

11
2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PLANEACION ESTRATEGICA EN LA OFERTA DE PROGRAMAS
DE ADMINISTRACION GENERAL EN LA MICRO EMPRESA

Seminario de Investigación Administrativa
que en opción al grado de Licenciado en Administración

Presenta:

DULCE CORAZON DE MARIA LOPEZ ALMARAZ

Asesor del Seminario:

L. A. E. Agustín Salinas Contreras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1 PLANEACION ESTRATEGICA	6
1.1. ANTECEDENTES.....	6
1.2. CONCEPTOS.....	8
1.3. IMPORTANCIA Y ALCANCE	11
1.4. DIRECCION ESTRATEGICA.....	14
1.5. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	19
CAPITULO 2 PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MERCADOTECHIA	22
2.1. CONCEPTO.....	22
2.2. MODELO	27
2.3. PROGRAMAS DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION GENERAL.....	35
2.4. LA MICRO EMPRESA	37
2.4.1. CREACION.....	39
2.4.2. CARACTERISTICAS.....	40
2.4.3. CLASIFICACION	41
2.4.4. SU ADMINISTRACION GENERAL	42
2.4.5. PROBLEMAS COMUNES	45
2.4.6. APORTACION AL MEDIO AMBIENTE.....	47
2.4.7. CARACTERISTICAS PERSONALES PARA EL EXITO	48

CAPITULO 3 INVESTIGACION DE CAMPO.....	52
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	52
3.2 OBJETIVOS.....	52
3.3 HIPOTESIS.....	52
CAPITULO 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	54
CAPITULO 5 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE OFERENTES	57
CAPITULO 6 PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	75
CONCLUSIONES	103
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	
HEMEROGRAFIA	

INTRODUCCION.

Anteriormente la economía y el sector más productivo del país descansaban en las grandes empresas; en los últimos diez años esta economía ha sufrido grandes cambios y ello ha propiciado el surgimiento de nuevas políticas para encausar su desarrollo.

En la actualidad puede observarse como poco a poco las micro empresas han aportado un porcentaje considerable en el desarrollo y productividad del país y no solamente cada una como organización, sino que debido a que el número de ellas cada vez es mayor, en conjunto todas intervienen ya considerablemente en la economía mexicana.

Por ello se considera de gran importancia en estudio de la micro empresa, sus características, requisitos, su integración, su giro predominante, su aportación en el P.I.B. ; su importancia a nivel socioeconómico, etc.

Ahora bien, detrás de todo esto está una persona que hace posible que todo lo anterior esté sucediendo, y es el micro empresario.

El micro empresario en México no tiene un perfil determinado, ya que podemos hablar de profesionales en una carrera Universitaria, Técnicos, aprendices de algún oficio o simplemente personas decididas a invertir cierta cantidad monetaria en algún negocio.

Como cualquier dirigente estarán sujetos a una serie de actividades y sobre todo a tomar decisiones para poder alcanzar los objetivos que se hayan establecido.

La mayoría quizá lo hagan de manera empírica y su negocio esté funcionando bien, otros es posible que tengan ciertas dificultades en alguna función de su negocio y por no tener una visión mas amplia no puedan solucionarlos de la mejor manera.

Pero no se pretende que los micro empresarios deban de estudiar una profesión de 5 años para poder desempeñar sus funciones excelentemente, no por que sea un error, simplemente por tratarse de personas con un negocio ya establecido y que los resultados requieren ser en corto plazo.

Con base en teorías de expertos, se considera que la administración estudia la optimización de los recursos, llamese humanos, materiales, financieros dentro de una organización y es lo que todo micro empresario buscaría para alcanzar sus objetivos.

Con lo anterior se pretende efectuar un estudio de la oferta de Programas de Administración Integral fundamentado en la Planeación Estratégica con el fin de conocer los programas de la oferta dirigidos a los micro empresarios.

En este estudio se analizarán cada uno de los integrantes del grupo de oferentes de acuerdo a ciertos parámetros con el fin de determinar una propuesta del modelo de Planeación Estratégica de un Programa de Administración Integral dirigido a los micro

empresarios, como ya se mencionó con base en la oferta de Programas.

Esta Investigación consta de dos grandes partes, la primera trata el aspecto teórico a cerca de la Planeación Estratégica, La Planeación Estratégica en la Mercadotecnia y la Micro empresa con el fin de establecer una base a la siguiente. La Segunda abarca la investigación de campo, el planteamiento del Problema, Hipótesis, Objetivos; El Análisis del Grupo de Oferentes y la Propuesta del Modelo.

Este estudio se concreta a crear un modelo de un programa dirigido a Micro empresarios, sin embargo queda la posibilidad de profundizar en el Plan de Estudios de manera que se estructure un programa más específico que satisfaga ampliamente a cada empresa en particular.

CAPITULO 1

PLANEACION ESTRATEGICA

1.1. ANTECEDENTES

Según Jaques Wany¹ estrategia nace de Stragos, jefe del ejército, tradicionalmente se utilizaba en el terreno de las operaciones de guerra, donde se basaban en los puntos débiles del enemigo.

Al respecto cabe mencionar que algunos autores se han basado en planes y proyectos de ataque de guerra para determinar el curso a seguir dentro de la administración, principalmente en la mercadotecnia.

La Planeación Estratégica formal fue introducida en la década de los 50's por los principales empresarios y se les llamó Planeación Formal a largo Plazo.

El desarrollo de la Planeación Estratégica en México se inicia en los años 70's como una solución a todos los problemas que se daban en las organizaciones, pues se pensó que una vez implantado este sistema, inmediatamente se corregirían las desviaciones. Sin embargo no sucedió lo que esperaban, pues lo conceptualizaron y aplicaron de manera errónea.

¹ Jaque Wany * La estrategia Empresarial * Pag. 1

Actualmente se considera a la Planeación Estratégica como una herramienta que permite tanto establecer como llegar a los objetivos de la mejor manera.

La historia de los últimos veinte años, ha tenido grandes cambios, lo que ha ocasionado que las organizaciones se vean en la necesidad de revolucionar su ideología año con año y es precisamente la Planeación Estratégica la herramienta que se ha utilizado para adecuarse al medio.

1.2. CONCEPTOS

La Planeación Estratégica según Steiner² es el esfuerzo sistemático formal e informal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para el logro de los objetivos.

De lo anterior se desprenden cuatro puntos de vista de la Planeación Estratégica.

1.- El porvenir de las decisiones actuales

Al tomar una decisión se debe observar la relación de causa - efecto y con ello poder identificar las oportunidades y riesgos que con el tiempo puede tener para la toma de decisiones.

2.- Proceso

Implica el establecimiento de metas organizacionales, y el momento adecuado en que deben realizarse. La Planeación Estratégica se considera dentro de un sistema.

3.- Filosofía

Representa una manera de guiar la vida encausada por procesos intelectuales.

² Steiner George A. "Planeación Estratégica". CECSA, Pág. 62-63

4.- Estructura

Dentro de este aspecto se encuentran cuatro planes principales que son:

1. Planes Estratégicos
2. Programas a Mediano Plazo
3. Presupuestos a Corto Plazo
4. Planes operativos

Se puede considerar a la Planeación Estratégica como función de administración con cuatro grandes rubros que son:

1. Información
2. Planeación
3. Evaluación
4. Control

Los cuales deben estar interrelacionados con el fin de determinar la estrategia de la empresa.

Zapata³ realiza un estudio mas a fondo de los cuatro puntos anteriores, estableciendo lo siguiente:

"La Planeación Estratégica es una función empresarial responsable del proceso de integración dinámica de:

- 1.- Los sistemas de información (entorno-empresa)

³ Zapata Guerrero Edgar, " El Concepto de la Planeación Estratégica ", Revista Emprendedores, PCA - UNAM Vol.III 1990

- 2.- La Planeación (objetivos, estrategias, programas a corto, mediano y largo plazo)
- 3.- Control (estratégico y operativo)
- 4.- Motivación (clima organizacional)

Que le permite a la empresa tomar decisiones con la mayor previsión posible del futuro, con el fin de minimizar los riesgos inherentes a la actividad organizacional.

La Planeación Estratégica es un análisis de oportunidades que ofrece el medio ambiente, puntos fuertes y débiles de la organización y selección de un compromiso estratégico para satisfacer sus necesidades.

La Planeación Estratégica es aplicada en todos los ámbitos no importando la dimensión de los organismos así podemos hablar de Planeación Estratégica en una gran empresa y en una micro empresa.

Ambas se encuentran dentro de un macro sistema y por ello poseen una doble retroalimentación, y ésta se basa en lo siguiente:

- 1.- Medio Ambiente- oportunidades y peligros.
- 2.- Compañía - Debilidades y potencialidades (fortalezas).

1.3 IMPORTANCIA / ALCANCE

La Planeación Estratégica permite detectar las oportunidades y peligros que en un futuro puedan afectar a la organización, así como sus debilidades y potencialidades.

De ahí se deriva el análisis OPEDEPO que algunos autores han hecho mucho énfasis en él para sus investigaciones ya que lo consideran como la parte medular de la misma.

En el caso de las oportunidades, es importante saber distinguir las ambientales de las de la organización. Pueden existir oportunidades en tanto existan necesidades no satisfechas.

Juego de oportunidades

Se le llama juego de oportunidades al conjunto de ellas en un organismo y su principal fin es definir las posibilidades del mismo "Si el juego es pequeño y pobre, la compañía tiene un pobre futuro, pero si es grande y sustancioso, tendrá las bases suficientes para su futuro.

