barato y obviamente que es por que a ellos no les están cobrando impuestos. Finalmente a la gente establecida sí nos tienen muy amarrados”.

“Nosotros pagamos un 30% de impuesto sobre la renta, sobre las utilidades que obtenemos, pagamos licencias, seguro social, Infonavit. Considero que la microempresa debería tener menos impuestos”.

Pregunta: En el contexto actual de un mundo globalizado, ¿Qué futuro le ve a la microempresa?

Respuesta: “Tenemos que ser muy eficientes, si queremos subsistir, estamos sufriendo por la globalización, por todos los productos que llegan del extranjero, que llegan a un costo más bajo del que tenemos aquí. Ojalá el gobierno vea ese tipo de situaciones, porque el precio del producto extranjero es mejor que el nacional, por tantos impuestos, el futuro también depende de las decisiones que tome el gobierno”.

En las entrevistas no se encontró evidencia de que los microempresarios manejen plan de negocios, se puede afirmar que el 100% de los microempresarios tienen problemas y están concientes de ello, pero algunos de éstos, no consideran esencial realizar planeación, no conocen lo que es el proceso administrativo, y muy pocos aplican un plan de negocios en forma estructurada. Algunos informaron que manejan su negocio al día y en función de sus ventas, sin considerar los presupuestos como algo primordial.

La forma que tienen de administrar su negocio se basa en sus conocimientos, experiencias y habilidades obtenidas a través de los años de manejo de sus empresas, algunos han podido tener un éxito relativo y otros subsisten con estas prácticas.

IV. 7 La Verificación

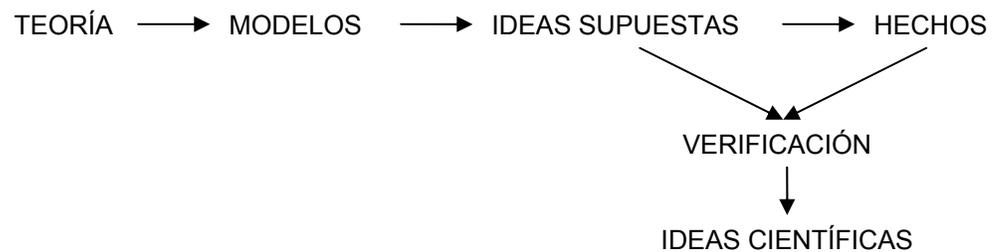
Consiste en la práctica de la prueba que constituye el núcleo del proceso investigador, el cual está formado por un conjunto de actuaciones que ponen en relación las ideas científicas probables con los hechos.

IV.6.1 El Proceso de Verificación

El proceso de verificación, como su nombre lo indica, es un proceso probatorio, de prueba en la realidad de la teoría.

Sus elementos fundamentales son, la teoría, los modelos, las hipótesis, la realidad, las ideas científicas y la verificación que relaciona las ideas y los hechos.

Figura 30: Esquema del proceso de verificación.



La validez, para (Kerlinger, 1964: 444 y 445, en Barba, 2002:249), es el *“grado de aproximación a la realidad”*.

(Sierra Bravo, 1994) dice, que la investigación científica pretende conceptuar la realidad lo más exactamente posible.

De ahí que se planteen las siguientes cuestiones:

Tomar las medidas necesarias y disponer la investigación de tal modo que ésta resulte válida y no este viciada o adulterada por la intervención de factores externos a la investigación.

Comprobar una vez realizada la investigación, el grado de exactitud con el que los resultados obtenidos representen la realidad a la que se refieren.

La exigencia de validación o veracidad de los resultados es necesaria en la investigación cualitativa; a ella se adaptan y determinan las pruebas que deberán efectuarse y que deben de ir en relación con la naturaleza de la investigación misma.

La validez en la investigación se establece en función del análisis que de las organizaciones se efectuó. Para ello, se utilizan los instrumentos metodológicos adecuados para obtener respuestas a las proposiciones de investigación, que permitan el acercamiento a la realidad.

Resumen del capítulo

Los principales problemas detectados son: La existencia de mucha competencia, bajos ingresos, falta de financiamiento y falta de organización entre otros.

Los principales elementos de éxito empresarial determinados fueron, el buen servicio al cliente, la calidad del producto, el precio, la publicidad o mercadotecnia y es relevante mencionar que a la planeación sólo la consideraron como elementó de éxito, el 5.88% de los microempresarios encuestados, al no considerar necesario realizar planeación, la mayoría de estos empresarios no manejan un plan de negocios estructurado.

Se observó que los propietarios, basándose en su experiencia, tienen una idea aproximada de lo que debe de ser el desempeño y los costos de su negocio.

Se muestra, en este capítulo el procesamiento de datos, la codificación de los mismos y su tabulación.

Las operaciones básicas de la prueba diseñada son la observación, la clasificación y el análisis.

Una vez obtenidas las conclusiones, se deben comparar con las hipótesis formuladas y la teoría, fundamento de la cuestión investigada, integrando dichas conclusiones en ésta, con las reformas y reajustes de la misma.

Comprobación de las hipótesis.

Para comprobar las hipótesis, se utilizaron los resultados obtenidos en las encuestas, en las entrevistas y en el estudio de caso.

La hipótesis es: Si las microempresas detectan cuales son sus principales problemas pueden realizar un plan de negocios que les permita solucionarlos y buscar el éxito empresarial.

No se pudo comprobar la hipótesis general, en la investigación no se encontró evidencia de que los microempresarios detecten sus problemas y busquen realizar un plan de negocios que les permita solucionarlos, los microempresarios muchas veces no saben la razón de por que su negocio no funciona como ellos quisieran.

H1: Las microempresas comerciales en Santiago de Querétaro que identifican sus principales problemas, encuentran elementos de solución.

Se puede afirmar que la mayoría de los microempresarios tienen muchos problemas y están conscientes de ello, pero el conocimiento de estos problemas no lo tienen documentado, la solución que le dan a sus problemas se basa en su experiencia y no en procesos operacionales ni administrativos. En el cuadro 16 se muestra los principales problemas de las microempresas.

H2: Los microempresarios que tienen habilidades para adaptarse a los cambios, que identifican los elementos que le permiten tener éxito, conocen el procedimiento administrativo y la planeación estratégica, subsisten.

Por lo detectado en las entrevistas, los microempresarios enfrentan los cambios según su saber y entender, muchas no subsisten a los cambios que se presentan en el mercado. La mayoría de los microempresarios no conocen lo que es el procedimiento administrativo (ver figura 24), ni lo que es la planeación estratégica, la falta de conocimientos administrativos propicia que la mayoría de este tipo de negocios no perdure.

H3: Las microempresas que realizan plan de negocios tienen mayores probabilidades de subsistir.

Muy pocos microempresarios aplican un plan de negocios en forma estructurada, como informaron algunos, manejan su negocio al día y en función de sus ventas, no consideran los presupuestos como algo esencial, tampoco siguen un plan de negocios plasmado en ningún documento.

Hipótesis Nula.

Las microempresas no realizan plan de negocios, no le dan importancia a la planeación estratégica, trabajan de una manera empírica, sin ninguna planeación estructurada.

Se puede afirmar en base a los resultados de esta investigación que se comprobó la hipótesis nula.

CAPITULO V PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Lineamientos de Plan Estratégico de negocios para la microempresa.

Proposiciones de la investigación.

La proposición indica el objetivo de búsqueda, el análisis teórico realizado, así como las preguntas planteadas en la investigación que deben ser confrontadas con los resultados de la investigación empírica.

Se propone los lineamientos de un plan de negocios para las microempresas, basado en los resultados de esta investigación, se sabe de antemano, que sea cual sea el giro o naturaleza de las microempresas, todas deberían de contar con un plan de negocios, que posibilite reunir en un documento los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar las metas trazadas.

Este plan se convierte en la guía del empresario a través del difícil y complejo mundo de los negocios en el que tendrán que tomar decisiones que los alejen de caminos equivocados.

Es relevante mencionar, que a la planeación sólo la consideraron como elemento de éxito, el 5.88% de los microempresarios encuestados en esta investigación. Al no considerar necesario realizar planeación, la mayoría de estos empresarios no manejan un plan de negocios estructurado.

Sin embargo, es de vital importancia que los microempresarios detecten sus problemas y puedan realizar un plan de negocios estratégico.

Deben plasmar en este documento los conocimientos adquiridos a través de su experiencia y habilidad en el manejo de sus empresas, esto les permitiría solucionar sus problemas y poder permanecer en el mercado e inclusive tener éxito.

Se considera que el microempresario no debe dejar perder esta valiosa información, además de complementarla con algunos elementos de la administración y la planeación estratégica, la puesta en marcha de un plan de negocios, debe ser un recurso viable desde el punto de vista económico, financiero y de mercado.

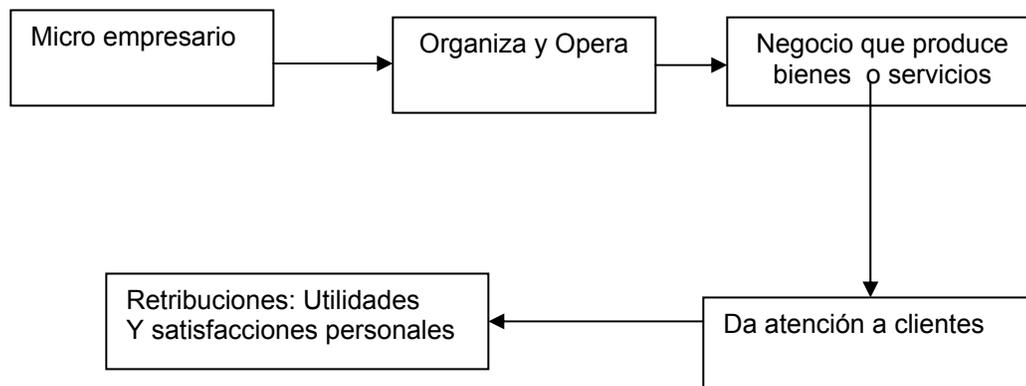
Este plan de negocios debe de incluir información relacionada con las propuestas comerciales y operativas de su negocio, en el entendimiento de que la confección del plan de negocios puede tener muchas variantes de acuerdo al tipo de microempresa de que se trate, puesto que el plan es el que debe adaptarse a la realidad y no lo contrario.

V.1 Administrador de un micronegocio

Los administradores de micro negocios, particularmente de los nuevos, se ven limitados por condiciones que no preocupan al ejecutivo corporativo promedio; ellos deben encarar la dura realidad de pequeñas cuentas bancarias y escaso personal.

A menudo a un micronegocio le falta dinero para realizar sus operaciones normales, no puede realizar investigación de mercado, ni preparar folletos de venta bien presentados. La mayoría de estas organizaciones funcionan basándose en la experiencia anterior del empresario, en “el ojo de buen cubero” y en el capricho personal para dirigir sus negocios.

Figura 31: Acciones de los microempresarios



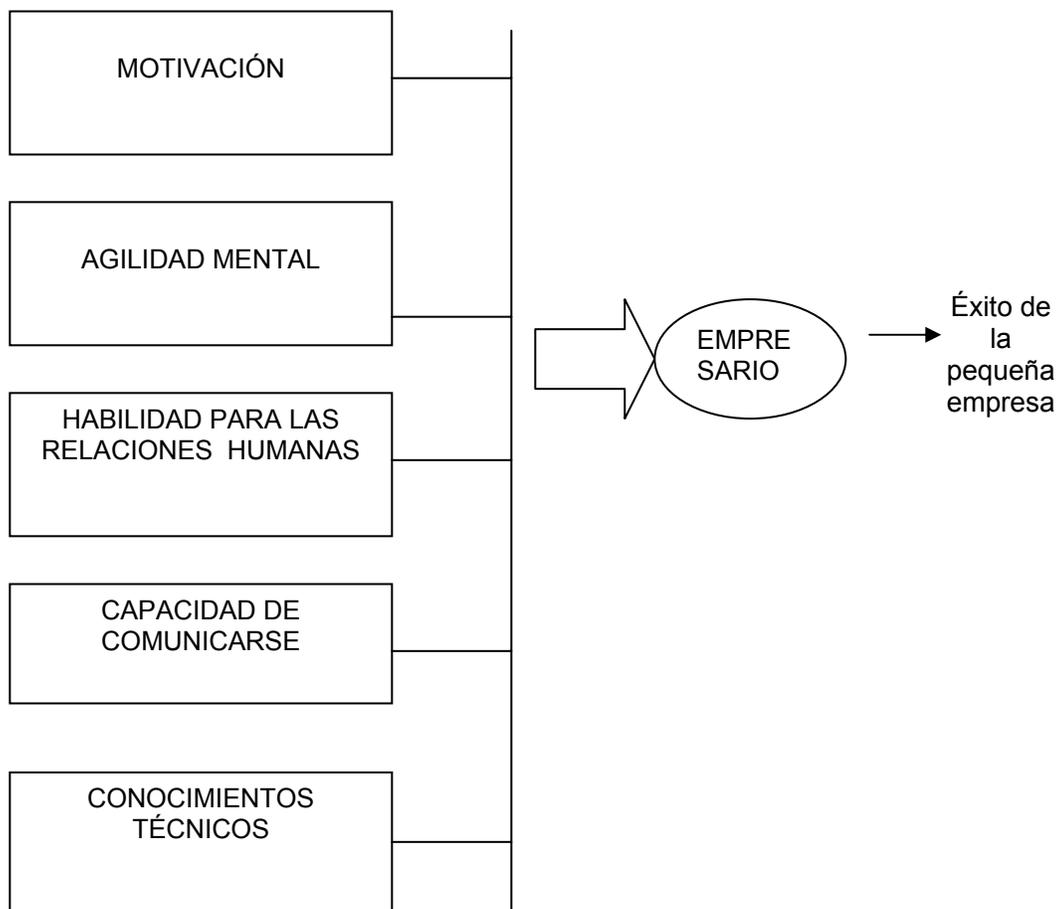
Fuente: Elaboración propia

V.1.1 Características de un microempresario.

El microempresario que domina los conocimientos técnicos tiene mayores perspectivas de éxito, los productos o servicios de una empresa deben ser buenos para que pueda seguir en actividad.

El saber comunicarse es establecer un trato efectivo entre dos o más personas, el administrador de una microempresa debe saber comunicarse eficientemente con sus clientes, empleados y proveedores.

FIGURA 32: CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL MICROEMPRESARIO PARA TENER ÉXITO.



Fuente: Adaptación figura 3.2 Rodríguez Valencia (1996, p.125)

El dueño de una microempresa debe ser capaz de actuar en consecuencia de las necesidades que se le presenten a la empresa, debe poder analizar los problemas y situaciones que le afecten para poder solucionarlos.