La Planeación Estratégica se considera de naturaleza directiva ya que es la Alta Dirección quien la formula e implanta, es muy común que la relacionen con el proceso directivo y aunque la dirección tenga muchas otras responsabilidades que van más allá de la planeación.

Auxilia a los directivos con el fin de que sus actividades sean eficientes con base en las oportunidades y riesgos a los que se

enfrentan, por ello hoy en día la Planeación Estratégica sigue siendo una de las principales áreas de perfeccionamiento corporativo.

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, la Planeación Estratégica considera a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, considerándola como un todo, estimula el logro de las metas personales y organizacionales proporcionando además las bases para la toma de decisiones. Establece parámetros de medición para el desempeño de las actividades de la organización.

Permite establecer una jerarquía de prioridades basadas en la comunicación, es decir influenciado por las demandas o solicitudes de sus subordinados.

El alcance que la Planeación Estratégica tiene dentro de una organización es muy amplio y dentro de sus principales propósitos están:

- 1.- Cambio de dirección de la empresa.
- 2.- Mejorar la rentabilidad y acelerar el crecimiento.
- 3.- Detectar puntos estratégicos.
- 4.- Detectar ineficiencias en el personal para eliminarlas.
- 5.- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Distribuir los bienes en las áreas de acuerdo a sus potenciales.
- 6.- Desarrollar un mejor sistema de información para la toma de decisiones.
- 7.- Desarrollar un mejor sistema de referencia para presupuestos y planes operativos.

- 8.- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar un nuevo y mejor punto de vista del potencial de la organización de acuerdo a sus potencialidades y debilidades.
- 9.- Implantar una mejor coordinación interna de sus actividades.
- 10.- Desarrollar una mejor comunicación.
- 11.- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a él.
- 12.- Evitar el desempeño forzado.
- 13.- Capacitar ejecutivos.
- 14.- Encontrar la mejor ubicación de la organización.
- 15.- Establecer objetivos mas reales y existentes pero dentro de lo posible.
- 16.- Poseer la capacidad para efectuar ajustes y modificaciones adecuados en las actividades con base en el medio ambiente y en las metas de la empresa.
- 17.- Desarrollar lo que otras empresas hacen⁴.

⁴ Steiner George A. "Planeación Estratégica". CECSA, Pág. 43

1.4 DIRECCION ESTRATEGICA

La Planeación estratégica es un estudio que le confiere al ejecutivo sin olvidarse de sus funciones como organizar, integrar, dirigir y controlar.

Los responsables de la Planeación Estratégica son los directivos en sus diferentes niveles, dependiendo de estos últimos será el grado de responsabilidad que se tenga.

Después de que los planes estratégicos sean implantados, la dirección es la más indicada para verificar si los resultados son los esperados, tomando como parámetros las actitudes y respuestas del personal y el rendimiento de las actividades.

Se consideran dos tipos de dirección la estratégica y la operacional, la primera se compone de directivos de alto nivel y la operacional incluye todos los demás.

La Planeación Estratégica es el apoyo de la dirección estratégica además de influir en la dirección operacional.

La creación e implantación de estrategias es una de las funciones de la dirección, pues posee la suficiente información de la organización para poder modificar lo establecido.

Enfoques de Dirección para hacer la Planeación Estratégica

1.- *Anticipación Intuitiva.* Podría denominarsele planeación Informal. Hace algunos años solo se dirigía y administraba empíricamente, actualmente aún muchas empresas principalmente pequeñas se basan en sus experiencias, instintos, juicios y reflexiones de quien está al frente de la misma. Su administración no es basada ni fundamentada por estudios o análisis.

2.- *Planeación Formal.* Es el conjunto de procedimientos e investigaciones fundamentadas en el personal involucrado, llegando a conclusiones transformadas en planes y documentos.

3.- *Planeación Oportunista Empresarial.* Consiste en detectar y explotar las oportunidades que el medio ambiente le ofrece. En este enfoque, las decisiones que se toman suelen tener altos riesgos, debido a la naturaleza del mismo.

4.- *Creciente solución precipitada.* Los directivos cuentan únicamente con objetivos a corto y mediano plazo y en cuanto a los objetivos a largo plazo se cubren mediante el análisis constante de las políticas hasta determinar una acción futura aceptable.

5.- *Adaptación.* Una vez que se han establecido los planes estratégicos se analizan y se modifican mediante decisiones posteriores.

Es importante analizar que el manejo de estos enfoques es situacional, ya que dependen del momento en que esté pasando la empresa, pudiéndose dar al mismo tiempo dos o mas enfoques

Dentro de la dirección estratégica es importante mencionar la que es ejecutivo en jefe ⁵.

Se le llama ejecutivo en jefe a la autoridad máxima que dirige un negocio o está al frente en una organización, como ya se mencionó anteriormente dentro de la Planeación Estratégica el director (o dirección) juega un papel muy importante y en seguida se mencionan las responsabilidades esenciales en lo que se refiere a Planeación Estratégica.

- 1.- Establecer un ambiente propicio dentro de la organización para que se pueda establecer la Planeación Estratégica
- 2.- Verificar que el sistema de planeación actual esté acorde con las características de la empresa.
- 3.- Respaldo e involucrarse en la Planeación Estratégica.
- 4.- Convocar a reuniones a los demás ejecutivos con el fin de evaluar los planes y vigilar la retroalimentación de quienes llevan a cabo la planeación.
- 5.- Presentar el informe de los resultados obtenidos de la Planeación estratégica a la junta directiva.

Existen factores que influyen en el desempeño de las funciones de ejecutivo en jefe como son:

a) *Estilo directivo*.- La ideología y comportamiento del director con respecto a la entidad y sus subordinados.

⁵ Steiner George A. " Planeación Estratégica ". CECSA, Pág. 68

b) *Tamaño y complejidad de la Empresa.*- En el caso de las pequeñas empresas, el ejecutivo en jefe estará más involucrado en la Planeación Estratégica y en el caso de una grande fungirá principalmente como coordinador.

c) *La participación del ejecutivo en jefe en la organización.*- dependerá directamente del tipo de planeación (formal e informal) que en ella se dé.

d) *Aspiraciones personales del director.*- así como de las personas implicadas en la organización.

e) *El tiempo disponible.*- Que el ejecutivo en jefe tenga para la planeación Estratégica.

Valores de los Altos Directivos

Aunque no lo parezca ejercen gran influencia en la planeación dentro de una organización.

Los hábitos, actitudes, creencias e ideas son factores que el individuo toma para formar un criterio a cerca de un suceso para llevar a cabo un proceso racional y objetivo para elegir las alternativas que mas le convengan.

Los valores básicos de los directivos adquieren un carácter permanente y suelen cambiar paulatinamente. Los valores específicos se integran y ordenan de acuerdo a un sistema de valores, el cuál será determinado por la prioridad que se les den.

El sistema de valores de una persona, toma en cuenta factores importantes dentro de la planeación que pueden ser metas, intereses, aspiraciones y actitudes personales.

El director o ejecutivo en jefe es el principal responsable en la Planeación Estratégica, pero sin duda la Planeación estratégica es tarea de todos, ya que el esfuerzo en conjunto es lo que permite la profundidad de la investigación y por ende mejores resultados.

1.5 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Se encuentra dividido en tres etapas que son:

- 1.- Premisas
- 2.- Formulación de Planes
- 3.- Implantación y Revisión

1.- PREMISAS

a) **Cómo planear.-** Estructuración mental por parte de los directivos, para determinar la forma en que se desea realizar la planeación. Puede ser verbal o escrita en manuales de planeación.

b) **Análisis de la situación. -** Es el estudio de factores internos y externos y de la evaluación de la empresa y su medio ambiente.

■ **Factores externos:** Los principales elementos del medio ambiente externo de la empresa como sociedad, accionistas, clientes, proveedores y otros.

■ **Factores Internos:** información acerca del presente, pasado y futuro de la organización, así como los valores e intereses particulares de los directivos y empleados.

■ **Factores de evaluación de la Empresa:** Es importante que el diseño de sistemas comprenda el examen del medio ambiente, con el fin de asegurar que la planeación también satisfaga su misión de adaptación, es decir aprovechar las oportunidades y riesgos que el

medio ambiente ofrece a la organización, con el fin de utilizar benéficamente las potencialidades y minimizar las debilidades de la misma.

2.- FORMULACION DE PLANES.

1.- Estrategias Generales y Específicas.

Ayudan a identificar la misión, propósitos, objetivos y políticas de la organización, al igual que el uso de los recursos disponibles para lograrlos.

a) Misión: Se refiere al tipo de compañía que los directivos desean que sea, respondiendo a la pregunta, ¿en qué negocio estamos ?.

b) Propósito: Intención o ánimo de la dirección para realizar una actividad.

c) Objetivos: Fines establecidos para dirigir las actividades.

d) Políticas: Conjunto de reglas que delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, creando un cuadro de trabajo en el que se formula la estrategia bajo circunstancias esencialmente semejantes y repetitivas.

2.- Programas y planes a corto y mediano plazo.

Los planes a mediano plazo son el proceso a través del cuál se interrelacionan los planes precisos, detallando la manera de cómo debe llevarse la estrategia para alcanzar objetivos, propósitos y misiones a largo plazo.

Los planes a corto plazo son posteriores a los de mediano plazo sirviendo éstos últimos como base.

3.- Implantación y Revisión

Una vez estructurados los planes a corto plazo (operativos), el siguiente paso es la implantación, la cual requiere de elementos directivos que incluyen la motivación, comprensión, evaluación y control.

La mayoría de las organizaciones suelen hacer una revisión cíclica .

La retroalimentación es una actividad que se debe dar en todo el proceso de planeación, llevando todo el flujo de información, donde es necesario.

Los lineamientos y valoración para la toma de decisiones son parámetros cuantitativos y cualitativos que sirven para guiar las decisiones.

CAPITULO 2

"PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MERCADOTECNIA"

2.1 CONCEPTO

Conforme el tiempo pasa, la mercadotecnia se va alejando de la "Decisión Intuitiva" para introducirse en el estudio estratégico de las decisiones.

Conforme los mercados son mas competidos y complejos, este cambio radical suele manejarse con mas frecuencia. La gestión racional de la mercadotecnia se hace cada vez mas necesaria, no solo para afrontar con mayor eficacia a la competencia, sino para optimizar los recursos que se le asignan.

El área de la mercadotecnia no solo es responsable de los ingresos de la empresa, sino es un segmento fundamental en un presupuesto de gastos; esto implica que una mala Decisión que conduce a acciones incorrectas, nos lleva a un alto riesgo de pérdidas económicas.

Con el fin de que una estrategia de mercadotecnia no fracase es necesario fundamentarla en un análisis objetivo de las situaciones reales del mercado.

Se requiere tomar las decisiones correctas en el momento oportuno, dirigidas al logro de los objetivos correctos y alcanzables solo mediante las estrategias correctas. Lo anterior se logrará si se efectúa un análisis detallado de la relación empresa - mercado.

Para introducirnos en la planeación Estratégica en mercadotecnia es necesario establecer el significado de la misma.

La mercadotecnia puede definirse como las actividades que relacionan con éxito una organización con su medio ambiente. Sus funciones principales son:

- a) Identificar las necesidades no satisfechas.
- b) Desarrollar los servicios y productos para satisfacer esas necesidades.
- c) Asignar los precios.
- d) Distribuir los bienes en el mercado.⁶

Como compradores de bienes y servicios todos estamos familiarizados con la mercadotecnia, en supermercados, revistas, etc. pero esta familiaridad nos impide ver la complejidad de la mercadotecnia y todo lo que hay detrás de ella.

La mercadotecnia no solo es tarea de las empresas comerciales, pues también son utilizadas por el gobierno, instituciones de salud e inclusive en otras instituciones no lucrativas.

⁶ Hughes, "Mercadotecnia, Planeación Estratégica" Pag. 31

Planeación en mercadotecnia.

Se considera como un proceso gerencial pues es la clave en las estrategias de mercadotecnia. La comprensión de la planeación corporativa, es fundamentada por el conocimiento de la empresa y la habilidad suficiente para poder generar un rendimiento aún con la renovación de sus recursos.

Para Ackoff, es el diseño de un futuro deseado y las formas efectivas para lograrlo. Propone tres actitudes hacia el futuro que son:

- 1.- Esperar y ver.
- 2.- Predecir y preparar.
- 3.- Hacer que ocurra.

"Quienes más se benefician del futuro son aquellos que han ayudado a crearlo..."

La planeación implica decisiones interrelacionadas, especialmente en la comercialización donde intervienen variables controlables e incontrolables y donde no hay teorías generales o modelos que puedan predecir el efecto de diferentes combinaciones de estas variables. Esto provoca que la planeación Estratégica de la mercadotecnia sea un proceso muy creativo ya que existe un alto grado de incertidumbre y es fundamentado por la singularidad de cada organización. Por lo anterior es imposible formular un procedimiento general para crear un plan.

Planeación Estratégica de la mercadotecnia.

Para Kotler la planeación Estratégica de mercadotecnia es...
Un análisis general, sistemático, independiente y periódico del ambiente de Mercadotecnia de la empresa, de sus objetivos, estrategia y programas con miras a detectar los problemas y oportunidades para recomendar un plan de acción y mejorar la eficiencia de la mercadotecnia. ⁷

Ohmae, comenta en su obra " La Mente del Estratega ", que la planeación Estratégica de la mercadotecnia es la manera en que la corporación se esfuerce por distinguirse, en forma positiva de sus competidores empleando sus puntos rápidamente fuertes para lograr una mayor satisfacción de las necesidades del cliente. ⁸

La Planeación Estratégica es un punto medular dentro del estudio de la mercadotecnia, debido al énfasis que esta le da al estudio de la competencia que al mismo mercado; el entorno sufre cambios continuos y obligan a la organización a diseñar sistemas de prevención. La competencia le ha dado énfasis al estudio de la planeación y organización de los recursos de la mercadotecnia.

Mercadotecnia Educativa.

Muy poco se conoce a cerca de la mercadotecnia educativa, algunos autores no la aceptan como tal. En Estados Unidos y Gran Bretaña ya se han hecho algunas investigaciones y escritos de la misma.

⁷ Kotler, Phillip. " Fundamentos de Mercadotecnia " México, 1986. Pag. 483

⁸ Ohmae Kenichi, " La Mente del Estratega "

La mercadotecnia es una herramienta muy útil para ayudar a la demanda de las instituciones educativas, llámese educación primaria o educación superior (universidades).

La mercadotecnia también permite determinar la oferta (programas de educación) que pueda satisfacer las necesidades de los consumidores. Dentro de este ámbito también se puede estudiar la competencia y su costo-beneficio correspondiendo con respecto al mercado al cual se desea introducir.

2.2. MODELO

El modelo que se usará para los fines de ésta investigación es una conjunción de los esquemas de G. Steiner y P. Kotler.

Se divide en tres columnas.

La primera consta de dos grandes bloques que Steiner nombra de la siguiente manera :

1.- *Compañía - Fuerzas y Debilidades.*

Aquí se engloban los factores positivos que pueda caracterizar e identificar a la compañía y además ayuden al logro de sus objetivos. También señalan los factores que representan un riesgo para la misma.

2.- *Entorno - Oportunidades y Amenazas.*

No solo los factores que se generen dentro de una empresa influyen en la toma de decisiones y determinan su éxito o fracaso, sino También todos los hechos que ocurran en su entorno, así podemos mencionar aspectos económicos, legales, tecnológicos, sociales, demográficos, etc. que También influyen en la toma de decisiones. Al igual que los aspectos internos También poseen una estructura bilateral , ya que pueden dar oportunidades a la empresa y representar peligros para la misma.

Una vez analizada la primer columna se prosigue a determinar la estrategia sobre la cual se va a regir la investigación, ésta proyectará el punto medular que dará pie al esquema que propone Philip Kotler que para efectos del estudio representa la tercer y última columna del modelo.

Esta columna contiene lo siguiente :

a) *Objetivos.*

b) *El Mercado Meta.*- Es el segmento de mercado al cual se va a dirigir el producto, de acuerdo a sus preferencias, reacciones ante el esfuerzo de mercadotecnia y su rentabilidad y que en general poseen ciertas características que en un momento dado se busquen. Se considera la etapa final de una segmentación de mercado.

c) *Estrategia de Producto.*- Producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante, y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades (STANTON).

Es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetivos físicos, personas, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

Se clasifican en tres grupos según su durabilidad y tangibilidad:

1.- *Bienes Durables* .- Bienes tangibles que resisten varios usos.

2.- *Bienes No Durables* .- Bienes tangibles que normalmente se consumen después de uno o unos cuantos usos.

3.- *Servicios* .- Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para la venta. Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

De acuerdo a los hábitos de compra se clasifican de la siguiente manera:

1.- *Bienes de Uso Común* .- Se adquiere en forma periódica e inmediata con un mínimo de esfuerzo en la compra.

2.- *Bienes de comparación* .- Efectúa un proceso de selección.

3.- *Bienes de Especialidad* .- Reúnen características o especificación de marcas muy especiales.

4.- *Bienes no Buscados* .- Son los que el consumidor desconoce o aunque conoce no piensa normalmente adquirir.

Un producto normalmente contempla los siguientes elementos.

1.- Marca .- Es un nombre, signo, símbolo, término, diseño o una combinación de los anteriores cuyo objetivo es identificar los bienes y servicios de un vendedor y así poder distinguirse de los competidores. La Marca permite dar prestigio al fabricante, calidad al producto y ayuda a la promoción.

Características:

Nombre corto.

Fácil de recordar.

Adaptable a cualquier medio de publicidad.

2.- Etiqueta .- Identifica el producto o marca, contiene información como : las características del producto, quien lo hizo, donde se elaboró, contenido, medidas de seguridad y en general información referente al artículo.

3.- Envase .- Es el material que contiene o guarda el producto y que se considera que forme parte integral del mismo , da protección al producto para su transportación.

4.- Empaque .- Es el material que encierra un artículo con o sin envase con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. Son las actividades enfocadas a diseñar y producir el recipiente o envoltura de un artículo.

d) Estrategia del Precio .- Es la cantidad de dinero que una persona está dispuesta a pagar a cambio de un producto. Se debe fijar

un precio por primera vez, Kotler menciona la estrategia para fijar precios, que es la tarea de definir la gama de precios y el movimiento de éstos a través del tiempo, de tal modo que respalde las ventas y los objetivos de utilidades y posición del producto en el mercado. Al determinar el precio es necesario tomar en cuenta dos aspectos importantes :

- 1.- La Utilidad que generará con respecto al costo.
- 2.- El nivel de precios que tiene la competencia.

e) Estrategia de Distribución .- Los canales de distribución es el conjunto de intermediarios que hacen llegar a los consumidores las mercancías de los productos y sus principales funciones son :

1.- *Investigación* .- Reúnen la información necesaria para facilitar el intercambio.

2.- *Promoción* .- Crear y difundir mensajes persuasivos sobre el producto.

3.- *Contacto* .- Encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.