La motivación es la disposición positiva hacia las tareas que debe realizar un microempresario, debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y para manejar su empresa, debe mantener buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores, bancos, esto le puede implicar un gran esfuerzo, pero también rinde sus frutos.

V.2 Lineamientos de un plan estratégico de negocios para la microempresa

Sabemos del difícil y complejo mundo de los negocios en el que los microempresarios tendrán que tomar decisiones que los alejen de caminos equivocados. La puesta en marcha de un plan de negocios debe ser un recurso viable desde el punto de vista económico, financiero y de mercado. Debe de incluir información relacionada con las propuestas estratégicas, comerciales y operativas. La confección del plan de negocios puede tener muchas variantes de acuerdo al tipo de empresa.

El plan de negocios es la mejor herramienta con la que cuenta un empresario para conocer el rumbo de su empresa y las metas que quiere alcanzar, sea cual sea el giro o naturaleza de las pequeñas empresas todas deberían de contar con un plan de negocios que posibilite reunir en un documento los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar las metas trazadas. Este plan se debe convertir en la guía del empresario a través del difícil mundo de los negocios.

Se debe tener un plan estratégico de mercadotecnia, el cual permita identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar programas operativos.

En el marco del análisis de mercado, deben de estudiarse las tendencias del sector donde opera la empresa, porque de esta forma se tiene un mejor conocimiento del comportamiento del mercado. El éxito del micro negocio depende de los clientes, quienes son el factor más importante de las empresas.

Otro factor importante son los criterios que se siguen para la realización de las tareas, si estos criterios no son los adecuados todo el plan fracasará.

El desempeño de un micro negocio se puede medir por los resultados generados en calidad, satisfacción del cliente, la innovación y las utilidades, son elementos que reflejan las condiciones económicas y de crecimiento de un negocio.

V.2.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Es un documento escrito que establece la idea básica de un negocio, indica dónde está el microempresario ahora y a dónde quiere ir, esboza la forma en que pretende llegar ahí.

Un plan de negocios tiene dos puntos principales: (1) presentar una declaración claramente articulada de metas y estrategias para uso interno y (2) servir como documento de venta que debe compartirse con gente externa al negocio.

Desgraciadamente muchos microempresarios no saben lo que es un plan de negocios, cuando se les preguntó acerca de éste, ni siquiera lo tienen dentro de sus documentos, solo un 44.54% de los encuestados en este trabajo dicen tener conocimientos aceptables de lo que es, sin embargo, la mayoría de los propietarios tienen una idea aproximada de lo que debe de ser el desempeño de su negocio.

V.2.2 Bosquejo de presentación de un plan de negocios para una microempresa.

- ❖ Portada: Datos del propietario.
- ❖ Contenido: Lo que contiene el documento.
- ❖ Declaración de misión y visión del negocio: Estrategia y filosofía del negocio
- ❖ Panorama general de la Compañía: Explica el tipo de empresa de que se trata.
- ❖ Plan de productos o servicios: Descripción del producto y/o servicio que ofrece.
- ❖ Plan de operaciones: Describe el sistema de operaciones que utilizará.
- ❖ Plan de mercadotecnia: Indica quiénes serán los clientes de la empresa.
- ❖ Políticas de crédito y precios, entre otros.
- ❖ Plan financiero: Especifica las necesidades financieras del negocio.
- ❖ Para decidir qué hacer, hay que identificar las oportunidades y riesgos.
- ❖ Determinar los recursos Materiales y técnicos, financieros y administrativos de la empresa los valores personales y

aspiraciones de los microempresarios y tener un reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad.

FIGURA 33: Diagrama de planeación estratégica para microempresas:



Fuente: Elaboración propia.

Se puede decir que la estrategia para una microempresa es integrar un plan con las principales metas, políticas, y cadenas de acción de un negocio que sean coherentes a la realidad del mismo, después de hacer un análisis interno y externo de organización, aprovechando las fortalezas de la empresa y las oportunidades que se presentan.

V.2.3. Componentes del proceso de administración estratégica para un micro negocio.

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis externo de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
- 4.-Análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de la microempresa.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.
- 6.-Establecimientos de programas y metas de trabajo.

V.2.3.1 Determinar cuál es la misión del micro negocio haciéndose las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es nuestro negocio?
- 2.- ¿Cuál será nuestro negocio?
- 3.- ¿Cuál es su giro?
- 4.- ¿A qué grupo de clientes se va a satisfacer?
- 5.- ¿Qué se satisface?

El primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad el negocio de la organización, para responder a esta pregunta se debe tomar en cuenta a qué grupo de clientes se va a satisfacer. Cuando una compañía ignora las necesidades de adoptar una perspectiva orientada al cliente, es muy probable que entre en decadencia y termine en el fracaso.

V.2.3.2 Definición de la Visión del micro negocio.

El segundo componente del proceso de administración estratégica, es la exposición de la visión, consiste en hacer una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, es decir la explicación de sus principales metas.

V.2.3.3 Análisis externo de los principales riesgos y oportunidades del entorno social del micro negocio.

Se debe de identificar oportunidades y amenazas ambientales, las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial, para que una empresa obtenga ventaja competitiva. Las amenazas surgen también por las tendencias ambientales que pueden poner en peligro la integridad y rentabilidad de un negocio.

V.2.3.4 Análisis interno para identificar fortalezas y debilidades de la microempresa.

Eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación son elementos importantes para el logro de una ventaja competitiva.

La eficiencia superior permite que una empresa reduzca sus costos, la calidad superior posibilita cobrar un precio mayor.

V.2.3.5 Definición de los objetivos estratégicos.

Otro termino con el cual se designan los objetivos es el de metas, los intentos de fijar objetivos siempre deberán guiarse haciendo referencia a la misión que pretende cumplir.

Es necesario que la Microempresa tenga bien definidos sus objetivos, todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la microempresa.

Para sobrevivir una microempresa necesita establecer objetivos y metas realistas de lo que quiere alcanzar, estos objetivos deben ponerse por escrito, para que no se olviden y se deben comunicar a todos los interesados, es decir, las personas que conforman la empresa.

V.2.3.6 Establecimientos de programas y metas de trabajo.

Las metas importantes son establecidas en la exposición de la visión de la empresa, estas metas especifican cómo una compañía intenta emprender el logro de su intento estratégico.

Dentro de los procesos de gestión de una empresa es muy importante adelantar procesos de planeación u organización, con esto se busca ganar eficiencia y cumplir con las metas propuestas al distribuir las actividades a través del tiempo.

Para iniciar el establecimiento de programas debemos siempre tener en cuenta cómo se hará el trabajo, cuándo se hará, la ubicación dónde se hará y por último con quién se cuenta para el trabajo.

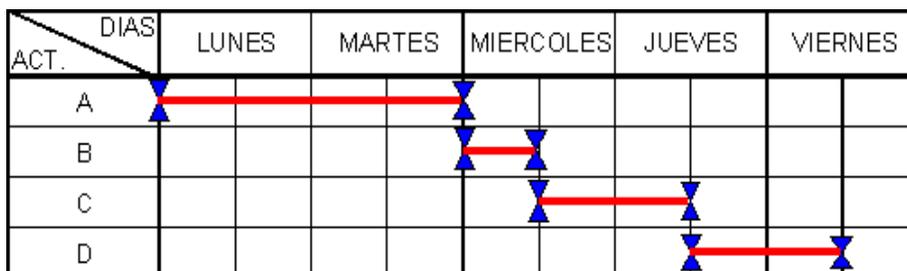
Luego de haber determinado lo anterior se debe entrar al trabajo de materializar la planeación mediante un tablero o gráfico visible para todos los interesados.

Existe un método muy popular para organizar la planeación mediante gráficos, que es llamado GRAFICO DE GANTT, el cual es una herramienta de programación y control de las actividades que permite ver sus avances en el tiempo.

Para elaborar un Gráfico de Gantt debemos tener en cuenta las actividades a realizar, es decir, las partes del producto o el producto completo, o simplemente operaciones aisladas. Estas actividades las ubicaremos en las líneas horizontales.

El otro elemento para tener en cuenta es el tiempo, el cual podemos clasificarlo en días, semanas, años, etc. según la necesidad de la actividad. Dependiendo de cuanto tiempo se dedicará, se indicará con un trazo horizontal en el gráfico.

FIGURA 34: Gráfico de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Un detalle importante para tener en cuenta es que al momento de elaborar el gráfico, tengamos una convención reconocida para indicar cuando comienza y cuando termina una actividad, ya que el solo trazo

horizontal del que se habló anteriormente puede no ser muy claro en este sentido.

Al respecto anterior se pueden colocar unas marcas en forma de escuadra al principio y al final de la línea horizontal, o cualquier otra figura que se note.

La noción de éxito desde la perspectiva convencional esta ligada principalmente con la productividad, la reducción de costos, con la rentabilidad, con la eficiencia, las organizaciones no se definen en términos de los extremos, el éxito organizacional es relativo, a partir de esta reflexión se puede afirmar que estas organizaciones en términos reales “subsisten” no son ni totalmente exitosas ni totalmente fracasadas.

Los microempresarios pueden contrarrestar parte de sus problemas a través de la planeación estratégica, las microempresas que detectan cuales son sus problemas pueden realizar un plan de negocios estratégico que le permita buscar solución a los mismos y puedan permanecer en el mercado e inclusive tener éxito.

Se considera que para planear eficazmente una Microempresa es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes, debe estar preparado, capacitado y actualizado en sus conocimientos.

Resumen del capítulo.

Se propone los lineamientos de un plan de negocios para las microempresas, basado en los resultados de esta investigación, se sabe que, sea cual sea el giro o naturaleza de las pequeñas empresas todas deberían de contar con un plan de negocios que posibilite reunir en un documento los objetivos del empresario, así como las acciones que se requieren para alcanzar las metas trazadas.

Este plan se debe de convertir en la guía del empresario a través del difícil y complejo mundo de los negocios, en el que tendrán que tomar decisiones que los alejen de caminos equivocados.

Es relevante mencionar que, a la planeación sólo la consideraron como elementó de éxito, el 5.88% de los microempresarios encuestados en esta investigación. Por consecuencia al no considerar necesario realizar planeación, la mayoría de estos empresarios no manejan un plan de negocios estructurado.

Sin embargo, es de vital importancia que los microempresarios detecten sus problemas y puedan realizar un plan de negocios estratégico que les permita buscar solución a estos problemas.

El plan estratégico debe enumerar los objetivos, el estilo de dirección, la cultura empresarial adecuada, y debe determinar la forma en que se deben llevar a cabo las actividades más importantes de la empresa.

Deben plasmar en este documento los conocimientos adquiridos a través de su experiencia y habilidad en el manejo de sus empresas, esto les permitiría solucionar sus problemas y poder permanecer en el mercado e inclusive tener éxito.

Se considera que el pequeño empresario no debe dejar perder esta valiosa información, además que debe de complementarla con algunos elementos de la administración y la planeación estratégica, la puesta en marcha de un plan de negocios debe ser un recurso viable desde el punto de vista económico, financiero y de mercado.

Este plan de negocios debe de incluir información relacionada con las propuestas comerciales y operativas de su negocio, en el entendimiento de que la confección del plan de negocios, puede tener muchas variantes de acuerdo al tipo de microempresa de que se trate. Puesto que el plan es el que debe adaptarse a la realidad y no lo contrario.

CONCLUSIONES

Las microempresas son organizaciones que predominan en México, pues se cuenta con un 91% del total de las registradas, como puede verse, son parte importante del motor de crecimiento de nuestro país. Sin embargo, ser microempresa no es ni será fácil, las características particulares de estos emprendimientos hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia.

A pesar de la amplia cobertura de las microempresas, existe una marcada crisis que compromete su permanencia en el mercado. Existen estudios que muestran que hay una alta tasa de nacimiento de este tipo de empresas, pero con la misma facilidad con que se forman fracasan.

Las microempresas han sido consideradas por el gobierno, como una de las estrategias a seguir para impulsar la economía y el desarrollo de México. su importancia radica en que éstas se integran en el sistema productivo, en la medida que generan empleos, sin embargo, el entorno cambiante y la competencia en el mundo globalizado generan problemáticas diferentes en cada empresa volviéndolas más vulnerables, por su tamaño y nula posibilidad de respuesta ante la competencia.

La problemática más común, tiene que ver con la falta de flujo de efectivo, de tecnología adecuada, capacitación de los empleados y administradores, excesiva tramitología que hay que realizar para iniciar un micro negocio, así como las consecuencias legales de no cumplir con sus obligaciones fiscales.

Es así que el objetivo de la investigación fue indagar la problemática que enfrenta la microempresa en el Municipio de Santiago de Querétaro, estableciendo qué elementos les permiten perdurar.

Metodología:

Se aplicó una investigación empírica, se sustentó en técnicas cualitativas y cuantitativas con encuestas, es mixta, se eligió esta forma de realizarla porque no se apoya estrictamente en la estadística, sino en los contextos de las micros empresas, investigando realmente como son, utilizando las entrevistas semiestructuradas, las cuales se realizaron sobre una guía previamente elaborada y para complementar la investigación se presentó un estudio de caso basándose en Yin (1984), eligiéndose una organización con más de 30 años en el mercado, donde se analizaron sus inicios, trayectoria y posición actual.

El Universo de observación de la investigación son las microempresas comerciales en el Municipio de Santiago de Querétaro.

La muestra empresarial determinada en esta investigación fue de 362 micros negocios, los cuales están dedicados al sector comercio.

Es importante hacer notar que, cuando se realizaban las encuestas y se encontraban negocios con más de cinco años de antigüedad, se les solicitaba una entrevista, algunos aceptaban, se aplicaron 15 entrevistas a los administradores y dueños de microempresas.

Las preguntas guías de la entrevista, se formularon en base a los objetivos de la investigación.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas?
2. ¿Qué factores favorecen la subsistencia de la microempresa?
3. ¿Los microempresarios realizan algún tipo de planeación, realizan plan estratégico de negocios?

De la masa de datos obtenidos se realizó una clasificación en función de las preguntas formuladas, haciendo un análisis interpretativo de las respuestas.

Se presentan las conclusiones, vinculadas con los resultados de la investigación, haciendo resaltar los aspectos más importantes.

1. A la pregunta específica de ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las microempresas?

Se encontró que los cinco principales problemas que enfrentan las microempresas son: la competencia, el constante aumento de precios, la falta de financiamiento, a pesar de que existen muchos tipos de créditos para los microempresarios, muy pocos pueden tener acceso a ellos, a veces por no tener con que garantizar el crédito, o por la excesiva tramitología que hay que realizar, o bien por las altas tasas de interés que hay que pagar. Otros de sus problemas son los bajos ingresos y la falta de organización.