4.- *Adaptación* .- Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor.

5.- *Negociación* .- Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio.

6.- *Distribución Física* .- Transportar y guardar los bienes

7.- *Financiamiento* .- Obtener y utilizar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.

8.- *Aceptación de Riesgo* .- Correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

El concepto de canales de distribución no es privativo de los bienes físicos, los productores de servicios e ideas También afrontan el problema de hacer que su mercancía llegue a las poblaciones. Su tarea es determinar su espacio geográfico. En el caso de un colegio, deberá construirse cerca de donde viven los niños que asistirán a ellas. Los negocios de servicios deben de idear sus propios sistemas de distribución que mejor se adapten a lo que producen.

f) *Estrategia de Comunicación* .- Algunos autores como Kotler opinan que cada una de las cuatro " P " pertenece a la mezcla de comunicaciones de mercadotecnia. El estilo del producto, el color, forma de empaque y el precio comunican algo.

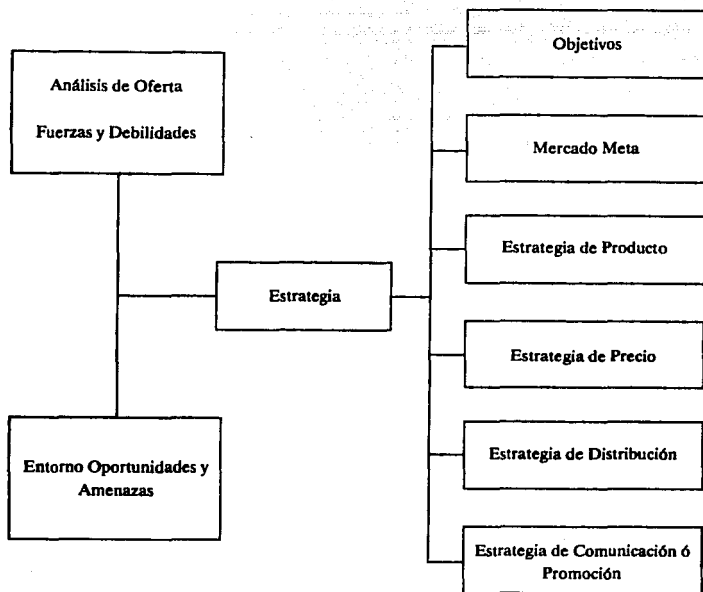
Una vez que se ha decidido la posición del mercado todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia deben reforzar esta posición. La mezcla de comunicaciones de mercadotecnia consiste en el subconjunto de instrumentos de mercadotecnia que son comunicacionales. Son los instrumentos que normalmente se clasifican en promoción, una de las cuatro " P ", se les llama promoinstrumentos e incluyen varias formas de publicidad, empaque, presentaciones, demostraciones de venta, desplegados en el punto de compra, Auxiliares de venta (catálogo, literatura, película); instrumentos de incentivos (concurso, tómbres comerciales, premios, muestras gratuitas) y programas de Publicity.

1.- *Publicidad* .- Cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios de un patrocinador identificado.

2.- *Venta Personal* .- Presentación oral a través de la conversación con uno o mas probables compradores, con el propósito de efectuar ventas.

3.- *Promoción de Ventas* .- Incentivos a corto plazo para estimular la compra o la venta de un producto o servicio.

4.- *Publicity* .- Estimulo no personal de demanda hacia un producto, servicio o unidad comercial, mediante la siembra de noticias, comercialmente significativas respecto a ellos en un medio publicitario o lograr una favorable presentación de ella por radio, Televisión o escenario que no es pagada por el patrocinador.



Modelo de Planeación Estratégica en Mercadotecnia.

2.3. CAPACITACION EN ADMINISTRACION GENERAL EN MEXICO D.F.

Los programas que hay en lo que se refiere a la administración general, principalmente están contenidos dentro de un programa de educación continua, llamese diplomados, cursos de actualización, etc., lo que provoca que empresarios que no cuentan con estudios superiores, no puedan ingresar en los mismos.

Sin embargo cabe señalar que la oferta de programas de administración general, se ha ido incrementando (Universidades, Firms Consultoras, Capacitación por las mismas empresas, cursos ofrecidos por instituciones Gremiales, etc) y además instituciones internacionales. Todas ellas destinadas principalmente al estrato de las grandes empresas, lo que nos lleva a pensar que un gran segmento que el mercado nacional no ha sido todavía cubierto (micro y pequeñas empresas).

La revista Expansión⁹ llevó a cabo una investigación de los estudios y breve currículum de los 60 directivos de empresas clasificadas dentro de las 500 mas importantes de México. Se encontró que el 15% realizó estudios en el IPADE de México, y el 45% de los mismos cursó estudios de posgrado en el exterior, principalmente en Estados Unidos.

⁹ Revista Expansión, Abril 26 de 1989.

El nivel profesional de los encuestados fue:

- 68 % Licenciatura
- 27 % Maestría.
- 2 % Doctorado
- 3 % Estudios Técnicos

En lo que se refiere a estudios de actualización realizados , los resultados fueron:

- 73 % Cursos.
- 36 % Diplomado.
- 4 % Ninguno.

Los estudios que realizaron fueron principalmente de:

- Reformas Fiscales.
- Administración.
- Impuestos.
- Alta Dirección.
- Finanzas.
- Contabilidad.
- Mercadotecnia.
- Computación.

Actualmente la mayoría de las micro empresas no es suficiente la capacidad e información para saber fijar estrategias y políticas de

supervivencia en sus empresas, además de la falta de adaptación a los cambios que puedan ir surgiendo.¹⁰

Salo Grabinsky comenta en su estudio que muchos empresarios se formaron por *generación espontánea*, sin ninguna base que los ayudara a tomar decisiones y aunque han logrado establecer sin mayor problema su negocio, no es posible pensar que va a funcionar indefinidamente con tecnologías obsoletas, controles inexistentes y una toma de decisiones sin fundamentos.

*"Hace falta un plan global urgente y efectivo de capacitación a todos los niveles empezando por el empresarial para afrontar los retos. Este plan debe ser práctico accesible a todos los niveles de empresarios del país y usando métodos y técnicas pedagógicas y de comunicación."*¹¹

Actualmente la mayoría de los seminarios tratan aspectos generales de administración, y debido a su duración y/o recursos no logran entrar más a fondo en los temas que impacten, que en general son: Capacitación, Desarrollo de talento ejecutivo, motivación al personal, planeación y empleo del tiempo, etc.

2.4 LA MICRO - EMPRESA

El concepto de micro y pequeña empresa ha variado a través del tiempo, en función de las revoluciones tecnológicas, y su clasificación dependía de factores como giro, constitución o tipo de sociedad, incluso hasta algunos años se introdujo el concepto de micro empresa pues se consideraban solo tres clasificaciones (pequeña,

¹⁰ Grabinsky, Salo. "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas" Revista Emprendedores, Sept - Oct 1991, Pág.3

¹¹ Grabinsky, Salo. "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas" Revista Emprendedores, Sept - Oct 1991, Pág.13

mediana y grande). La Pequeña con la característica que el número de empleados era menor de 45, no importando el monto de sus utilidades anuales. Actualmente, no solo para fines comerciales y fiscales, sino para su mejor administración e identificación, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las clasifica de la siguiente manera:

- Micro Hasta 15 empleados 567 millones de ventas.
- Pequeña De 16 a 100 empleados 5,600 millones de ventas.

Para algunos autores, como Servalo Anzola, la estructura de la micro empresa es esencialmente familiar, tío, abuelo, papá e hijo.

El socio mayoritario suele ser el dueño y gerente de la misma en donde su esposa e hijos generalmente participan en las actividades y acciones de la empresa.

En el dueño se centran las actividades claves de la empresa, operando como " *el hombre orquesta* " y con la participación de sus familiares. Quizá esta relación provoque problemas organizacionales que den lugar al descuido de la empresa y crisis en la familia.

En lo que se refiere al financiamiento, la micro empresa depende de gran parte de la reinversión de las utilidades, además de las aportaciones extras del dueño, bancos, socios, si los hay, así como los préstamos bancarios en una proporción mínima.

" La mayoría de los dueños de las micro empresas, consideran que la tendencia del crecimiento en sus organizaciones debe estar enfocada a incrementar su participación en el mercado actual, creen que el

*crecimiento de su empresa depende principalmente de la Habilidad del dueño para enfrentarse a los cambios del medio ambiente."*¹²

En la gran mayoría, la poca contabilidad es llevada por el dueño de la empresa y en algunos casos, es un contador externo quien ayuda a estas funciones.

2.4.1. CREACION O INICIO DE LA MICRO EMPRESA

La creación de este tipo de entidades nace del deseo del propietario en poseer su " *Propia Empresa* " Posteriormente se atenderán los aspectos legales con el fin de formalizar sus actividades, sin embargo no dedican recursos económicos, humanos para efectuar un estudio de factibilidad, pues se consideran muy costosos.

La determinación de la localización de la empresa, generalmente se da por la oportunidades de compra de algún terreno o construcción y por el presentimiento personal de la localización accesible al público y cerca de su mercado meta.

El tipo de maquinaria que se usa es antiguo y de baja tecnología, en ocasiones se compra mobiliario y equipo usado.

Importancia.

Las micro y pequeñas empresas en la mayoría de los países generan mas de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB), de las fuentes de trabajo, de los ingresos del Gobierno Federal y en

¹² Anzola, Sérvulo. " El Comportamiento de la Micro Empresa." pag 18

ocasiones de las exportaciones, a pesar de sus dificultades financieras y Tecnológicas.

Todas las empresas representan un gran motor de la actividad económica. En México más del 90 % del sector Industrial corresponde a la micro y pequeña empresa, las que utilizan aproximadamente el 50 % de los trabajadores ocupados en el país y el 35 % del potencial de la maquinaria instalada.

2.4.2 CARACTERISTICAS

- 1.- Hasta 15 trabajadores.
- 2.- Ventas de 567 millones anuales.
- 3.- Control y operación de las actividades por el dueño de la empresa.
- 4.- Las aportación del capital son dadas generalmente por el dueño.
- 5.- El mercado es local.
- 6.- La empresa es típicamente familiar.
- 7.- La empresa crece principalmente a través de la reinversión de las utilidades.
- 8.- Tiende a continuar en el mismo lugar donde inicio sus actividades.
- 9.- Su administración es empírica.
- 10.- Son la base para generar el desarrollo y la redistribución del ingreso en el país.

- 11.- Se la considera el sector generador del empleo por excelencia.
- 12.- Constituye el lugar de la formación y aprendizaje de los trabajadores no calificados, los cuales una vez que adquieren cierta experiencia en su oficio en ocasiones son contratados en la mediana y gran empresa.
- 13.- Fabrican tanto productos terminados para consumidores finales así como productos semi elaborados o materias primas para empresas más grandes.
- 14.- Generan el desarrollo socioeconómico de ciertas áreas geográficas en donde no existen grandes empresas.
- 15.- Las relaciones laborales suelen ser mejores y existe una mayor identificación con sus trabajadores.
- 16.- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente gestión administrativa.
- 17.- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de adelantos en materia de administración.
- 18.- Improvisación y carencia de patrones de calidad.

2.4.3 CLASIFICACION

Tradicionalmente se clasifican en tres grandes ramas:

- a) De servicios.
- b) Comerciales.
- c) Industriales.

a) *De Servicios*.- Son aquellas en las que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad,

en una determinada región. sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

b) Comerciales.- Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio del costo o adquisición, un porcentaje denominado "*Margen de Utilidad*".

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor por ejemplo: Mayoristas, Cadena de tiendas, Concesionarios, Distribuidores, detallistas, etc.

c) Industriales.

■ *Extractiva*, se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado natural.

■ *De Transformación*, se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtenga un producto con característica y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

2.4.4. LA ADMINISTRACION GENERAL

La Planeación es función generalmente del dueño de la empresa, realizándola a corto plazo y de manera informal, se basa únicamente en la experiencia acumulada a través de los años.

"El micro empresario es una persona ambiciosa, con gran visión y espíritu emprendedor e innovador y con mucha iniciativa".¹³ Sin embargo cabe señalar que generalmente se reusa a cualquier cambio o ayuda externa que le puedan proporcionar. "La Planeación a Largo Plazo es poco común ya que es realizada casi siempre por el mismo dueño, y éste apenas tiene tiempo para atenderla y solucionar todos los conflictos que se le presenten".¹⁴

Las políticas que fijan los micro empresarios son básicamente empíricas y son utilizadas para sus operaciones normales; y no las toman en cuenta para la formulación de nuevas políticas.

Casi la mitad de la micro industria no utilizan controles formales para las operaciones de la organización. El control que efectúan es directo con base, como ya se mencionó en la experiencia. Se utiliza la observación para detectar deficiencias. En lo que se refiere a modificaciones y mantenimiento principalmente se efectúan correctivamente y no preventivamente.

Mercadotecnia.

La mayoría de los micro empresarios no consideran que la mercadotecnia sea necesaria para su negocio, algunos solo se ocupan de anunciarse en algún medio publicitario.

El porcentaje de pequeñas empresas que cuenta con un área formal de la mercadotecnia es de 17.3 %¹⁵ y sus actividades se basan

¹³ Anzola, Sérvulo. "El Comportamiento de la Micro Empresa." pag.20

¹⁴ Anzola, Sérvulo. "El Comportamiento de la Micro Empresa." pag.21

¹⁵ Mercado de Valores, NAFIN, Noviembre 1991. Pag. 24

en las ventas que realicen, el resto si es que tuviera actividades dirigidas a la mercadotecnia lo realizan de manera empirica.

En el área comercial y de servicios Casi el 50 % de las micro empresas no han podido subsistir debido principalmente a la incapacidad de adaptarse a los cambios originados por la crisis que actualmente se da en nuestros días.

En lo que se refiere a la calidad de sus productos, los consideran aceptables, sin antes hacer una investigación de opiniones entre sus clientes, pues esto implicaría una inversión alta tanto en recursos financieros como humanos. Los medios de promoción que generalmente utilizan son la prensa y la radio. El canal de distribución mas utilizado es el de empresa - consumidor, omitiendo a los intermediarios.

Finanzas

El indicador financiero que utilizan con mas frecuencia es el de la liquidez, aunque también en ocasiones se haga de manera empirica, efectuando una revisión de lo que se tiene en efectivo y lo que se debe de pagar en plazos inmediatos. En cuestiones de financiamiento, Nacional Financiera es el órgano que mas apoyo le proporcionan a la micro empresa a través de PROMYP (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria) y PROMICRO (Programa para la Micro industria).

Producción

Se caracteriza por la sencillez tanto del área como del mismo proceso productivo, donde no existe un sistema íntegro de automatización.

En la micro empresa gran parte de los logros se deben a la habilidad y capacidad del dueño para ser más susceptible a enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio ambiente.

2.4.5. PROBLEMAS COMUNES EN LA MICRO EMPRESA

En cualquier medio son comunes los fracasos dentro de una organización, y la mejor manera de evitarlos es conociendo las posibles causas que puedan originarlo.

A continuación se enlistan algunas causas que han llevado al fracaso empresarial en nueve de cada diez de las quiebras:¹⁶

- 1.- *Negligencia*: Los administradores deben efectuar sus actividades con toda precaución y estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan.
- 2.- *Fraude*: Se debe a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.
- 3.- *Falta de Experiencia en el ramo*: Con frecuencia el gerente carece de experiencia en el ramo en el que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.
- 4.- *Falta de Experiencia Administrativa*: Es muy diferente poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de

¹⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", ECASA 1990, Pág.65

administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

- 5.- *Experiencia Desbalanceada:* En ocasiones la experiencia del administrador suele perjudicar a la empresa, ya que no conocen las necesidades de la misma y actúan de acuerdo a experiencias pasadas. Si quien administra dedica una mejor atención a una determinada área, de acuerdo a su interés y especialidad (llámese ventas, compras, producción, Finanzas, etc.) y descuida las otras, seguramente no ayudará a su desarrollo.
- 6.- *Incompetencia del Gerente:* El obstáculo que pueda tener una micro o pequeña empresa es un administrador incompetente, ya que implicaría sacrificar los pocos o muchos logros que fuera teniendo la organización.
- 7.- *Desastre:* Existen hechos que no son provocados por el hombre y que generalmente no están en sus manos prevenirlos, como son incendios, robos, sismos, desastres naturales, etc.

Cuasas	%
Incompetencia del Gerente	41.0
Experiencia Desbalanceada	21.6
Falta de Experiencia en el Ramo	16.4
Falta de Experiencia Administrativa	16.4
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Desastre	0.6

2.4.6. APORTACION AL MEDIO AMBIENTE

Como punto fundamental, La Micro empresa proporciona a la sociedad sus propios bienes o servicios para la satisfacción de sus necesidades y la posibilidad de tener mas oferentes de los bienes o productos requeridos. La micro empresa abre el camino a personas para obtener y generar su propio capital, esto es, otorga la oportunidad para que en un momento dado puedan independizarse de aquella compañía en la cual estuvieron empleados y que suelen ser durante muchos años .

Como generador de fuentes de trabajo proporcionan un ingreso constante y periódico a sus empleados. Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la micro empresa cumple con la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas; como las personas que no son empleadas debido a las normas de muchas empresas (no cumplen los requisitos), ya sea por falta de preparación o por cualquier otra circunstancia, encuentran la oportunidad para desempeñar un trabajo. Así podemos mencionar el caso de personas de 45 años, o aquellas con defectos físicos o no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo y adicionalmente se ocupan en una de estas empresas.

Algunas micro empresas auxilian a las grandes brindándole ayuda en muchas formas, como es el caso de las pequeñas maquiladoras, o como proveedora de artículos que solo en ella se fabrican.

2.4.7. CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL ÉXITO.

Rodríguez Valencia¹⁷ basado en la teoría de H.B. Pickle propone un conjunto de características personales necesarias para el dirigente de una empresa con el fin de que pueda conducir al éxito.

Factores del Éxito Empresarial.

1.- Motivación

La disposición positiva hacia cierta tarea. Aquí se encuentra la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición (encausada positivamente). El empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y para manejar su empresa. Aquel que trabaje arduamente para planear, organizar, coordinar y controlar la empresa tiene mayores posibilidades de triunfo que uno que todo lo deja al azar.

2. Agilidad Mental

Consiste en una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y en una capacidad analítica, esto es, que el administrador debe ser razonablemente inteligente, que debe ser capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presentan a la empresa en las diferentes situaciones y que también debe poder analizar los problemas y situaciones que le afecten para poder solucionarlos.