2. A la pregunta específica ¿Qué factores favorecen la subsistencia de la microempresa?

Los principales elementos de éxito empresarial determinados en esta investigación fueron el buen servicio al cliente, la calidad del producto, el precio, la publicidad, la mercadotecnia, y es relevante mencionar, que a la planeación sólo la consideraron como elemento de éxito, el 5.88% de los microempresarios encuestados. Al no considerar necesario realizar planeación, la mayoría de estos empresarios no manejan un plan de negocios estructurado.

La atención al cliente es una herramienta fuerte que determina el éxito o el fracaso de una microempresa; si bien se ha dicho que la microempresa podría estar fuera de la competencia por precios, hay veces que el cliente está dispuesto a pagar la diferencia de precios, cuando no es muy grande, a cambio de un valor agregado, que en este caso sería una amable atención al cliente

El concepto de Amable atención al cliente, se refiere a la atención que recibe el cliente mientras está en contacto con cualquier persona que labore en el negocio, desde recibirlo con una sonrisa, hasta ofrecerle una alternativa de solución a lo que está buscando, recibiendo una atención personalizada que seguramente lo hará volver de nuevo y ganar una recomendación entre sus conocidos, creciendo así la cartera de clientes. Este sin duda es un concepto muy sencillo que incluso algunos pueden considerar insignificante, pero ésta es una de las razones que puede hacer que la microempresa se pueda mantener, un micro empresario debe conocer exactamente lo que desean los clientes para poder triunfar.

3. A la pregunta específica ¿Los microempresarios realizan algún tipo de planeación, realizan plan estratégico de negocios?

Como resultado de las encuestas y entrevistas realizadas, se pudo comprobar que la mayoría de los microempresarios no realizan plan de negocios de manera estructurada, el 45.38% de los encuestados respondió que conocen ampliamente lo que es el plan de negocios, pero no lo aplican dentro de sus organizaciones.

Estudio de caso

Cabe resaltar que el negocio, objeto del estudio de caso, tiene más de 30 años en el mercado, analizándose sus inicios, trayectoria y posición actual.

El estudio de caso se efectuó, considerando como proposición central, detectar la problemática de la microempresa y elaborar un plan de negocios estratégico que contrarreste los problemas de esta organización

Antecedentes: Se realizó observación directa no participante en este micro negocio, se efectuaron entrevistas al dueño, a trabajadores, a proveedores y a clientes.

Los principales problemas que ha enfrentado en el ejercicio de su trabajo son problemas de personal, ventas variables y mucha competencia, su negocio funciona en base a su experiencia. Cabe mencionar que por su edad, el empresario, ya no asiste diariamente al negocio. Por lo que es uno de sus hijos el que ahora está más tiempo al frente de la empresa. Ante esta situación se observó que el hijo no da el servicio personal, al que estaban acostumbrados sus clientes, con el tiempo esto puede ser un gran problema para esta empresa.

Los elementos principales que le han permitido subsistir durante treinta años en el mercado, han sido el buen servicio al cliente, el conocimiento de los productos que vende, la constancia y puntualidad en la entrega de materiales.

La recomendación que se hizo, es que realizara un plan de trabajo de manera estructurada, para que su experiencia en el negocio no se pierda, esto permitiría que su empresa funcione aún sin su presencia.

Comprobación de Hipótesis.

No se pudo comprobar la hipótesis general, en la investigación no se encontró evidencia de que los microempresarios detecten sus problemas y busquen realizar un plan de negocios que les permita solucionarlos, los microempresarios muchas veces no saben la razón de por qué su negocio no funciona como ellos quisieran.

H1: Las microempresas comerciales en Santiago de Querétaro que identifican sus principales problemas, encuentran elementos de solución.

Se puede afirmar que la mayoría de los microempresarios tienen muchos problemas y están conscientes de ello, pero el conocimiento de estos problemas no lo tienen documentado, la solución que le dan a sus problemas se basa en su experiencia y no en procesos operacionales ni administrativos.

H2: Los microempresarios que tienen habilidades para adaptarse a los cambios, que identifican los elementos que le permiten tener éxito, conocen el procedimiento administrativo y la planeación estratégica, subsisten.

Por lo detectado en las encuestas y entrevistas, los microempresarios enfrentan los cambios según su saber y entender, muchas no subsisten a los cambios que se presentan en el mercado. La mayoría de los microempresarios no conocen lo que es el procedimiento administrativo ni lo que es la planeación estratégica, la falta de conocimientos administrativos propicia que la mayoría de este tipo de negocios no perdure.

H3: Las microempresas que realizan plan de negocios tienen mayores probabilidades de subsistir.

Muy pocos microempresarios aplican un plan de negocios en forma estructurada, como informaron algunos, manejan su negocio al día y en función de sus ventas, no consideran los presupuestos como algo esencial, tampoco siguen un plan de negocios plasmado en ningún documento.

Hipótesis Nula.

Las microempresas no realizan plan de negocios, no le dan importancia a la planeación estratégica, trabajan de una manera empírica, sin ninguna planeación estructurada.

Se puede afirmar en base a los resultados de esta investigación que se comprobó la hipótesis nula.

ANEXOS

ANEXO I

Cuestionario aplicado a microempresarios:

CUESTIONARIO.

El objetivo de este cuestionario es realizar una investigación relacionada con los principales problemas que enfrenta una microempresa y determinar qué elementos, le permitirían tener éxito.

Qué número de empleados tiene _____

Teléfono de su negocio _____

Favor de marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

Es Usted un Microempresario

si _____ no _____

La causa por la cual inició su negocio fue:

Por deseo de independenciam _____

Por que no tenía empleo _____

Por oportunidad. _____

Otros especifique _____

Planeó el inicio de actividades de su empresa

si _____ no _____

Realizó estudios de Mercado antes de Iniciar actividades.

si _____ no _____

Realizó planeación financiera antes de iniciar actividades.
si _____ no _____

Realizó otros estudios antes de iniciar sus actividades:
si _____ no _____

Cuántos años tiene en el mercado:

Menos de un año _____

1 a 2 años _____

2 a 5 años _____

Más de 5 años _____

Considera que el rendimiento de su negocio es:

Malo, tiene pérdidas _____

Sus ingresos son iguales a sus gastos _____

Obtiene pocas utilidades _____

Tiene buenas utilidades _____

En relación con el conocimiento de su mercado potencial
(Posibles clientes) considera usted que:

No lo conoce _____

Tiene un conocimiento aceptable _____

Tiene un amplio conocimiento _____

Lo conoce Totalmente. _____

En relación con su producto o productos que comercializa
considera usted que:

No lo conoce _____

Tiene un conocimiento aceptable _____

Tiene un amplio conocimiento _____

Lo conoce totalmente. _____

Considera que sus clientes lo perciben como un buen proveedor.

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Del siguiente listado marque con una "X" los problemas que enfrenta su negocio:

Falta de organización _____

Falta de financiamiento _____

Bajos ingresos. _____

Pocas o nulas utilidades. _____

Cargas fiscales excesivas. _____

Tecnología o maquinaria obsoleta. _____

Mucha competencia _____

Falta de liquidez _____

Rechazo de solicitudes de crédito _____

Conflictos para competir en el mercado _____

Problemas de cartera vencida _____

Inestabilidad económica _____

Capital restringido _____

Escasa tecnología. _____

Improvisación en normas de calidad. _____

Ausentismo del personal. _____

Constante aumento de precios. _____

Mala calidad de los materiales. _____

Marginación respecto a los apoyos institucionales. _____

Falta de garantías para acceder al crédito. _____

Excesiva regulación gubernamental. _____

Infraestructura inadecuada _____

Falta de acceso a los mercados _____

Conoce usted lo que es un plan de negocios.

No lo conoce _____

Tiene un conocimiento aceptable _____

Tiene un amplio conocimiento _____

Lo conoce totalmente. _____

Aplica usted el proceso administrativo en su empresa (planeación, organización, integración, dirección, control).

Nunca _____

A Veces _____

Algunas veces _____

La mayoría de las veces _____

Siempre _____

Mencione cinco elementos que le permitiría a su empresa permanecer más tiempo en el mercado.

Menciona cinco elementos que le permitan a usted hacer que su empresa sea exitosa.

Les damos las más cumplidas gracias por haber contestado este cuestionario, que nos permitirá documentar la situación que viven las microempresas.

ANEXO 2 EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION.

La Mtra. María Elvira López Parra publicó un artículo denominado “evaluación de proyectos de inversión: crecimiento para la Pyme” a continuación se reproduce por considerar que puede servir como guía a los microempresarios que buscan financiamiento.

“En estos tiempos han surgido cambios interesantes para contrarrestar el déficit de efectivo disponible que tiene la pequeña y mediana empresa (Pymes) para seguir operando y creciendo en el mercado productivo. Instituciones y fondos financieros han apoyado a diversos programas establecidos por el gobierno federal para proporcionarle a la micro, pequeña y mediana empresa la posibilidad de crecer y mejora sus posibilidades de crecer y mejorar sus operaciones, y así, contra restar el deterioro y los problemas de liquidez que enfrentan. Nacional financiera (Nafin), Fideicomisos Instituidos en relación con la Agricultura(FIRA) y Banco de Comercio Exterior (Bancomext) son dependencias del gobierno que están apoyando a las Pymes para su desarrollo, siempre y cuando éstas tengan una propuesta interesante que muestre la factibilidad del proyecto y los beneficios que tendrá, ya que las instituciones que brindan el apoyo económico solicitan un estudio previo para determinar si es redituable otorgarlo o no a la empresa que lo solicita.

Este proyecto puede ser para la adquisición de inventario, equipo o maquinaria y debe contener los requisitos o lineamientos mínimos para dar un juicio en virtud de que puede darse o no apoyo a la empresa. El pequeño empresario y algunos interesados en la formulación de proyectos son: los profesionistas, estudiante y profesores de las escuelas de enseñanza superior que se vieron atraídos para ayudar a las empresas en la formulación de estos proyectos con el propósito de ser aceptados y apoyados económicamente para incrementar las utilidades.

Las Pymes necesitan invertir en sus activos y convertirlos en utilidades y, al mismo tiempo. Satisfacer las necesidades de una sociedad. Ahora bien, si se identifica una necesidad por satisfacer, entonces será necesario realizar una inversión y para ello debe realizarse un proyecto que justifique y evalúe dicha inversión.

Pasos para la formulación de un proyecto de inversión

Inicialmente se debe hacer una reseña del producto a fabricar, comercializar o en su caso, el servicio que desea ofrecerse, tomando en cuenta los factores del microentorno como: proveedores, clientes, competencia; así como los factores de macro entorno: tecnología, educación, gobierno, economía, entre otros con el propósito de tener la idea del proyecto lo más clara posible y todo aquello que en determinado caso puede afectar de manera directa e indirecta.

Estudio de mercado

Consiste en conocer la oferta y la demanda para posteriormente cuantificar su respuesta y hacer un análisis de los resultados. Una herramienta básica es la investigación de mercado, ya que permite obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Una vez que se reunió información hay que sistematizar y hacer los primeros análisis en cuanto al precio, la comercialización, la oferta y la demanda, y hacer un primer acercamiento y determinar la factibilidad del proyecto.

Guía práctica del Estudio de Mercado

Objetivos de estudio. Tener bien claro qué es lo que se desea conocer de los consumidores del producto o de los usuarios del servicio.

Investigación de Mercado. Va desde justificar la investigación que se lleva a cabo, seguido de identificar las fuentes de información,

elaborar y valorar el instrumento para recopilar información, codificar, tabular, analizar e interpretar la información y hacer conclusiones.

Análisis de la Oferta y la demanda. Con la información obtenida se inicia el análisis de la demanda: qué suponen, qué sugieren. Cuál es la disponibilidad con respecto al producto o servicio, se está en condiciones de satisfacer las necesidades, cuánta es la oferta y la demanda real y qué proyecciones podría hacerse de cada una.

Análisis del Precio. Conocer los tipos del precio y establecer el ideal para los demandantes, tomando en cuenta los oferentes.

Análisis de la comercialización. Lograr que el producto lleve el bien o servicio al consumidor en tiempo, lugar y precio.

Balance entre oferta y demanda. Determinar si el producto tiene la capacidad técnica de satisfacer la necesidad de los demandantes.

Conclusión del estudio de mercado. Hacer las aportaciones al proyecto con base en todos los elementos desarrollados en el mismo, con la finalidad de tener claro si habrá mercado para el servicio o producto que se está ofreciendo y si es factible seguir con el proyecto o no.

Estudio Técnico

Consiste en diseñar la función de producción óptima, la que mejor utilice los recursos disponibles para el proyecto, y así obtener el producto deseado, ya sea un bien o servicio. Con este estudio se pretenden resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y operación del mismo.

Guía práctica del estudio técnico

Objetivo del estudio. Dejar claro qué es lo que se desea lograr en este estudio.

Descripción detallada del producto. Anotar a detalle las características del producto o servicio a ofrecer, así como sus dimensiones, contenido, capacidad, entre otros, con el objetivo de tener bien claro qué es lo que se desea ofrecer.

Descripción del proceso. Hacer un análisis de los pasos que deben seguirse para el desarrollo del producto o servicio, y de esta manera obtener el resultado esperado.

Determinación del tamaño de la planta. Llevar acabo una investigación para determinar el tamaño óptimo de la planta, se debe hacer un análisis de los suministros e insumos que requiere el producto, así como sus costos, proveedores, precios de distribución, etc.

Selección de maquinaria y equipo. Conocer todas las características de la maquinaria o herramientas necesarias para la elaboración del producto o servicio a desarrollar identificar las capacidades, dimensiones, flexibilidad, consumo eléctrico, instalaciones de servicios requeridos, mano de obra, mantenimiento y todos los elementos para conocer la capacidad productiva del bien.

Localización de la planta. Lograr una posición ideal donde existan los menores costos de traslado y transporte, ya sea manteniendo una cercanía con los proveedores o con los clientes, tomando en cuenta las condiciones del proyecto.

Distribución de la planta. Se llevan a cabo los estudios que permiten la mejor distribución de todos los elementos que integran la empresa dentro de la planta, con el propósito de dar seguridad e higiene a los empleados, utilizar el espacio cúbico, integrar los materiales y la maquinaria necesarios para el proyecto, así como la flexibilidad de movimientos.

Análisis de la inversión (fija y diferida). Identificar la inversión de maquinaria, inventario, edificio o lo que incluya el proyecto.

Conclusión del estudio técnico. Presentar un comentario sobre el tamaño óptimo del proyecto, la localización de la planta y la ingeniería del proyecto.

Estudio administrativo

Consiste en determinar los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento.

Guía práctica para el estudio administrativo:

Objetivo del estudio. Hacer una presentación de lo que se desea lograr al momento de hacer un análisis o estudio administrativo.