3. Habilidad para las Relaciones Humanas.

¹⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". ECASA 1960, Pág.78

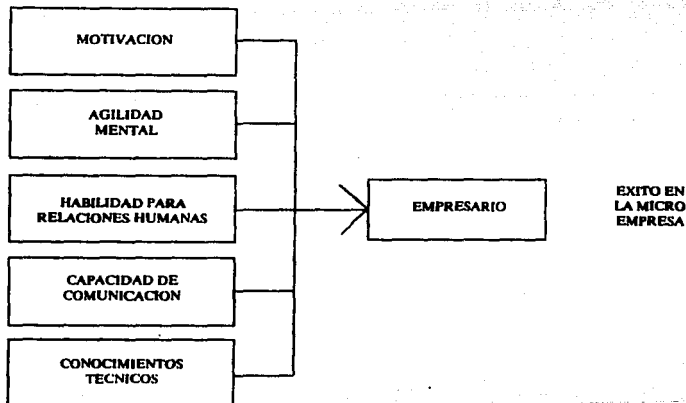
El micro empresario debe tener ciertos factores de su personalidad, como son la estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto entre otros. Debe mantener buenas relaciones con sus clientes, si es que quiere convertirlos en sus clientes habituales, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo y por supuesto estar atento a las necesidades y motivaciones de la clientela, para poder estar actualizado y así ofrecer siempre lo que necesitan.

4.- Capacidad para Comunicarse

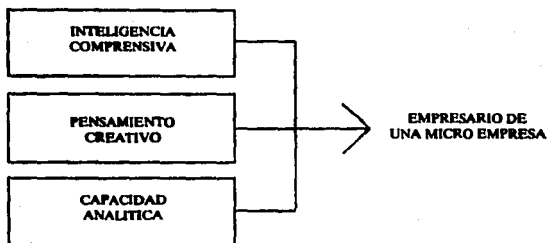
La eficiente comunicación se refiere al trato efectivo entre dos o mas personas de manera oral o escrita. El micro empresario debe poseer la habilidad para comunicarse eficazmente con clientes, empleados, proveedores.

5.- Conocimientos Técnicos

Es importante que el micro empresario conozca muy bien el producto o servicio que vende, pues de no ser así es muy probable que lo lleve a un fracaso. Los conocimientos técnicos se adquieren principalmente con la observación y con dedicación.



AGILIDAD MENTAL



CAPITULO 3

INVESTIGACION DE CAMPO.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Empresario de la Micro Empresa no cuenta con programas adecuados (integrales) de Administración General que puedan implantarse en sus propios organismos.

3.2. OBJETIVOS.

- 1.- Desarrollar un estudio de oferta de los programas de Administración General a la Micro y Pequeña empresa.
- 2.- Proponer un Modelo de Planeación Estratégica desde el punto de vista de la oferta a los empresarios de la Micro Empresa en México, D.F. en lo que administración General se refiere.

3.3. HIPOTESIS.

- 1.- Los programas Integrales en Administración General Existentes son dirigidos principalmente a Empresarios de la Mediana y Grande Empresa.
- 2.- Los Programas existentes para la Micro Empresa no cuentan con una secuencia Lógica Integral dentro de sus programas ya que imparten cursos" aislados" de diversas materias.

- 3.- No existe una homogeneidad en los objetivos de los programas que ofrecen.
- 4.- Los programas existentes tienen un costo elevado que difícilmente los micro empresarios pueden pagar.

CAPITULO 4

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En las investigaciones de campo es necesario para determinar una muestra conocer el universo con el que se cuenta, es decir, una vez establecido el universo proceder mediante el uso de técnicas estadísticas a sustraer una muestra representativa.

Sin embargo, en México D.F. no es posible determinar el tamaño de nuestro universo en lo que se refiere a los oferentes de los programas de administración General, ya que no se conoce con certeza el número que hay de estos. En la secretaría de Educación Pública únicamente registran a las instituciones que se incorporan o inscriben en ella, como es el caso de Universidades, Instituciones de Carreras técnicas o secretariales y no consideran a entidades que ofrezcan cursos dirigidos a empresarios. En lo que se refiere a la Universidad Nacional Autónoma de México no tienen registrados a todos los oferentes, solo a algunas Universidades que los imparten.

Se pensó También en el control por medio del directorio telefónico, de aquí se pudieron sustraer algunos organismos que se dedican a nuestro tema de interés, sin embargo considero que no se puede hablar de un universo, ya que existen organismos que no están registrados en este, algunos que solo una vez impartieron programas o simplemente su giro es otro.

Por lo anterior, para fines de un mejor análisis y representatividad se estudiaron a todas que en un periodo determinado impartieron cursos (noviembre de 1991 a enero de 1992), lo cual implica realizar un censo, dado que este es una "Técnica para conocer todos los elementos que integran una población durante un periodo determinado" ¹⁸.

Durante el trimestre mencionado se obtuvo información de 26 organizaciones, en las que se cuentan Universidades, Gremios, Despachos y Colegios. (Ver Anexo I)

Posteriormente se efectuó una selección de programas con el fin de detectar aquellos organismos que tuvieran las siguientes características :

I. Que los planes de estudio fueran integrales, es decir que no se tratara de cursos de una sola materia o que se impartieran una sola vez, sino que cubrieran en su estudio tres grandes e importantes esferas para una empresa que son :

- 1.- Areas Funcionales. Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia.
- 2.- Proceso Administrativo. Determinación de la secuencia lógica en las actividades de una organización.
- 3.- Entorno. Aspectos o factores externos que influyan directamente en una empresa.

¹⁸ J Stevenson, " Estadística para Administradores ", HARLA, Pág. 221.

II. Que tratasen a fondo los aspectos que integran la problemática de la empresa. (*Ver Anexo II*)

El análisis de la información será enfocado en el Método de Casos, es decir tratar todos los problemas no con base en libros ni teorías, sino por medio de un análisis de semejanzas y diferencias entre los elementos seleccionados del censo. Con ello se busca desarrollar un análisis de oferta y así poder determinar las conclusiones necesarias que permitan desarrollar el modelo propuesto.

CAPITULO 5

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE OFERENTES.

I. TIPOS DE OFERENTES.

En la selección de las instituciones para el análisis de la oferta se abarcaron todos los segmentos de oferentes en México D.F. es decir, se eligieron organismos de cada uno de ellos con el fin de tener una diversidad en la información y así tener un criterio amplio y representativo.

El grupo de oferentes está integrado de la siguiente manera :

- 1.- Universidades.
- 2.- Colegios.
- 3.- Gremios.
- 4.- Despachos.
- 5.- Grupo Editorial.
- 6.- Firmas de Capacitación.

Se consideraron cinco Universidades, La Universidad Nacional Autónoma de México, El Instituto Panamericano de Alta Dirección (Universidad Panamericana), Instituto Tecnológico de Estudios

Superiores de Monterrey, La Universidad Anahuac y La Universidad de las Américas, que se encuentran establecida en México D.F. y una en el Extranjero que es la Universidad de Georgia.

Una Asociación Gremial que es La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Instituciones de enseñanza no Universitaria, como es el Colegio de Estudios Avanzados en Administración y el Grupo Editorial Galaxia.

Además se tomaron en cuenta despachos de Consultoría como es CAPINTE Consultores.

Como es evidente los organismos que se encuentran en el grupo sujeto a esta investigación no son homogéneos, pues ni son del mismo giro, ni su capacidad es la misma, sin embargo ofrecen todos programas referentes al tema de estudio.

II MERCADO META.

Con el fin de mostrar y estudiar de una manera más práctica el mercado al cual está dirigido el grupo de oferentes se presenta el siguiente esquema.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) ofrece su programa a micro y pequeños empresarios al igual que el grupo Editorial, no importando su nivel de Educación.

La Facultad de Contaduría y Administración (UNAM) se dirige a personas relacionadas con la pequeña y mediana empresa.

La Universidad de Georgia y El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey dirigen sus programas a Ejecutivos con Estudios profesionales, este último con el requisito de ocupar el puesto mas elevado en una organización.

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) y el Colegio de Estudios Avanzados en Administración También exigen este requisito, considerando organizaciones de cualquier tamaño.

La Universidad Anahuac y la Universidad de las Américas brindan la oportunidad a estudiantes en el área administrativa, a pasantes y universitarios que tengan la intención de encausar su campo de acción en el tema sujeto a estudio.

El programa ofrecido por CAPINTE Consultores, se encuentra abierto a todo el público en su rama de interempresa y dirigido a los gerentes en su programa intraempresa.

En lo que se refiere a la experiencia que se requiere, ésta varía de 3 a 5 años , siendo cuatro organismos la que lo incluyen en sus programas.

El Colegio de Estudios Avanzados en Administración de 3 a 5 años.

El IPADE 5 años

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey 3 años.

La Universidad Anahuac 4 años.

Como Puede observarse, las Universidades solicitan una experiencia determinada, es decir tres de estos cuatro organismos son Universidades.

Como podemos observar las Universidades exigen un mayor número de requisitos que los demás organismos y esto se debe al nivel de estudios que poseen y quizá a la experiencia que tengan estas Universidades.

La CANACINTRA introdujo su programa por primera vez y no estableció ningún tipo de requisito excepto que fueran micro'y

pequeños empresarios, conviene señalar que se trata solo de un gremio cuyo objetivo esencial no es impartir programas de Administración General.

En general no es sencillo introducirse en este grupo de oferentes, si se tratase de cualquier persona interesada y en el caso de los micro empresarios solo tres de los diez lo consideran en sus programas (CANACINTRA, Grupo Editorial, y la Universidad Nacional Autónoma de México).

III BENEFICIO ESENCIAL.

La Misión de cada una de las organizaciones tiene rasgos muy particulares, sin embargo existe cierta afinidad entre ellos.