Planeación estratégica. Visión, Misión, objetivos de la empresa, políticas, estrategias, definición de valores, identificación de negocio, identificación de fuerzas y planes de acción.

Estructura Organizacional. Se elabora un análisis de puestos para determinar las dependencias y responsabilidades de cada uno de los departamentos, se sugiere presentar un organigrama.

Reclutamiento y Selección de Personal.

Marco legal. Se toman en cuenta los aspectos legales del proyecto como su constitución jurídica.

Aspecto laboral. Análisis de leyes y normatividades que regulan el trabajo de los empleados de una organización que regulan el trabajo de los empleados de la organización.

Aspecto fiscal. Conocer las leyes emitidas por el gobierno federal, estatal y municipal para determinar las obligaciones y derechos en el pago de impuestos.

Conclusión del estudio administrativo. Hacer una presentación de los elementos administrativos, que requieren ser tomados en cuenta para el desarrollo del proyecto.

Estudio financiero

Se divide en dos partes: una que se refiere a la elaboración de estados financieros presupuestados a partir de la información obtenida de los estudios de mercado y técnico, así como el cálculo de los flujos de efectivo necesarios para la segunda parte del estudio financiero. Que consiste en utilizar los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero en un lapso como: la tasa interna de rendimiento y valor presente neto, para decidir si el proyecto se puede realizar o no.

Objetivo de estudio. Tener claro qué se desea con el estudio financiero.

Cálculo de la inversión total. Hacer un análisis para identificar la inversión fija, diferida y el capital de trabajo.

Valor de rescate de los activos. Hacer un análisis de los activos requeridos por el proyecto.

Costo ponderado de capital. Hacer una ponderación entre las fuentes de financiamiento externas e internas, ya que cada una cuenta con un costo de capital y es necesario ponderar dicho costo.

Tabla de amortización de crédito bancario.

Estado de resultados presupuestado.

Flujo de efectivo para efectos del balance general presupuestado.

Conclusión del Estudio. Se hace una conclusión de los elementos del estudio financiero con el propósito de reforzar los resultados obtenidos, además de motivar a los interesados en desarrollar el proyecto.

Conclusión del proyecto de inversión. Se presenta una conclusión del proyecto retomando cada uno de los estudios: de mercado, técnico administrativo y financiero.

Recomendaciones

Anexos.”

ANEXO 3: Prestamos a largo plazo

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/finaniera/articulos/41/sisfinanmexico.htm>

Préstamos refaccionarios.

Este crédito con garantía se otorga a mediano o largo plazo y se emplea para financiar principalmente activos fijos tangibles, o inversiones de mediano o largo plazo y también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales relacionados con la operación de la industria, la agricultura y la ganadería.

Los créditos para la industria se destinan para adquirir maquinaria, equipo, instalaciones, construcciones en general, bienes muebles e inmuebles, así como para liquidar adeudos fiscales o pasivos relacionados con la operación.

Este crédito tiene un plazo legal de 15 años en la industria y de 5 años en el caso de la agricultura y ganadería pero generalmente se otorga a 10 y 3 años respectivamente, nunca superando la vida útil probable de los activos fijos financiados.

El importe del crédito no deberá exceder del 75 % del valor de la inversión que se ha de realizar, pudiéndose financiar el 100 % si se otorgaran garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66% del valor total de las garantías comprobando su valor mediante su avalúo.

Las garantías deben estar libres de gravámenes y se constituyen por los bienes adquiridos, más los activos fijos tangibles adicionales que se requieren, que se dan en prenda o hipoteca.

Las tasas de interés, la comisión por apertura de crédito y la amortización del crédito son semejantes a los de los créditos de habilitación.

La operación se documenta con un pagaré con pago de intereses generalmente mensuales, la amortización del capital se efectúa mediante pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo de las necesidades del acreditado.

Estos créditos se establecen mediante contrato de crédito en escritura pública inscribiéndose en el Registro Público de la Propiedad.

Créditos Hipotecarios

Son financiamientos a largo plazo de gran flexibilidad para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa, también para el pago o consolidación de pasivos originados en la operación normal, excluyendo pasivos por financiamiento otorgados por otras instituciones bancarias, puede destinarse también a apoyar el capital de trabajo.

La garantía estará constituida con activos fijos tangibles, en algunas ocasiones se requieren garantías adicionales y la demostración de que el acreditado tenga capacidad de pago. El valor del crédito no podrá exceder del 50% del valor de las garantías otorgadas comprobadas en avalúo.

El plazo máximo para un crédito hipotecario destinado a la agricultura o ganadería es de 5 años, teniendo un año de periodo de

gracia. En el crédito hipotecario destinado a la industria el plazo máximo es de 15 años, pudiendo tener hasta 2 años de gracia.

La tasa de interés está basada en el C.P.P. el cual es variable, más una sobre tasa fijada por el banco acreditante, además podrá cobrar como apertura de crédito el 1 % sobre el importe total del financiamiento a la firma del contrato.

Los intereses se cobran sobre saldos insolutos vencidos, mensualmente cuando las empresas industriales o de servicios y semestralmente en empresas agrícolas y ganaderas.

El crédito se amortiza en forma mensual, trimestral o anual, dependiendo de las necesidades específicas, debiendo liquidar los intereses por lo general, mensualmente.

El contrato se instrumenta mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

Préstamo Hipotecario Industrial.

Este préstamo se otorga con garantía hipotecaria en primer lugar de la unidad industrial, al que incluye todos los activos tales como el efectivo, cuentas por cobrar, etc. Y su destino debe ser diferente de los préstamos de habilitación o avío y refaccionarios, tampoco puede destinarse a adquirir o construir bienes inmuebles. Se utiliza principalmente para consolidar pasivos y cuando no exista un préstamo específico al cual acudir.

Es un crédito a mediano o largo plazo con pagos mensuales, trimestrales o semestrales por amortización al capital e interés, dependiendo de las necesidades específicas del acreditado. Puede

existir un periodo de gracia con pago de intereses difiriendo el pago del capital.

Las tasas de interés, a comisión por apertura de crédito y la amortización del crédito son semejantes a las de habilitación o avío.

El contrato debe estar previamente autorizado por el Banco de México y ratificado ante un notario o corredor público.

Arrendamiento Financiero

El financiamiento se establece por medio de un contrato, a través del cual el arrendador se obliga a entregar el uso del bien al arrendatario, a cambio del pago de una renta durante un cierto periodo, al final del plazo tiene la opción de volver a rentarla o enajenarla.

ANEXO 4: ENTREVISTAS:

De las entrevistas efectuadas se seleccionaron tres, para citarse en este trabajo, por considerar que fueron las que aportaron más datos a esta investigación.

Entrevista No. 1

Nombre del negocio: Ferretería “El Arco De Querétaro” S. A. de C. V.
Negocio ubicado en M. Echegaray # 223, colonia las Campanas.
Querétaro, Qro.

Entrevistado: Sr. Victor Manuel Aguilar Vega (Gerente administrativo).

Fecha de la entrevista: 24 de marzo de 2006.

Duración de la entrevista: Cincuenta Minutos de grabación.

Desarrollo de la entrevista

Buenos días permítame presentarme, soy la Maestra Amalia Rico Hernández y como le expliqué cuando le solicite la cita, quiero hacerle una entrevista con el objeto de realizar una investigación para determinar ¿cuáles son los principales problemas que enfrenta la microempresa? y ¿cuáles son los elementos que les permite a ustedes permanecer en competencia y subsistir? (Las entrevistas se transcribieron como contestaban los entrevistados)

Pregunta: ¿Puedo hacerle la entrevista?

Respuesta: Si puede hacerme la entrevista.

Pregunta: ¿Cuál es el giro de su negocio?

Respuesta: Ferretera a nivel industrial

Pregunta: ¿Cuáles fueron las causas por las que inició su negocio?

Respuesta: Bueno, esto fue una iniciativa entre mi hermano y yo, por deseos de sobresalir, nos pusimos de acuerdo él trabajaba en ventas y yo en administración y así iniciamos este negocio.

Pregunta: ¿La causa por la cual inició su negocio fue por independencia, o por oportunidad en el mercado, desempleo, cuál fue?

Respuesta: Realmente hay dos causas una es precisamente la independencia y la otra por comentarios de que en las industrias había una falta de servicio, vimos ese punto flaco en la industria y de ahí aprovechamos para poner el negocio.

Pregunta: ¿o sea que encontraron un nicho del mercado que no estaba siendo atendido?

Respuesta: Exactamente.

Pregunta: ¿Qué número de empleados tiene?

Respuesta: Ahorita tenemos siete y originalmente solo éramos mi hermano y yo.

Pregunta: ¿Cuál es su organigrama que tiene o su distribución de trabajo?

Respuesta: Inicialmente mi hermano era el gerente general pero falleció. Yo me quedo como gerente general, tengo una persona como jefe de almacén, dos personas en ventas por teléfono, dos personas en ventas en la calle y dos chóferes.

Pregunta: ¿Las funciones de usted son administrativas y operacionales, maneja las dos funciones?

Respuesta: al quedar como único responsable, manejo el cien por ciento de lo que es el negocio.

Pregunta: ¿Qué tipo de planeación realiza dentro de su negocio?

Respuesta: la planeación viene en cuanto a ventas, se origina ahí, en todo negocio al haber ventas obviamente hay planeación, entonces tenemos un promedio de ventas mensual que se debe superar para poder cubrir los gastos, tenemos un programa de ventas mensual.

Pregunta: Su planeación se basa en las ventas. ¿En cuestiones administrativas tiene alguna planeación?

Respuesta: No porque dependiendo de las ventas, se deriva todo lo administrativo, todo lo demás entonces en lo administrativo, no tengo un programa.

Pregunta: ¿Ustedes manejan estudios de mercado?

Respuesta: Sí de hecho tratamos constantemente como nuestro negocio es la industria tratamos de incrementar nuestro número de clientes.

Pregunta: ¿Tiene usted un plan de negocios? Es decir el documento en que se estipulan, todas las funciones de su negocio, desde su objetivo, misión de la empresa, metas, todo lo referente a donde el negocio quiere llegar según su visión.

Respuesta: Bueno, eso puede sonar a algo que no es muy importante, no se le da la importancia debida, pero yo nunca lo he manejado y trabaje en muchas empresas por muchos años y se manejan presupuestos como donde quiera, anuales, de ventas y de todo lo demás, yo creo que sobre todo en la microempresa es muy

difícil manejar esto, yo no soy como las empresas en forma que tienen un constante incremento de ventas yo más bien lo manejo de acuerdo a la situación, yo hago mis ajustes de acuerdo a mis ventas. Hoy puedo vender "x" cantidad y el próximo mes lo duplico y después regreso al mismo. Entonces como así está el mercado y el tipo de empresa es servicio y como estoy en lo que me digan las empresas grandes sería muy difícil, trabajo en vano trabajar con presupuestos, ya que si las empresas grandes manejan un presupuesto en nada, yo manejaría uno. Entonces más bien yo trabajo uno al día, si en este mes vendí bien, ya tengo proyectado mensualmente cuáles son mis necesidades. Así como puedo comprar una camioneta el próximo mes la puedo comprar hasta diciembre.

Pregunta: ¿Qué tipo de estrategias aplica en su negocio? ¿De ventas, para reclutar un nuevo cliente, cómo lo maneja?

Respuesta: Primero es dar vueltas en los parques industriales.

Pregunta: ¿Visita usted personalmente a las empresas?

Respuesta: Si y se deja un currículum, porque desgraciadamente ahorita la situación ya no nos dejan entrar, no dan en teléfono de compras, nombre del jefe de compras, se deja el currículum en vigilancia, seguir dando vueltas o esperar que nos llamen, esa es una de las estrategias, la otra es. Que con los clientes que ya tenemos, porque todo es urgencia sobre todo porque la industria ya no maneja inventarios ahora, prácticamente el inventario lo tenemos nosotros y debemos de entregar de inmediato.

Pregunta: ¿Quiere decir que el almacén de las industrias, son ustedes los proveedores?

Respuesta: El almacén somos nosotros y más de alguno manejamos mercancías en consignación, y finalmente nuestro almacén

esta en la industria y nosotros seguimos siendo, como usted menciona el almacén de la industria.

Pregunta: ¿Considera que sus clientes lo perciben como un buen proveedor?

Respuesta: yo creo que si, porque tengo veinticinco años en este negocio y he subsistido.

Pregunta: ¿Cuál considera usted que son las causas para que permanezca en el mercado?, una por la que veo es la atención al cliente, pero no se que me podría decir....

Respuesta: Finalmente son varias cosas no solo el servicio al cliente, que es uno de los más importantes, pero también el cliente se fija mucho en los precios, no solo el buen servicio y en el precio que uno quiera, yo estoy muy castigado en ese sentido, ya que debo ser competitivo con los monstruos de empresas que tengo como competencia, y si lo ven caro de inmediato no te lo pueden comprar, los compradores deben reportar a su jefe tener la autorización y orden de compra, no solo traérselo al precio que sea y ya. Entonces a parte del servicio digo no estoy en un buen precio o en un precio muy alto.

Pregunta: Considera usted como puntos importantes del éxito la atención al clientes, un buen precio...o ¿qué otros factores?

Respuesta: Y a la mejor un buen precio porque esto sería tener un mejor precio que el de mi competencia, que no esté tan elevado, porque muchas veces hasta la misma empresa dice bueno me cuesta un cinco por ciento más que el que estoy comprando pero voy a tener un buen servicio, entonces se compensa el precio.

Pregunta: ¿Y qué me puede decir de la calidad del producto?

Respuesta: La calidad es tan buena como la de nuestra competencia porque se maneja por marcas, no se puede decir doy barato, mi material es tan bueno como las que manejan las demás empresas.

Pregunta: Si yo le pidiera que me nombrara cinco problemas que enfrentas en un orden de importancia ¿Cuáles serían?

Respuesta: uno pudiera ser y no tan fuerte por ser un pequeño comercio es que todo lo que yo vendo es a crédito...

Pregunta: ¿El financiamiento para ti es un problema?

Respuesta: Es, entre comillas en este momento no es. Porque si alguno de mis clientes no me paga como debe ser es donde habría problemas. Pero vamos yo escogí este sistema de vender a crédito y finalmente es cuestión de administrarse nada mas.

Otro pudiera ser la gente que trabaja aquí ya que a veces no están consiente de la magnitud de lo que es un servicio al cliente entonces tengo que estar manejando muy de cerca a la gente para que den un buen servicio que es la base, y no que se tarde en entregar cuando un cliente ya esta esperando el material.

Pregunta: ¿Considera que necesita personal más capacitado?

Respuesta: Más que capacitación es mental, es decir que la gente esté conciente en que nuestro primordial objetivo es el buen servicio.