El Grupo de oferentes se puede dividir de acuerdo a sus objetivos de la siguiente manera :

- 1.- Los que ofrecen o presentan entrenamiento y formación directiva y de Alta Dirección, es decir los que se dirigen al estudio de la parte gerencial de una entidad.
- 2.- Los que presentan programas referentes a la problemática y oportunidades de un negocio, llámese micro o pequeña industria.
- 3.- Los que contemplan los dos puntos anteriores.
- 4.- Los que se refieren a temas específicos como proyectos de inversión.

Dentro del primer grupo se encuentran el IPADE, que busca perfeccionar la habilidad empresarial, desde el punto de vista de la Alta Dirección; el I.T.E.S.M. que También contempla la Alta Dirección; el Colegio de Estudios Avanzados en Administración que busca incrementar la productividad y calidad directiva y CAPINTE Consultores, que ofrece un entrenamiento gerencial.

En el segundo se encuentran , el Grupo Editorial, que pretende analizar la problemática de la fundación, dirección y propiedad de los negocios; la Universidad de las Américas que presenta un programa global de problemática y oportunidades de la pequeña y mediana

industria en México y la Universidad de Georgia que pretende estudiar las áreas críticas de los negocios.

Existen organismos que engloban los objetivos de los grupos anteriores como son : La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) que busca establecer el concepto de administración Integral, con base en una operación, comercialización y administración efectiva y dar a conocer el respaldo de Nacional Financiera (NAFIN) y de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y la Universidad Anahuac que hace énfasis en la responsabilidad del empresario joven, analiza la práctica de la libre empresa, la posición actual de los retos que enfrenta el empresario en el México actual.

Como ya se mencionó anteriormente CANACINTRA es el organismo que contempla temas específicos y así brindar la información suficiente para la elaboración de proyectos de inversión.

IV. OPERACION

Al señalar Operación nos referimos a la información general de los cursos como es capacidad, duración, lugar donde se imparte, metodología.

Por lo que se refiere a la capacidad de los programas, estos fluctúan de 20 a 30 personas.

Su duración es desde dos días hasta diez meses. El programa ofrecido por la U.N.A.M. tiene una duración de dos días con una intensidad de 10 horas, por ello se le considera como el de menor duración del grupo de oferentes.

El Grupo Editorial cubre su programa en tres días, con una intensidad de 10 horas, a partir de las 19hrs.

La Universidad de Georgia dispone de dos semanas completas cubriendo 80 hrs. por lo que podría considerarse como intensivo, pues se dispone de todo el día para cubrir el programa.

La Universidad de las Américas cubre su programa en un mes y medio impartiendo únicamente los sábados de 9 a 14 hrs. con lo cual cubre un total de 30 horas.

Por lo que se refiere a la Universidad Anahuac y CANACINTRA sus programas tienen una duración de cuatro meses y medio, sin embargo el tiempo lo distribuyen de diferente manera, CANACINTRA cubre 200 horas repartidas de lunes a viernes de 16

a 21 hrs. ; la Universidad Anahuac cubre 108 hrs. repartidas en lunes y miércoles de 18.30 a 21.30 hrs.

El Colegio de Estudios Avanzados en Administración, al igual que el I.T.E.S.M. cubre su programa en 6 meses, ambos organismos ocupando 2 días a la semana, el primero con una intensidad de 168 hrs. y el segundo disponiendo de 108 hrs.

El IPADE, cuenta con un programa cuya duración 10 meses, ocupando dos días a la semana, jueves en la tarde y el viernes por la mañana con una intensidad de 236 hrs.

Por último CAPINTE Consultores, se adapta a las necesidades, características, objetivos y tiempo didáctico disponible, de quien lo solicite.

Como ya vimos no existe homogeneidad en lo que se refiere a la duración, ni horas ocupadas, pues mientras el IPADE cubre 236 hrs. a lo largo de diez meses, CANACINTRA cubre 200 hrs. en cuatro meses y medio.

La U.N.A.M. y el grupo editorial cubren 10 hrs., la primera durante dos días y el segundo durante tres.

La Universidad de Georgia cubre casi el mismo tiempo en horas en dos semanas, que la Universidad Anahuac en cuatro meses y medio y que el I.T.E.S.M. en seis meses.

Es importante señalar que debemos considerar como están integrados los programas, ya que seguramente contendrán temas sujetos a un estudio más detallado y por ello requerirán mayor tiempo.

En lo que se refiere al horario, CANACINTRA, El Colegio de Estudios Avanzados en Administración, el Grupo Editorial y la Universidad Anahuac imparten sus programas por las tardes aproximadamente de 16 a 21 hrs.

La Universidad de Georgia, ocupa todo el día contando con descansos periódicos.

El IPADE dispone de jueves por la tarde y viernes por la mañana.

El I.T.E.S.M. cubre viernes y sábados 9 hrs. diarias, la Universidad de las Américas dispone de los sábados de 9 a 14 hrs.

Todos los organismos del grupo de oferentes, cuentan con sus propias instalaciones para impartir sus cursos, excepto el Grupo Editorial, que contrata los servicios de salones de un hotel de prestigio y CAPINTE Consultores que va directamente donde lo soliciten.

Por lo que se refiere a la metodología a seguir, el Colegio de Estudios Avanzados en Administración, utiliza técnicas teórico - prácticas.

El IPADE y la Universidad de Georgia se basan en el método activo de casos, esta última además dispone de conferencias y seminarios - taller.

La Universidad Anahuac ocupa mesas redondas y simulaciones de toma de decisiones por computadora.

Cabe señalar que los demás elementos del grupo de oferentes no dan a conocer las técnicas, ni metodologías a seguir.

Para terminar, como vemos, la mayoría de los programas son impartidos por las tardes o sábados, ya que se consideran horarios donde no coincidan con las actividades diarias de los interesados en los programas.

V. NIVEL DE PRECIOS

Como se observa, el IPADE es la institución que más elevado tiene el precio de su programas, 13,417 dls., que corresponde a 41'592,700 pesos, con el tipo de cambio a 3,100 por dolar.

Si lo comparamos con la duración, también es el programa que dura más tiempo, sin que con esto se pretenda justificar el precio, simplemente se trata de establecer puntos específicos de comparación.

CAPINTE Consultores y la Universidad de Georgia tiene un precio más o menos similar que fluctúa al rededor de los 4,130 dólares (12'8000,000 pesos), su duración no es la misma, ya que el primero se adapta a las necesidades de quien lo solicite, mientras que la universidad de Georgia imparte un programa cuya duración es de dos semanas.

EL Colegio de Estudios Avanzados en Administración, cuenta con un programa cuyo precio es de 3,548 dólares, (11'000,000 de pesos) y su duración es de seis meses.

El programa ofrecido por I.T.E.S.M., tiene un costo de 3,548 dólares (7'590,000 de pesos) durante seis meses también.

Por su parte CANACINTRA y la Universidad Anahuac tienen programas que fluctúan entre los 1,700 dólares (5'000,000 de pesos) y la duración de ambos es de cuatro meses y medio.

El precio del programa de la Universidad de las Américas es de 248 dólares (880,000 de pesos).

Finalmente el Grupo Editorial y la U.N.A.M. son los que imparten los programas con el precio más bajo que aproximadamente es de 161 dólares (500,000 pesos) y cuya duración es de 2 a 3 días.

VI. PLAN DE ESTUDIOS

A fin de establecer una comparación y análisis más adecuado, se utilizarán las áreas funcionales y el proceso administrativo para realizar el análisis de la etapa que se refiere al plan de estudios.

En el área de recursos humanos, el Colegio de Estudios Avanzados en Administración, la U.N.A.M. y el IPADE, le dan más énfasis en sus programas; en los que se refiere a los de mercadotecnia, CANACINTRA, el Colegio de Estudios Avanzados en Administración, el IPADE, el I.T.E.S.M. y la Universidad de las Américas brindan temas más específicos.

CANACINTRA y el Colegio de Estudios Avanzados en Administración dentro de sus programas contienen temas específicos de finanzas.

El IPADE y el Colegio de Estudios Avanzados en Administración, además de la Universidad de Georgia, son los únicos programas que toman en cuenta el área de producción.

La Universidad de Georgia contempla más detalladamente las cuatro áreas funcionales.

Por lo que se refiere a la Dirección, el Colegio de Estudios Avanzados en Administración, CAPINTE, el Grupo Editorial, la Universidad de Georgia, la U.N.A.M., IPADE, y el I.T.E.S.M., brindan temas específicos de este tema.

También dentro del Grupo de oferentes, algunos tocaron temas como calidad y productividad que actualmente son de gran importancia, lo mismo sucedió con la planeación estratégica que tanto el Colegio como el I.T.E.S.M., lo contemplaron en su programa.

En cuanto al estudio del entorno, la mayoría de los integrantes del grupo de oferentes lo tomaron en cuenta, aunque con diferente título y tendencia como el PECE, TLC, el México contemporáneo y entorno político, etc.

La profundidad del manejo de cada tema en los programas, varía de acuerdo a cada institución, cuatro de ellos solo integran un programa de menos de 6 temas, el resto varía de 10 a 13 de los mismos.

Es importante señalar que todos los integrantes del grupo de oferentes, contemplan temas que no tienen ninguna similitud entre ellos y así podemos ver que CANACINTRA maneja un tema llamado proyectos, el Colegio lo referente a Dirección de negocios.

El Grupo Editorial, desarrolla temas de la acumulación de capital y la herencia de los negocios.

CAPINTE Consultores, con técnicas referentes a entrevistas, redacción y presentaciones de ejecutivos.

La universidad de Georgia, con negocios y gobierno en el área internacional.

La U.N.A.M. con centros de negocios, reducción de costos y apoyos financieros.