Pregunta: Hace rato mencionaba la competencia, lo grande que son esos monstruos que a veces ahogan al pequeño comerciante, ¿Para usted considera que es un problema la competencia?

Respuesta: Pues si la verdad es que si es, pero afortunadamente siempre hay un huequito que nos dejan abastecer, necesitan cierta

cantidad de ventas que por supuesto. Pero con un uno por ciento que me dejen ellos, o un cinco por ciento que me dejen ellos, que a la mejor para ellos no significa nada pues yo con eso estoy viviendo y estoy comiendo, creciendo. Si es problema pero a la vez como son los monstruos ellos por su organigrama no pueden hacer lo que yo hago de decirle a su chofer... vete ahorita y entrega esto porque ellos deben tener sus departamentos, el departamento de ventas, de almacén y finalmente al de entrega de material, transporte el cual ya tiene programado como para cuatro días y no lo puede hacer. Entonces yo puedo decir te vas de inmediato.

Pregunta: ¿Dan una rápida respuesta al cliente?

Respuesta: Así es y hay la posibilidad y confianza de que el cliente me hable directo a mí y que yo soy quien toma la decisión.

Pregunta: Entonces una respuesta rápida al cliente, puede ser un factor de éxito.

Respuesta: En definitivo, es decir el que tengas un trato directo con tus trabajadores y puedas tomar una decisión de ve a entregar eso. Y no esperar a que...hay cinco pedidos adelante y hasta entonces te toca y esa es la posibilidad que tenemos aquí.

Pregunta: muy bien Sr. Víctor ¿Cómo considera que son los rendimientos de su negocio? Las utilidades que tiene.

Respuesta: Mis márgenes de utilidad no son buenos, porque tengo lo del crédito y en segundo tengo que competir con los monstruos entonces yo tengo que sacar mis porcentajes, pero finalmente sale para comer y para crecer un poquito

Pregunta: ¿Las utilidades que tiene, le permiten subsistir?

Respuesta: Mantenerte y tener un poco de dinero, un crecimiento que no se crece como debiera ser, pero por lo mismo porque si fuera venta al público se maneja con el cien por ciento a lo mejor y obviamente ahí yo, por las cotizaciones de mis clientes tengo que estar compitiendo con los monstruos para que me acepten. Primero se van a fijar en el precio, ya cuando a la mejor hacen su pedido a mi competencia pero como no se lo sueltan, entonces ya no se fijan tanto en el precio sino que les den servicio, un buen precio para que te consideren.

Pregunta: ¿El cliente debe pagar un poco más a cambio del servicio que le da?

Respuesta: Claro, ese servicio va a beneficiar los tiempos que tengan una máquina parada, cuanto les está costando, prefieren pagar un cinco por ciento más, no me atrevería a decir que un diez por ciento porque ya es mucho. Pero un cinco por ciento sí.

Pregunta: Una última pregunta, por los problemas que enfrenta, la competencia que tiene de las grandes empresas trasnacionales que han llegado a México y la globalización que se maneja. ¿Qué futuro le ve a la microempresa?

Respuesta: Muy buena pregunta, porque finalmente en este momento si estamos sufriendo precisamente por la globalización, por todos los productos que llegan del extranjero, que llegan a un costo más barato del que tenemos aquí, si de por si ya como materia prima llegan productos muy baratos, en material procesado todavía el nacional. Sin embargo el extranjero llega súper baratísimo. Pero aquí una gran ventaja es el material, calidad del nacional, entonces nosotros hemos tenido algunos problemas por productos del extranjero pero al final de cuentas regresan con nosotros los clientes por la calidad del

producto, del material de nosotros el nacional. Entonces ahora si que, mientras el extranjero no haga la calidad que debiera hacer en sus productos, pues aquí estaremos y la otra es, ojala el gobierno vea ese tipo de situaciones por que el extranjero es mejor que el nacional que trae tantos impuestos que nos tienen muy amarrados. Entonces el futuro depende de las decisiones que tome el gobierno.

Pregunta: ahora que menciona lo de los impuestos ¿Consideras que en México existe una alta carga impositiva?

Respuesta: si, definitivo sobre todo de la gente que estamos establecida contra la no establecida, digo no es mi caso pero tengo proveedores en México que afuera de su negocio tienen a los tanguistas dando el mismo producto mucho mas barato y obviamente que es por que a ellos no les están cobrando impuestos. Finalmente a la gente establecida si nos tienen muy amarrados.

Muy bien Sr. Víctor, le doy las gracias por proporcionarme esta entrevista y por su tiempo.

No hay de que.

Entrevista Número 2

Nombre del negocio: Hexacontrol, S. A de C. V

Entrevistado: José Luis González Silva

Puesto dentro de la empresa: Gerente General.

Giro: Venta de piezas para la industria, servicios en automatización y control industrial.

Dirección: Avenida Tecnológico No. 29 int. 101, Col. Centro.

Fecha de la entrevista: 08 de junio de 2006.

Desarrollo de la entrevista

Después de la presentación, se le explica el objetivo de la entrevista. De realizar una investigación para determinar ¿cuáles son los principales problemas que enfrenta la microempresa? y ¿cuáles son los elementos que les permiten a ustedes permanecer en competencia y subsistir?

Pregunta: ¿Puedo hacerle la entrevista?

Respuesta: Adelante.

Pregunta: ¿Qué es lo que vende?

Respuesta: Piezas para la Industria automotriz, Servicios de ingeniería y Cursos de Capacitación.

Pregunta: ¿Cuáles fueron las causas por las que inició su negocio? Por deseos de independencia, desempleo, por un nicho en el mercado que podía usted atender ¿Cuál fue?

Respuesta: Pues yo creo que la independencia, porque yo trabajé para una empresa que se dedicaba a lo mismo, de hecho salí de la

escuela y entré a esa empresa y v. el mercado, lo que hacían y dije es una buena alternativa y continué con eso

Pregunta: ¿Usted deseaba ser independiente?

Respuesta: Si, pero es la tendencia en ese tipo de empresas. Muchos compañeros salieron y se independizaron antes que yo.

Pregunta: ¿Cuál fue el motivo que lo orillo a salirse de su trabajo, tener su propio negocio, tener más ingresos?

Respuesta: Lo vi como una continuidad de mi trabajo

Pregunta: ¿Qué número de empleados tiene?

Respuesta: Nada más somos tres

Pregunta: ¿Dentro de su empresa usted tiene un organigrama específico, una delimitación de puestos y funciones?

Respuesta: Si, es muy sencilla, no la tengo a la mano para enseñársela.

Pregunta: ¿Usted es quien coordina todo?

Respuesta: "No, trabajo como equipo y busco la accesoria de varias compañías"

Pregunta: ¿Qué tipo de planeación realiza dentro de su negocio?

Respuesta: la planeación viene en cuanto a órdenes de trabajo.

Pregunta: Su planeación se basa en las ventas. ¿En cuestiones administrativas tiene alguna planeación?

Respuesta: En lo administrativo, no tengo un programa.

Pregunta: ¿Ustedes manejan estudios de mercado?

Respuesta: No, un estudio como tal no lo tenemos, nuestro mercado se incrementa vía recomendaciones.

Pregunta: ¿Tiene usted un plan de negocios? Es decir el documento donde se estipulan las cuestiones de su empresa, desde su objetivo, misión de la empresa, metas, todo lo referente a donde el negocio quiere llegar, según su visión.

Respuesta: Yo creo que en la microempresa es muy difícil manejarlo, cuando iniciamos el negocio, pensamos el giro, los objetivos y los pusimos en la escritura constitutiva de la empresa, pero nunca elaboramos un plan de negocios.

Pregunta: ¿Qué tipo de estrategias aplica en su negocio? ¿De ventas, para reclutar un nuevo cliente, cómo lo maneja?

Respuesta: Visitando a los posibles clientes, y a petición expresa de los mismos, cuando nos llaman por teléfono.

Pregunta: ¿Visita usted personalmente a las empresas?

Respuesta: Si

Pregunta: ¿Considera que sus clientes lo perciben como un buen proveedor?

Respuesta: Si, por que nos recomiendan con otras empresas.

Pregunta: ¿Cuál considera usted que son las causas para que permanezca en el mercado?

Respuesta: El servicio al cliente, que es uno de los más importantes, también los precios, mis clientes son las grandes

industrias, ellos siempre piden tres cotizaciones y dan la orden de compra a quien les de el mejor precio.

Pregunta: Podemos decir que los puntos importantes del éxito es la atención al clientes, un buen precio y ¿qué otros factores?

Respuesta: El servicio que se le proporciona, hace que acepten incluso pagar algo adicional al precio de otros proveedores.

Pregunta: ¿Y qué me puede decir de la calidad del producto?

Respuesta: La calidad es muy importante e influye mucho para mantener el cliente.

Pregunta: Si yo le pidiera que me nombrara cinco problemas que enfrentas en un orden de importancia ¿Cuáles serían?

Respuesta: La competencia, el que sean las grandes empresas las que fijan los precios, el financiamiento que se les tiene que dar a los clientes, entre otros, las cargas impositivas, manejo de personal, etc.

Pregunta: ¿El financiamiento para usted es un problema?

Respuesta: Es un problema porque mis clientes “empresas grandes” fijan las fechas de pago, por lo cual si queremos conservar al cliente tenemos por fuerza que financiarlos el tiempo que ellos marquen.

Otro problema es la gente que trabaja aquí ya que a veces no están consientes de la magnitud de lo que es un servicio al cliente entonces tengo que estar al pendiente de que se le de una buena atención.

Pregunta: ¿Considera que necesita personal más capacitado?

Respuesta: Más que capacitación es una actitud, es decir que la gente esté conciente en que uno de nuestros objetivos es el buen servicio.

Pregunta: Hace rato mencionaba la competencia, lo grande que son esos negocios que a veces ahogan al pequeño comerciante, ¿Considera que es un problema que se pueda manejar?

Respuesta: Pues si la verdad es que si es, pero afortunadamente siempre hay un espacio para trabajar

Pregunta: ¿Dan una rápida respuesta al cliente?

Respuesta: Sí, nos esforzamos por darla.

Pregunta: Entonces una respuesta rápida al cliente, puede ser un factor de éxito.

Respuesta: Es esencial.

Pregunta: ¿Cómo considera que son los rendimientos de su negocio? Las utilidades que tiene.

Respuesta: Las utilidades no son muy buenas,

Pregunta: ¿Las utilidades que tiene, le permiten subsistir?

Respuesta: más o menos, no se puede tener un crecimiento sostenido, de vez en cuando surgen buenos proyectos, que dejan buenas ganancias.

Pregunta: ¿El cliente debe pagar un poco más a cambio del servicio que le da?

Respuesta: Si, ese servicio va a beneficiarlo, por que no va a tener tiempos muertos, es decir maquinaria parada o trabajadores ociosos.

Pregunta: Una última pregunta, por los problemas que enfrenta, la competencia que tiene de las grandes empresas trasnacionales que han llegado a México y la globalización que se maneja. ¿Qué futuro le ve a la microempresa?

Respuesta: Tenemos que ser muy eficientes, si queremos subsistir, estamos sufriendo por la globalización, por todos los productos que llegan del extranjero, que llegan a un costo más bajo del que tenemos aquí. Ojala el gobierno vea ese tipo de situaciones por que el precio del producto extranjero es mejor que el nacional por tantos impuestos, el futuro también depende de las decisiones que tome el gobierno.

Pregunta: ¿Consideras que en México existe una alta carga impositiva?

Respuesta: Si, nosotros pagamos un 30% de impuesto sobre la renta sobre las utilidades que obtenemos, pagamos licencias, seguro social, Infonavit, Etc. Etc. Considero que la microempresa debería tener menos impuestos.

Bien, Ing. González gracias por proporcionarme esta entrevista y por su tiempo.

Entrevista No. 3.

Nombre del Negocio: Lavado y engrasado "San Juan"

Propietario: José Agustín Escobedo Valdez

Giro del Negocio: Venta de Refacciones Automotrices, lavado, engrasado y reparación de vehículos automotrices.

Dirección: Blvd. Bernardo Quintana no. 548, colonia Arboledas.

TEL. 2-12-92-10 y 2-12-78-90

Fecha de la entrevista: 19 de mayo de 2006.

Duración de la Entrevista: 50 minutos.

Buenos días me permite presentarme, soy la maestra Amalia Rico Hernández y como le informe, quiero hacerle una entrevista con objeto de hacer una investigación para determinar ¿cuáles son los principales problemas que presenta la microempresa? y ¿cuáles son los elementos que les permite a ustedes permanecer en competencia y subsistir?

Pregunta: ¿Me permite hacerle unas preguntas Sr. Escobedo?

Respuesta: Sí como no.

Pregunta: ¿Cuánto hace que está usted dentro de este negocio?

Respuesta: Tengo muy a gusto 30 años dentro de este negocio.

Pregunta: ¿Cómo inicio su negocio?

Respuesta: Cuando yo era empleado me dieron la oportunidad de dirigirlo, ya como dueño y eso fue cuando estaba yo en San Pablo, posteriormente cambie mi domicilio a la colonia Álamos y ahora aquí en Bernardo Quintana 548, en cada lugar he durado como diez años, diez en San Pablo, diez en Álamos y diez aquí en arboledas treinta años. Muy a gusto.

Pregunta: Durante todo este tiempo que usted ha estado trabajando ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha encontrado usted en su ejercicio de su trabajo?

Respuesta: En el ejercicio de mi negocio, han sido el incremento de precios, las cargas fiscales, el problema del tránsito pesado, yo trabajo con vehículos pesados y ahora no los dejan circular por estas colonias, con los trabajadores, yo creo que en cada trabajo es el batallar con el empleado muchas veces.

Pregunta: ¿Problemas de personal?

Respuesta: Problemas de personal precisamente. Y eso es en cualquier negocio precisamente, que porque no llegan, por que faltan, que se les hace tarde... se batalla algo por ahí. Pero con todo y eso ahí vamos caminando.

Pregunta: ¿Cómo están para usted sus ingresos de ventas, son buenos o cómo los considera?

Respuesta: Bueno es variable, tiene bueno y de todo, días más, días menos en el negocio.

Pregunta: ¿Cuáles considera usted que le han sido los elementos que le han permitido subsistir treinta años con el giro?

Respuesta: Bueno la verdad es que si ha habido trabajo y días que como todo tiene sus "altibajos", pero un negocio es negocio desde que se mantiene, desde ahí ya es negocio y de ahí ya es lógico que uno vaya subsistiendo.

Pregunta: ¿Por qué considera usted que lo siguen sus clientes?, ¿cuál es la situación por la cuál a usted lo siguen?

Respuesta: Si un cliente lo sigue a uno muchas veces, es por la atención, bueno para empezar es la constancia, puntualidad y atención al cliente.

Pregunta: ¿Considera que es un punto primordial la atención al cliente?

Respuesta: Es un punto primordial sí como no.

Pregunta: ¿Tiene usted clientes de muchos años de antigüedad?

Respuesta: Si, bueno algunos han llegado y se han ido, pero sí tengo clientes como desde hace quince años.

Pregunta: ¿Muy fieles?

Respuesta: Así es muy fieles, Hay empresas que se han terminado como texaco, la corona, y luego vienen otras y así ahí va dando vueltas todo.

Pregunta: ¿El servicio que usted presta es principalmente venta de refacciones o de servicio?

Respuesta: Los dos, lo que nos llegue lo hacemos.

Pregunta: ¿Para usted la competencia ha sido algún problema?

Respuesta: No, a mi la competencia me gusta, la competencia no hace ser mejores, a mi me encanta eso. Para mi no existe la envidia nada, y estoy de acuerdo.

Pregunta: Bien sr. Escobedo entonces usted considera que si hay más negocios. ¿Para usted no hay problema?

Respuesta: No., me gusta el sol sale para todos así de fácil. A unos más y a otros menos pero ahí vamos bien.

Pregunta: ¿Para usted cuál sería el principal problema, o peligro de su negocio?, ¿Alguna causa que lo obligara a cerrar, cuál cree que sería el principal problema?

Respuesta: Que ya no vinieran los clientes ha darme trabajo, el no tener clientes ya no funcionaria.

Pregunta: ¿Qué número de empleados tiene?

Respuesta: Son diez

Pregunta: ¿La causa por la cual inició su negocio fue?

Respuesta: Por oportunidad

Pregunta: ¿Usted planeó iniciar esta empresa?

Respuesta: No, lo “planie” por la cosa de que se dio en el momento.

Pregunta: ¿Cuántos años tiene en el mercado?

Respuesta: Más de treinta

Pregunta: ¿Considera que el rendimiento de su negocio es: Malo tiene pérdidas, sus ingresos son iguales a sus gastos, obtiene pocas utilidades o considera que tiene buenas utilidades?

Respuesta: Tengo buenas utilidades.

Pregunta: En relación con el conocimiento de su mercado potencial sus posibles clientes considera usted ¿que lo conoce?

Respuesta: “Si me conocen”.

Pregunta: ¿Tiene un conocimiento aceptable, un amplio conocimiento o lo conoce totalmente?

Respuesta: “Lo conoce totalmente”

Pregunta: En relación con su producto o productos que comercializa considera usted que, ¿lo conoce totalmente, es decir que los productos que usted maneja el servicio que usted da lo maneja totalmente?

Respuesta: Sí todo.

Pregunta ¿Considera que sus clientes lo perciben como un buen proveedor?

Respuesta: Sí

Pregunta: Hay varias preguntas de diferentes problemas que enfrenta los micros negocios, se hizo una investigación documental y vimos que estos negocios enfrentan algunos problemas en común, yo le voy a decir cuáles son y usted me dice si los tiene su negocio o no lo tiene...

Pregunta: ¿Falta de organización?

Respuesta: No, si la hay

Pregunta: ¿Falta de financiamiento?

Respuesta: No

Pregunta: ¿Bajos ingresos?

Respuesta: No lo hay

Pregunta: ¿Cargas fiscales excesivas?, ¿Cómo considera el pago de sus impuestos?

Respuesta: No, es normal

Pregunta: ¿Su tecnología o maquinaria la considera obsoleta, o moderna o de medio uso?

Respuesta: Medio uso

Pregunta: ¿Considera que hay mucha competencia en su giro?

Respuesta: Sí la hay

Pregunta: ¿Falta de liquidez, que tenga problemas de cuestiones económicas?

Respuesta: Pues todo ha salido bien.

Pregunta: ¿Ha hecho usted alguna solicitud de crédito que hayan rechazado?

Respuesta: No he hecho ninguna solicitud.

Pregunta: ¿Tiene conflictos para competir en el mercado?

Respuesta: No, no tengo conflictos.

Pregunta: ¿Problemas de cartera vencida, que tenga deudas?

Respuesta: No

Pregunta: ¿Inestabilidad económica?

Respuesta: No tampoco

Pregunta: ¿Su capital es restringido?

Respuesta: No

Pregunta: Sus normas de calidad sr. Escobedo ¿cómo las maneja?

Respuesta: Es el como se hace el trabajo y mi trabajo es bueno.

Pregunta: ¿Ya tiene sus normas de calidad?

Respuesta: Si ya están

Pregunta: ¿Padece de ausentismo de personal?

Respuesta: No

Pregunta: ¿Aumento en el precio de sus productos, constante aumento?

Respuesta: Pues es cada año.

Pregunta: ¿Los materiales que usted maneja son de buena calidad?

Respuesta: Si

Pregunta: ¿Los apoyos institucionales que hay considera usted que está marginado de ellos?

Respuesta: No tampoco

Pregunta: ¿Cómo le va a usted con la regulación gubernamental, que vengam constantemente a revisarlo, o para pedirle que esté en regla?

Respuesta: vienen nada más cada año.

Pregunta: ¿No considera que es algo excesivo?

Respuesta: No para nada

Pregunta: ¿La infraestructura de su negocio la considera adecuada?,

Respuesta: Si

Pregunta: Conoce usted lo que es un plan de negocios sr. Escobedo.

Respuesta: ¿Haber dígame como es un plan de negocios?

Es un documento donde se plasma los objetivos de su negocio, la forma en que va a trabajar, la distribución de sus tareas, etc.

Respuesta: No lo tengo instalado en documento.

Pregunta: ¿Considera que tiene usted un conocimiento aceptable, un amplio conocimiento, conoce totalmente lo que es un plan de negocios?

Respuesta: “Ya por los años que tengo es que si conozco mi negocio totalmente”

Pregunta: Dentro de toda empresa tenemos que aplicar el proceso administrativo, que es la planeación, organización, la integración, dirección y control, la pregunta es si ¿en su negocio aplica usted este proceso administrativo?

Respuesta: “La planeación si se hace porque es una cosa que se distribuye”

Pregunta: ¿Usted lo lleva a cabo siempre?

Respuesta: Pues siempre se maneja

Pregunta: Le voy a pedir por favor que si nos puede mencionar cinco elementos que le permiten a su empresa permanecer en el mercado.

Respuesta: Atención al cliente, constancia, puntualidad, competencia.

Pregunta: ¿Y los recursos que le permiten a su empresa ser exitosa?

Respuesta: Los empleados, el personal, utilizar material biodegradable.

Pregunta: Sr. Escobedo me permitiría realizar un estudio más profundo en su negocio, la idea es presentar en mi investigación un estudio de caso, para lo cual tendría que entrevistar a algunos de sus empleados, clientes, a sus hijos que le ayudan a manejar su empresa, al igual le solicitaría información contable y financiera para poder realizar un análisis financiero, si permite este estudio, al final del mismo, le puedo presentar los resultados obtenidos y realizar observaciones que puedan ayudar en la administración de su negocio.

Respuesta: Sí me gustaría que realizara ese estudio, creo que sería de beneficio para todos, sin embargo quiero decirle, que mi contabilidad es para cumplir con el gobierno. No tenemos ningún análisis financiero, no lo considero necesario, pues yo manejo el negocio, tampoco me gustaría que mis trabajadores se inquietaran o mis clientes, digo por las entrevistas.

No se preocupe, Sr. Escobedo, tratare de no importunar a sus clientes, trabajadores y colaboradores, buscando los momentos adecuados para las entrevistas y explicándoles, cual es el fin de las mismas.

A la vez quiero pedirle autorización para citar en mi trabajo de investigación los datos contables de su empresa y los resultados del estudio, y publicar los datos del mismo.

Sí, no hay ningún problema.

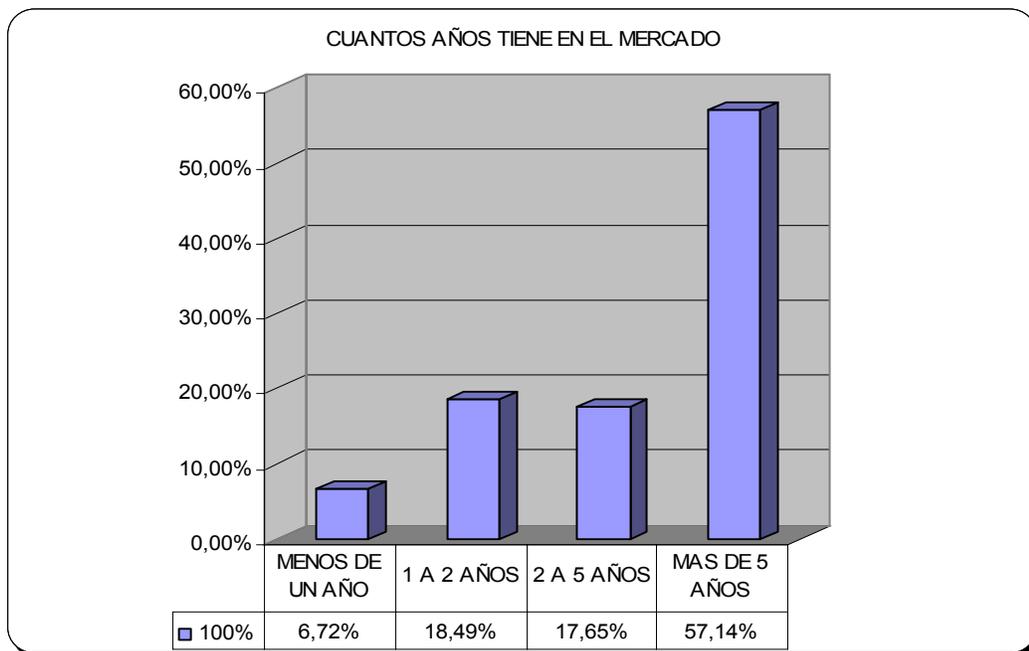
Le doy las más cumplidas gracias por esta entrevista, sus respuestas son muy importantes para esta investigación, y por permitirme realizar un estudio más profundo en su negocio.

ANEXO 5. CUADROS COMPARATIVOS

De las encuestas realizadas se formaron dos grupos las microempresas que tienen mas de cinco años en el mercado y las que tienen menos de este tiempo, para hacer cuadros comparativos y tratar de ver si las microempresas que tienen menos de cinco años van a permanecer en el mercado o van a desaparecer antes de este tiempo.

Se partió de la pregunta años de permanencia en el mercado

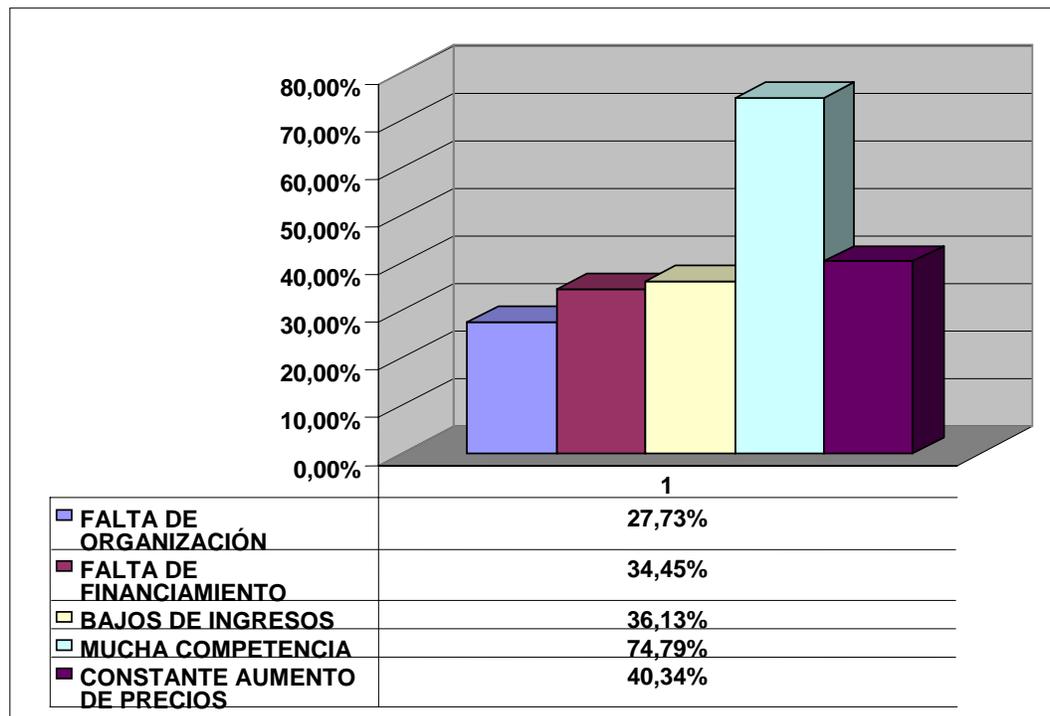
Años de permanencia en el mercado

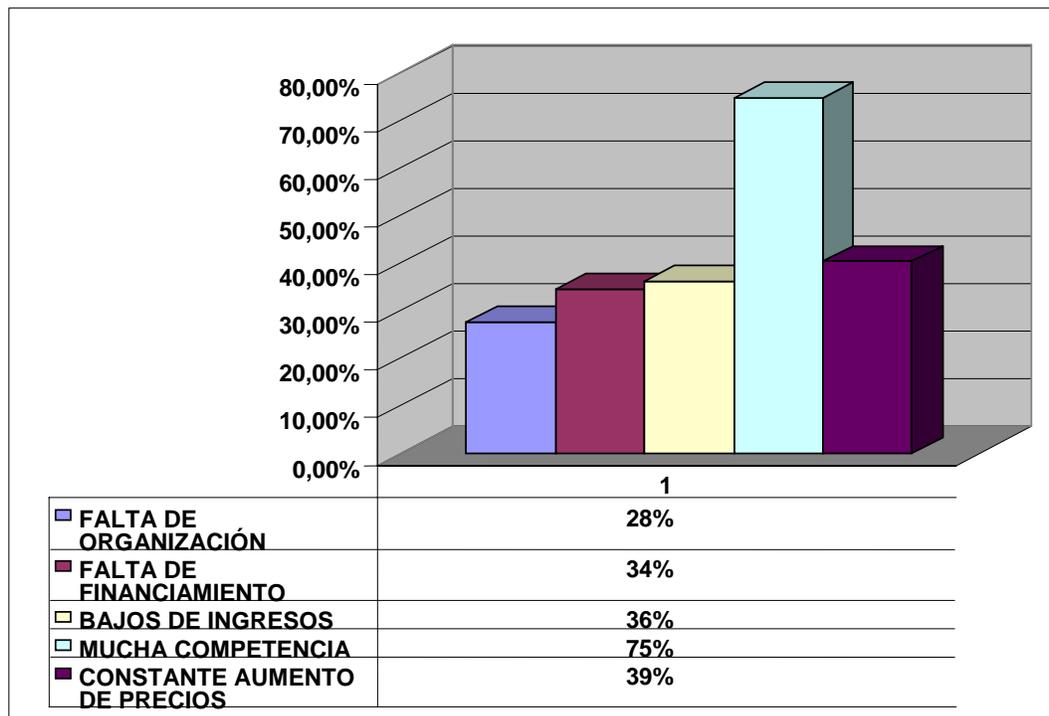


En esta grafica se puede observar que el 57.14% de las empresas encuestadas tiene más de cinco años en el mercado y el y el 42.86 % menos de cinco años.

Principales problemas de las microempresas:

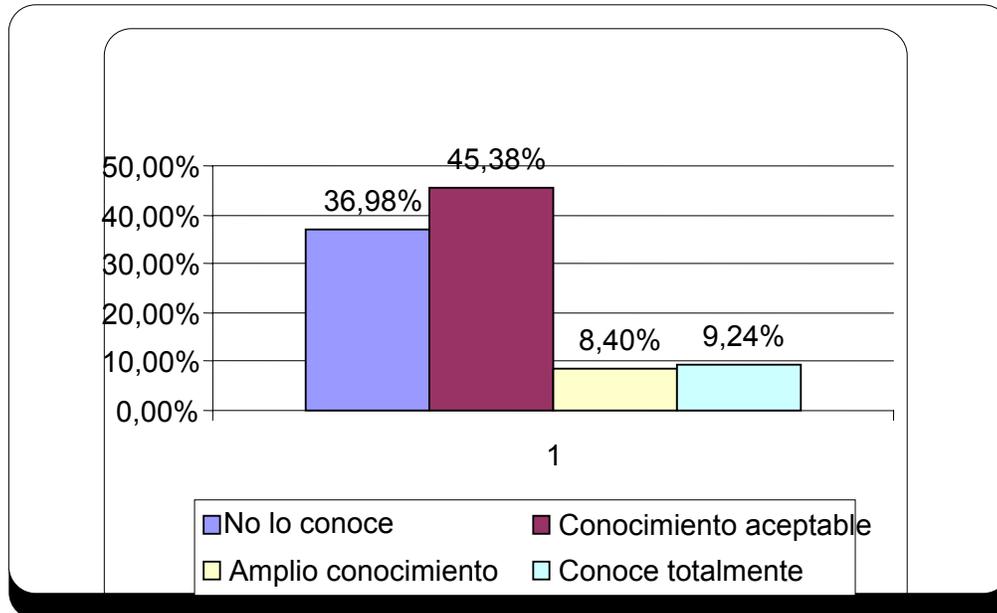
Microempresas con más de cinco años en el mercado



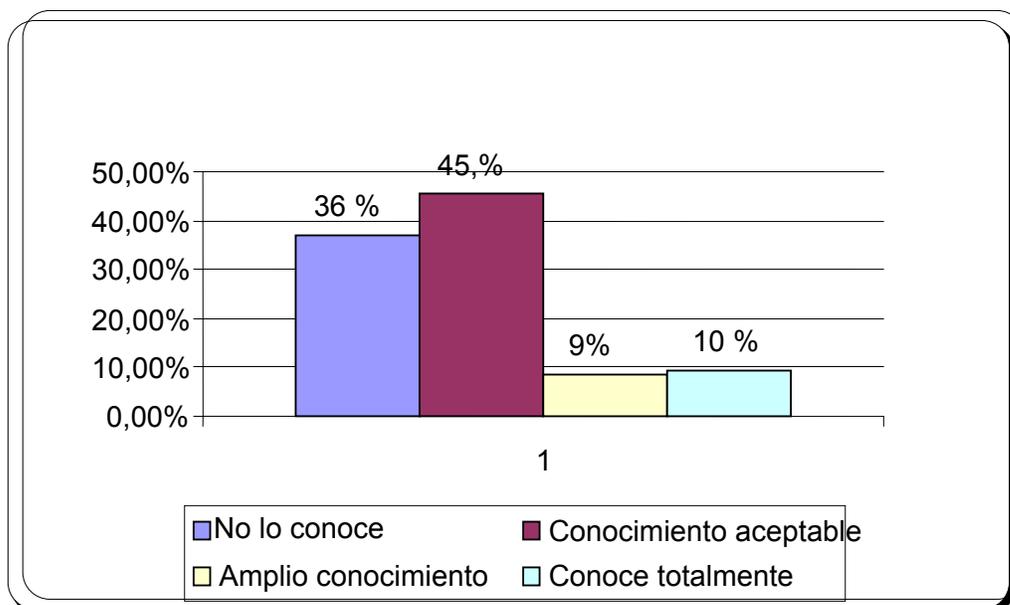
Microempresas con menos de cinco años en el mercado

Conocimiento de lo que es un plan de negocios empresas

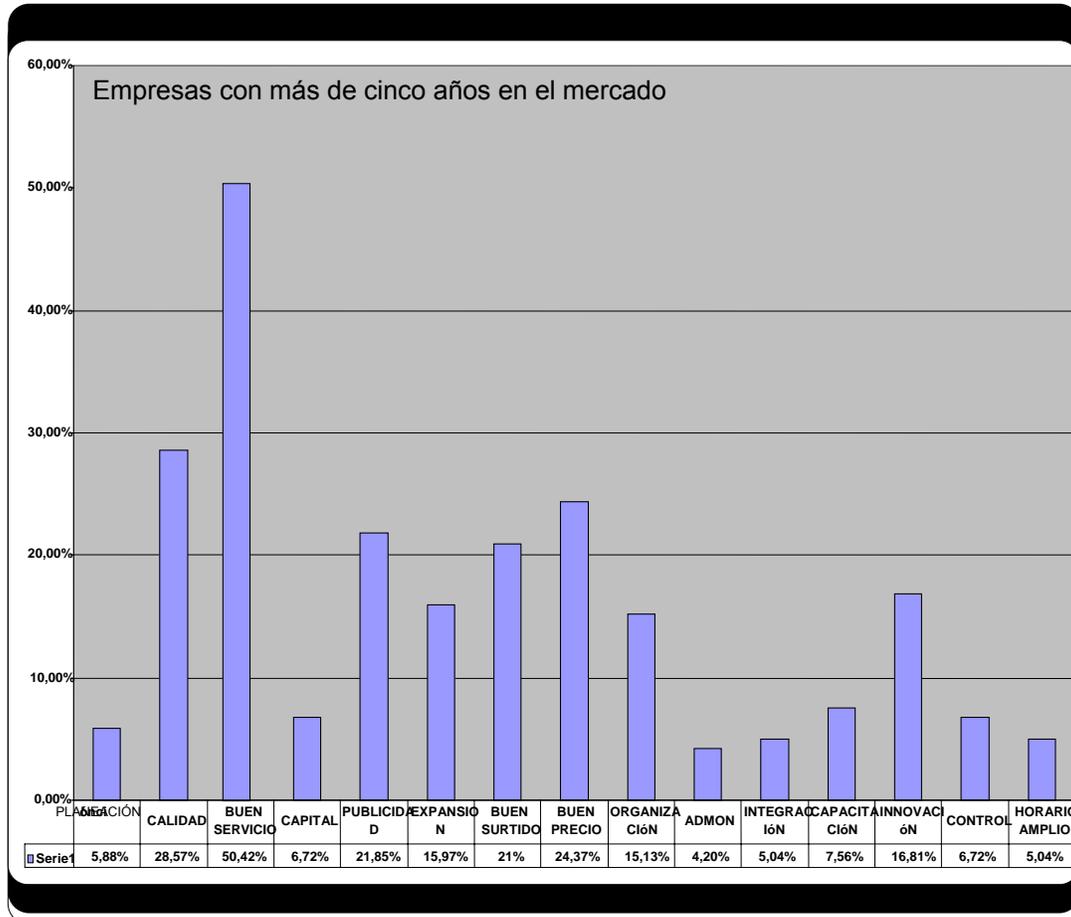
Con más de cinco años en el mercado.

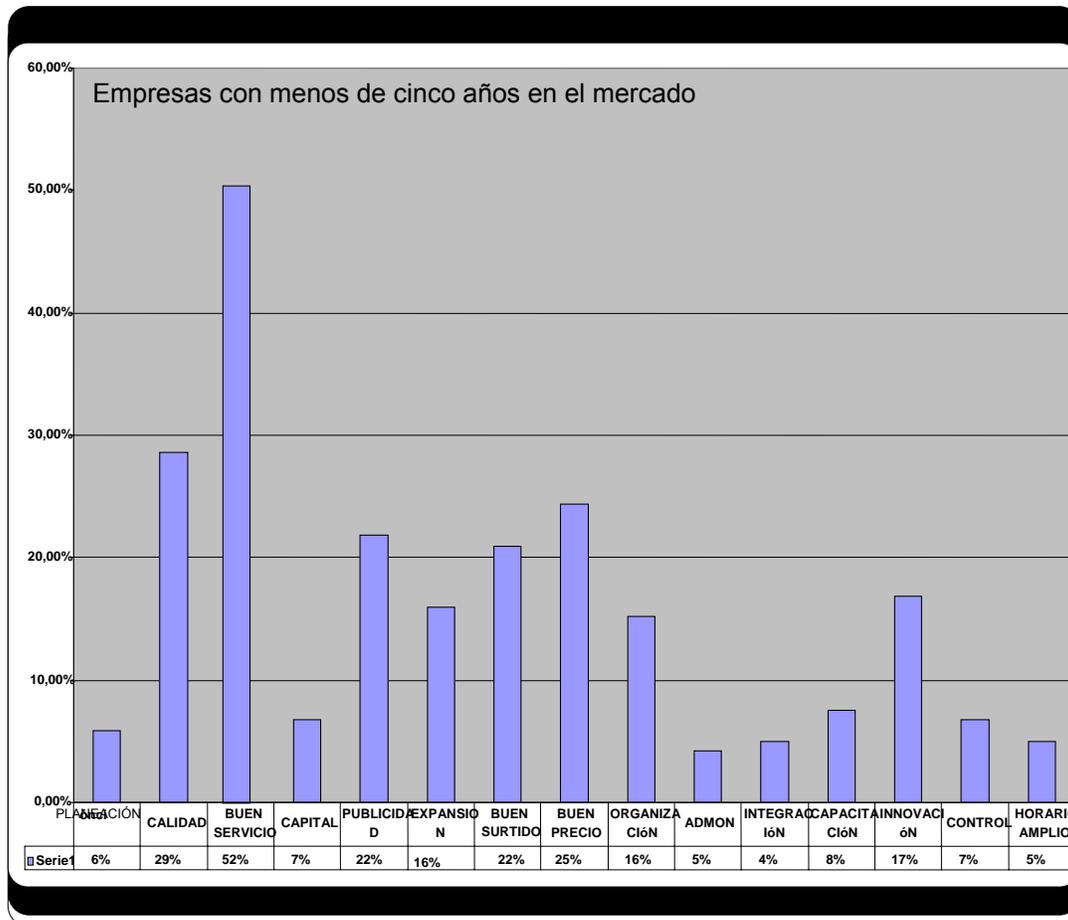


Empresas con menos de cinco años en el mercado



Elementos que permiten tener éxito a la microempresa.





En estos cuadros comparativos se puede observar que no hay una diferencia significativa entre las respuestas de los dos grupos formados, por lo cual se puede afirmar que no se puede determinar si el grupo que tiene menos de cinco años va a permanecer en el mercado.

Anexo 6: Breve historia de la Administración

La historia nos permite conocer las diferentes teorías administrativas que han existido, así como los problemas y soluciones que se han manejado en el transcurso del tiempo, conocerlo nos ayuda a evitar repetir los errores y aplicar soluciones.

La gran cantidad de modelos y teorías que se han generado durante el siglo XX, hace prácticamente imposible que se pueda presentar un resumen que muestre el desarrollo histórico de los efectos y cambios que se han dado a través de los tiempos, por lo cual solo menciono algunas de las más importantes.

Algunos autores dicen que la administración nace desde que apareció el hombre y que ha existido como algo natural, podemos decir que la administración nace de la ingeniería pero la evolución la ubica en las ciencias sociales, la administración da pie a la fundación de la teoría de la organización.

- **La Administración Científica.**

La administración bajo este enfoque es considerada como un mecanismo que la organización puede utilizar a través del análisis y la mejoría de las operaciones de trabajo. La administración se centra en las operaciones de trabajo como eje focal para incrementar la eficiencia organizacional.

- **Los pioneros de la organización moderna.**

El autor (Coriat, 1976), cita a Taylor Ingeniero estadounidense que ideó la organización científica del trabajo. Su formación y su capacidad personal le permitieron dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar metales. Y fue de esa observación práctica de donde extrajo

la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Principios de la Administración Científica de Taylor:

Principio de planeamiento. Eliminación de la improvisación, del criterio individual del operario y la actuación empírico-práctico por los métodos basados en procedimientos científicos.

Principio de la preparación/planeación. Selección científica de los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes para producir más y mejor. Adecuación de las máquinas y herramientas de trabajo.

Principio del control, certificación de las actividades de los trabajadores de acuerdo con las normas establecidas y programadas.

Principio de la ejecución, disciplina operativa.

La cadena de montaje de Ford es el paso siguiente, el gesto obrero, reducido a movimientos elementales por el científico se ve sometido a cadencias reglamentadas. La normalización de las piezas, de las herramientas y de los productos abre el paso a la producción en grandes series. Así las condiciones salariales y de consumo se ven trastornadas por la generalización de la producción masiva. Se redefine las funciones del estado para que este garantice los equilibrios que requieren las condiciones totalmente nuevas creadas por el Taylorismo y el Fordismo, (Coriat, 1976)

La Ford Motor Company. Fabrica automóviles sencillos y baratos destinados al consumo masivo de la familia media americana; hasta

entonces el automóvil había sido un objeto de fabricación artesanal y de costo prohibitivo, destinado a un público muy limitado. Con su modelo T, Ford puso el automóvil al alcance de las clases medias, introduciéndolo en la era del consumo en masa; con ello contribuyó a alterar drásticamente los hábitos de vida y de trabajo y la fisonomía de las ciudades, haciendo aparecer la «civilización del automóvil» del siglo XX. Se dio el término de “Fordismo” a la fabricación en serie de automóviles, este fenómeno se extendió a la fabricación de productos más simples. La economía industrial experimenta una mutación hacia las escalas de producción modificando las líneas de trabajo. Estandarización y transformación de las normas de escala: Eliminación de tiempos muertos y materiales ociosos.

Henry Fayol, publicó en Francia el libro *Administración industrial*, creía que en la teoría de administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina. Se trata en realidad del primer intento de formular una teoría general de la administración.

Se puede decir que las dos ideas más importantes que desarrolló Fayol son: La administración es un cuerpo de conocimiento autónomo aplicable a todas las formas de la actividad humana; es decir, estableció y fundamento el concepto de la universalidad de la administración, y que se debe enseñar a investigar la administración a nivel superior, en universidades e institutos superiores.

Principios de Administración de Fayol: La Gerencia científica o Gerencia administrativa, división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses del individuo al interés general, centralización, cadena escalonada, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, solidaridad.

Omar Aktouf (1998) cita a Adam Smith, sus palabras claves son competencia y libre mercado: la dinámica de la satisfacción del interés personal hace entrar a todos en competencia, y cada quien, buscando siempre aumentar sus propias ganancias, contribuye a mantener la competencia y a participar en el aumento de las ganancias de la sociedad. En el Mercado los elementos se dosifican por sí solos sobre una competencia libre y absoluta. Lo que es valido para el precio de las mercancías, lo es también para el precio del trabajo, para el salario y para el ingreso del empresario.

El sistema Toyota tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos, describe Aktouf (1998). La esencia del pensamiento es concebir un sistema adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados, variados y fabricados a buen precio. Este sistema busca ganancias a través de una productividad inédita que nada tiene que ver con los recursos de las economías de escala y de la estandarización tayloriana y fordiana.

El maestro japonés reanuda una antiquísima tradición de los amos de las fábricas “la dirección a ojo” busca ejercer control en todo momento de manera visual de los empleados subordinados.

Para entender el espíritu toyota se necesita una revolución mental, se trata de pensar al revés toda la herencia legada por la industria occidental, producir en volúmenes limitados sin economías de escala y sin existencias productos diferenciados y variados y a pesar de ello obtener ganancias de productividad.

El autor Litterer (1990) dice que la administración sistemática nace como un proyecto para la integración de las organizaciones de las firmas manufactureras norteamericanas. Apareció en las últimas décadas del siglo pasado, identificando algunos de los serios problemas internos de las firmas de las industrias manufactureras, los problemas solían identificarse como desorden, confusión y desperdicios internos dentro de las zonas de producción de las empresas descritas y que surgían de la desintegración de la organización con la consecuente paralización de la coordinación.

Se establecen tres sistemas: el de control de producción, el de contabilidad de costos y el de salarios respaldan la aseveración en el sentido de que la finalidad de esas soluciones era fomentar la coordinación de los flujos horizontales y facilitar mayor control por parte de la administración superior (coordinación vertical) mediante flujos mejorados ascendentes de información y por el establecimientos de medios (reglas de decisión y políticas) mediante los cuales la administración superior pudiese preformar o predeterminar las decisiones de la administración inferior.

Se sugiere que la administración sistemática se puede considerar como el principio de la burocratización de las funciones administrativas, se supone que la burocracia se desarrolla cuando los miembros superiores de una organización imponen experiencias al resto de la organización para obtener mayor control.

El éxito de las firmas manufactureras norteamericanas se debe, en gran parte, a su diligente y bien logrado empleo de la división del trabajo en tres formas distintas: la especialización por producto; especialización por operación técnica y la especialización por operación de los procesos de producción.

- **Principales insuficiencias de la administración clásica**

La administración tradicional está en situación de crisis, esto lo afirma Aktouf, (1988), dice que no se trata de poner en el banquillo de los acusados a todo el pensamiento administrativo en bloque, la filosofía, los principios y las herramientas administrativos tradicionales comportan bastantes aspectos positivos que hoy en día siguen siendo indicados y útiles. Sin embargo los hombres de negocios están interesados en otros modelos, otros sistemas más rendidores que les genere éxito.

Los discursos de la administración tradicional tienden a buscar culpables del menor éxito de la economía. A menudo surgen en primer plano los trabajadores y los sindicatos, luego los países extranjeros, luego el gobierno, pero casi nunca se cuestiona a los administradores. Sin embargo gerentes y dirigentes toman a su mejor parecer las decisiones que los conducen a tal o cual situación dada, y son ellos mismos quienes se adjudicada dicha responsabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Aktouf, Omar (1998). *La Administración: Entre Tradición y Renovación*, Canadá: Editorial Gaetan Morin.
- Aldrich R. M. Field A. W. y Maddock J. (2005). *The Principles and Practice of Management*. Londres: Editorial Longmans, Green.
- Anzola S. (1997) “*El comportamiento de la pequeña empresa mexicana*”, México: DPAM, ITESM, Campus Monterrey, p. 22-24
- Arena, Santiago (1993). *Introducción a la Metodología de la Investigación*, México: Zorrilla N, Aguilar León. Undécima Edición.
- Barba, A. A. (1993). *Conflicto Organizacional: Estrategias corporativas y relaciones de poder en Estrategias Organizacionales*, México: UAM Unidad Iztapalapa.
- Barba, A. A. (2002). *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del Lapem de CFE*, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Babbie, Earl R. (1988). México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Barnard, Chester (1991). *The Functions of the Executive*, Cambridgs Mass: Harvard University Press.
- Bertalanffy, Ludwing Von (1991). *Teoría General de Sistemas en el Administrador y la Administración de su realidad en las organizaciones*, J. Mancebo del Castillo Manuel. México: Editorial UAQ.
- Bours Castelo E.(1998) “Eleva la Competitividad, objetivo de la micro, pequeña y mediana”, México: *Boletín Cetro-Crece*.
- Brian Quinn, James y Voyer (1980). *Ensayo Estrategias para el cambio en el proceso Estratégico*, México: Prentice-Hall
- Cárdenas Cutiño, Gustavo Alfonso (2004). *Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas*. México: Editorial Cucea.
- Castañeda, de la Torre y Moran Lara (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill 1ra. Edición.

- Coriat, Benjamín (1976). *El taller y el cronómetro*. España: Siglo XXI Editores, s.a.
- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: Editorial MLT.
- Davila, A y Martinez (1999). *Un acercamiento critico al concepto de cultura organizacional; implicaciones para su estudio en organizaciones latinas*. México, ITESM-Siglo XXI.
- De la Rosa, A. (2000). *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes mitos y problemáticas*, en Montañó, L. (coordinador). "La administración frente a sus desafíos del cambio social", revista de ciencias sociales y Humanidades, 20(48) p.183-220.
- Derossi F. (1977). *El Empresario Mexicano*. México: UNAM
- Díaz Amador, María del Carmen (2005). *Principales problemas que enfrenta la microempresa*, México: Secretaria de Economía.
- Dickson F.J. (2000). *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas*. México: Editorial Diana.
- Douglas C. B. Frischnecht. (2000). *La dirección de la pequeña empresa*, Editorial Ateneo, B.A.
- Ford, Henry. (1997). en *Ensayo sobre Taylorismo y el Fordismo y la Producción en masa de Benjamín Coriat*. España: Editores siglo veintiuno de España.
- Gómez Ceja, G. (1975). *Planeación y Organización de Empresas*, México: Editorial Edicol.
- Gómez Osuna, M. R. (1978). *Tesis de la pequeña empresa*. México: UAP
- González María de la Luz (2005) "Negocios Mutantes" Disponible en la pagina de Internet <http://www.jornada.unam.mx/2005/05/09/index.php>, consultada el 9 de mayo de 2005.
- Gibb A. (1997) "Small Firms: Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organization", *International Small Business Journal* 15,3 p. 13-19

- Goetz Billy E. (2005). *Management Planning and Control*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Editorial Prentice Hall.
- Hampton R., David (1994). *Administración*. México: Tercera Edición en Español, Editorial Mc. Graw Hill.
- Hernández, L. E. y Velásquez R. J. (2003). *Globalización, Desigualdad y Pobreza, Lecciones de la Experiencia Mexicana*, México: UAM-Plaza y Valdez, Editores.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2003). *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw Hill, 3ª Edición.
- Herrera Avendaño Carlos. (2000) *Fuentes de Financiamiento*, México: Editorial Gasca SICCO. 2ª Edición.
- Hill Charles W. L. y Gareth R. Jones (1999). *Administración Estratégica*, México: Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill.
- Imperial Zuñiga Ramón y Ramírez Guerra Fidel (2001). *Banca Social, Historia, Actualidad y Retos de las Finanzas Populares*. México: .Ediciones de la caja popular mexicana
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. (2005). *Fuentes de Financiamiento*, México: Edit. Nacional Financiera.
- Jasso, J. (1999). *Los sistemas de innovación como mecanismos de innovación y de transferencia tecnológica*, México: Documento de trabajo Núm. 76, DAP, CIDE.
- Koontz y O'Donell. C. (2000). *Curso de Administración Moderna*. Madrid: Editorial Mc.Graw-Hill Book Company.
- Koontz Harold (1995). *Estrategia planificación y control*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Litterer, Joseph A. (1990). *Historia de la administración de empresas en los Estados Unidos*, México: Editorial Limusa.
- Longenecker, Justin G. W. Moore Carlos. William Petty J. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas, un enfoque emprendedor*. México: 11ª Edición, Editorial Thomson.

- Mancebo del Castillo, Trejo J. (1991). *El Administrador y la Administración de su realidad en las Organizaciones*. México: Editorial Universidad Autónoma de Querétaro.
- Méndez Ramírez, Ignacio et al. (2001). *El protocolo de Investigación*, México: Editorial Trillas. Octava Reimpresión.
- Mintzberg, Henry (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, México: Editorial Prentice-Hall.
- Montaño Hirose, Luis (1999a). *La Investigación en Administración. Reflexiones para el caso México*, México: Editorial Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Montaño Hirose, Luis (1999b). *Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática*. México: Editorial Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Montaño Hirose, Luis (2000). Ponencia, *El Estudio de las Organizaciones en México. México: Una Perspectiva Social*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Odiorne George S. (2000). *Management by Objectives*. Nueva York: Editorial Pitman Publishing Corporation.
- Ortega Ochoa, Rosa Ma. Villegas Hernández, Eduardo. (2000). *Análisis Financiero*. México: Editorial PAC, S.A. DE C.V.
- Oster Sharon, M. (2000) *Análisis Moderno de la Competitividad*, México: Osford University Press.
- Pfeffer, J.(1998). *La Función Organizacional en la Administración, en Mintzberg, H. Quinn, J.B. y Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México: Prentice-Hall.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización, Problemas y Posibilidades*. México: Editorial Oxford.
- Peña R. (1997) "La empresa y su entorno" México: DPAM, ITESM, Campus Monterrey, p. 25-27
- Porter, M. (1998), *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: CECSA, 16ª reimpresión.
- Quiroga, E. I. (1997) *Presencia y ejemplo de los fundadores: Elementos centrales de la cultura organizacional en una empresa familiar*, trabajo de tesina presentada en la universidad de monterrey.

- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas*, México: Editorial Limusa, S.A. de C. V. GRUPO NORIEGA EDITORES.
- Reza Becerril, Fernando (1997). *Ciencia, Metodología e Investigación*. México: Prentice. May 1ª Edición.
- Robles, L. (1998). *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México: UAM Juan Pablo Editor y Fundación Friedrich Elbert.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2006). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, México: Editorial ECAFSA.
- Sánchez, P. R. (1997) "Escenarios", México: *Boletín Cetro-Crece*.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2a edición, San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, Herbert A. (1997). *El comportamiento Administrativo*, México: Editorial Aguilar.
- Sfez, Lucien (1984). *Crítica de la decisión*, México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de la Investigación Social*. México: Séptima Edición, Editorial Paraninfo.
- Simón Domínguez, Nadima (1997). *Evaluación Organizacional*, México: Editorial Siccó.
- Soto Pineda, Eduardo et al. (2003). *LAS PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. México: Editorial Thomson.
- Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walter, B. J. (1998). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill, 10ª Edic.
- Secretaría de Economía, de la Banca Nacional de Desarrollo y de Nacional Financiera. *Proyectos de Financiamiento a la PyME* (2005). México.
- Shet, J. (1998). *Recupere su mercado*, México: Editorial Limusa, Noriega.
- Smith Theodore A. (1996). *Estrategia dinámica de los negocios: El arte de planear para lograr el éxito*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Terry George R. (2005). *Principles of Management*. Illinois: Editorial Irwin.

- Thompson, Jr. A. J. Strickland III. *Administración estratégica, textos y casos*. México: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Veciana, J. M. (1999) *Función Directiva*. Barcelona: Edición Universidad Autónoma de Barcelona.
- Villegas H., Eduardo y Ortega Rosa María. (1999) *El nuevo Sistema Financiero Mexicano*, México: Editorial PAC.
- Vossen R. (1998) "Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation", *International Small Business Journal* 16,3 p 88-94
- W. Taylor, Frederick, en *Ensayo sobre el Taylorismo y el Fordismo y la Producción en masa de Benjamín Coriat*, España: siglo veintiuno de España Editores.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*, United States of America: SAGE Publications.
- Yves Barreyre P. (1978). *La pequeña y mediana empresa frente al cambio*. Barcelona: Editorial Hispano-Europa.
- Zemelman, H. M. (1987). *Uso crítico de la Teoría*, México: El Colegio de México y Universidad de las Naciones Unidas.

DIRECCIONES DE INTERNET:

<http://www.nafin.com/> Consultada el 18 de abril de 2005.

<http://www.bancomext.gob.mx/> Consultada el 20 de abril de 2005.

<http://www.jornada.unam.mx>. Consultada el 9 de mayo de 2005.

<http://www.banxico.org.mx> Consultada el 16 de mayo de 2005.

<http://www.fofomi.gob.mx/> Consultada el 17 de mayo de 2005

<http://burocredito.com.mx/> Consultada el 27 de mayo de 2005.

http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1753/Conferencia_6.pdf Consultada el 07 de junio de 2005.

<http://shcp.gob.mx/servs/clasifim/sectores/html> Consultada el 25 de noviembre de 2005.

<http://www.fundes.org/mexico>. Consultada el 23 de marzo de 2006.

<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0204/ijes/ijes0204.htm> Consultada el 24 de marzo, 2006.

<http://www.iadb.org/foromic/Vforo/downloads/Diaz.doc>. Consultada el 10 de octubre de 2006

<http://www.siem.gob.mx>. Consultada el 26 de diciembre de 2006

<http://unsifo.state.gov.journals>. Consultada el 26 de diciembre de 2006.

<http://www.iadb.org/foromic/Vforo/downloads/Diaz.doc> Consultada el 26 de diciembre de 2006.

<http://www.gestiopolis.com/> Consultada el 12 de enero de 2007.

<http://www.radio.com.mx>. Consultada el 09 de septiembre de 2007.

LEYES:

Código Fiscal de la Federación año 2006.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Ley de Impuesto sobre la renta, año 2006.

Ley de Instituciones de crédito.

Ley del Impuesto al valor agregado, año 2006.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Ley del Infonavit.

Código de Comercio.

Ley de Sociedades Mercantiles.