El I.T.E.S.M. con la calidad y servicio al cliente .

La Universidad Anahuac con el empresario a través de la historia y finalmente con seguros y cobertura de riesgos, estrategia y crecimiento de la pequeña y mediana empresa la Universidad de las Américas.

I. TIPOS DE OFERENTES.

El grupo de oferentes tiene seis diferentes tipos de organizaciones que se consideran muy diferentes con el fin de establecer una conclusión que abarque ideologías distintas.

II. MERCADO META.

Los integrantes del grupo de oferentes, en general poseen una experiencia de 3 a 5 años. La mayoría de ellos, establecen ciertos requisitos para ingresar a sus programas, entre los que se encuentran:

cursar o haber cursado una carrera universitaria; y algunos exigen de 3 a 5 años de experiencia.

Por lo que se refiere a los micro empresarios, solo 3 de los 10, los consideran en sus programas (CANACINTRA, Grupo Editorial, y la U.N.A.M.), y no solo en exclusiva para ellos. (o diseñados especialmente para ellos).

III. BENEFICIO ESENCIAL.

Los integrantes del grupo de oferentes, se clasificaron de acuerdo con sus objetivos, como se señala a continuación:

- 1.- Los que se refieren al desarrollo de aspectos específicos.
- 2.- Los que ofrecen entrenamiento y formación directiva y de Alta Dirección, es decir, los que se dirigen a la parte gerencial o con mayor jerarquía en una organización.
- 3.- Los que presentan programas referentes a la problemática y oportunidades de un negocio, llámese micro, pequeños o grandes industrias.
- 4.- Los que contemplan los dos puntos anteriores.

La capacidad de los grupos tiene un promedio de 25 personas y en general los programas son impartidos por las tardes y sábados con el fin de que no coincidan con las actividades diarias de los interesados de los programas.

Cinco de las entidades tienen una duración de cuatro a diez meses, el resto se encuentra un poco distanciado de este período.

El IPADE es la organización cuyo período es más grande (10 meses) y algunos otros como el grupo Editorial y la Facultad de Contaduría y Administración tienen programas cuya duración es de 2 a 3 días.

Todos los organismos del grupo de oferentes disponen de sus propias instalaciones para impartir sus cursos excepto el grupo Editorial que contrata los servicios de los salones de un hotel de prestigio y Capinte Consultores que va al lugar donde soliciten su servicio.

En la metodología del grupo de oferentes se distingue lo siguiente:

- Técnicas - Teórico - prácticas.
- Método Activo del Caso.
- Conferencias Seminarios - Taller.

Las demás organizaciones no dan a conocer las técnicas ni metodologías a seguir.

V. NIVEL DE PRECIOS

Solo el 30 % de los integrantes del grupo de oferentes tienen un precio menor a 1'000,000, el resto varía desde 5'000,000 hasta 41'000,000.

El pago en todos los oferentes es en efectivo y con un período de anticipación.

VI. EL PLAN DE ESTUDIOS

Los planes de estudios del grupo de oferentes varía de seis a diez temas; considerando cada uno temas que en particular consideran de interés para sus programas. Contemplan el estudio de las áreas funcionales, La problemática de las empresa, entorno, además de aspectos como calidad, productividad, desarrollo gerencial y Planeación Estratégica, entre otras.

CAPITULO 6

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL GRUPO DE OFERENTES

1.- CANACINTRA.

FORTALEZAS.

Su costo se considera accesible para el micro empresario. Se dirige a los micro empresarios por lo que se considera un punto a favor, con respecto al tema de la investigación.

DEBILIDADES.

Debido a la especificidad de sus objetivos, no permiten ver mas allá de lo que implica el programa y por ello no se conoce su contenido en un sentido más amplio.

2.- COLEGIO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN ADMINISTRACION.

FORTALEZAS.

El plan de estudios es muy explícito y contempla de manera detallada los temas del programa. Consideran temas de actualidad que permite poder brindar un mayor conocimiento de productividad, calidad directiva y competitividad.

Dentro de su metodología combinan la teoría con la práctica.

DEBILIDADES.

Este programa está dirigido a directivos con cinco años de experiencia profesional y por ello en este curso los micro empresarios que no tienen estudios profesionales, no podrían ingresar.

Su duración es muy grande si consideramos que el micro empresario no dispone de mucho tiempo para tomar un curso, y quizá le parezca muy largo.

3.- GRUPO EDITORIAL GALAXIA.

FORTALEZAS.

Se dirige a los pequeños empresarios y su plan de estudios está encaminado a la problemática de los negocios por lo que se considera favorable.

DEBILIDADES.

Su plan de estudios solo contempla tres temas, por ello se considera que no abarca con detalle los temas de su programa, además que dos días no es un tiempo suficiente para un programa de esa magnitud.

4.- CAPINTE, CONSULTORES.

FORTALEZAS.

Este programa está abierto a todo el público lo que permite que cualquier micro empresario pueda asistir al mismo. Realiza un entrenamiento enfocado en la Gerencia lo que ayuda al participante a desarrollar una ideología gerencial.

Dentro de su plan de estudios contempla temas adicionales que son de interés para el micro empresario.

DEBILIDADES.

El precio del programa es de 12'727,000, cantidad que un micro empresario no estaría dispuesto a pagar, ya que representaría una cantidad que pudiera ser destinada a otra cosa de importancia inmediata.

Al decir que se adaptan a las necesidades del solicitante, también implica que no tienen una metodología establecida, en la cual puedan basar su programa, lo cual provocaría en un momento dado no tener las herramientas suficientes para tratar un problema del micro empresario.

5.- UNIVERSIDAD DE GEORGIA.*FORTALEZAS.*

Para el micro empresario es muy importante conocer los puntos clave en un negocio doméstico, y este curso los contempla.

La duración del curso es suficiente para llevar a cabo un programa, pues en dos semanas, disponiendo de casi todo el día perfectamente se puede cubrir el programa. Su metodología contempla técnicas de vanguardia que permiten al participante introducirse más en los temas y así poder crearse su propio criterio.

El curso no se imparte en un solo lugar, lo que lo hace más ágil y con el atractivo de conocer otros sitios.

DEBILIDADES.

Su precio difícilmente lo podría pagar un micro empresario.

Este programa está dirigido a ejecutivos experimentados, con estudios universitarios, por lo que es evidente que aquel micro empresario que no cumple con este último requisito no podría ingresar.

6.- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION (U.N.A.M.).**FORTALEZAS.**

Este programa esta dirigido a personas relacionadas con la pequeña y mediana empresa por lo que cualquier micro empresario podría participar en él.

Es de suma importancia que pretenda establecer la Administración Integral de las Empresas para que el micro empresario adquiriera conocimientos de este aspecto, que se considera fundamental, además de su interés por dar a conocer las sociedades financieras que pueden en un momento dado brindar ayuda al micro empresario. Su precio es muy accesible para el bolsillo del micro empresario.

DEBILIDADES.

En consideración al plan de estudios, su duración es muy corta, ya que en dos días no se podría cubrir con detalle los temas que este curso contiene, además su plan de estudios no contempla las áreas funcionales de manera suficiente.

7.- INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESAS. (IPADE).**FORTALEZAS.**

El programa de éste Instituto se ha caracterizado por la estructura bien detallada de su programa lo que permite que el curso sea muy específico en su desarrollo.

Busca el desempeño eficaz de las funciones del director con base en elementos prácticos. En su metodología contempla el Método Activo de Casos.

DEBILIDADES.

No se dirige fundamentalmente al micro empresario y además busca a participantes con cinco años de experiencia en el puesto más alto de una entidad, lo que nos lleva a pensar en aquel micro empresario cuya experiencia es menor al requisito.

Su duración es de diez meses tiempo que puede considerarse excesivo para un curso práctico dirigido a un micro empresario. Su precio no es accesible al micro empresario.

8.- INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.(I.T.E.S.M.).**FORTALEZAS.**

Su plan de estudios contempla todos los aspectos del estudio de forma muy práctica, lo que provoca que durante el curso puedan asimilarse de una mejor manera todos los temas.

DEBILIDADES.

No está dirigido a micro empresarios, además que se dan preferencia a ejecutivos con estudios profesionales con una experiencia mínima de tres años. Su duración es de seis meses, tiempo que el micro empresario no puede disponer.

9.- UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR.**FORTALEZAS.**

Le da énfasis a la trascendencia social de la libre empresa y su problemática lo que se considera un punto importante para el micro empresario.

En su metodología contemplan mesas redondas con empresarios, lo que permite una retroalimentación de las experiencias de cada uno de ellos.

DEBILIDADES.

Está dirigido a universitarios titulados o pasantes empresarios con cinco años de experiencia, como anteriormente se mencionó hay micro empresarios que aunque tengan cierta experiencia no poseen estudios universitarios por lo que se considera un punto que no es favorable para ellos.

10.- UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS.**FORTALEZAS.**

Su programa está encaminado a estudiar la problemática y oportunidades de la pequeña y mediana industria y por ello está dirigido a pequeños empresarios, independientemente de su experiencia, además de que brinda la oportunidad a estudiantes de cualquier área administrativa.

Se plan de estudios contempla todos los temas de una Administración Integral dirigidos al pequeño empresario.

DEBILIDADES.

Carecen de una metodología establecida, lo que no permite conocer la forma en que es encausado el curso.

INSTITUCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1.- Cámara Nacional de la Industria de Transformación.</p> <p>CANACINTRA "Gestión Empresarial"</p>	<p>Su precio es de 5'280,000 m.n.</p> <p>Es dirigido a los Micro y Pequeños Empresarios.</p> <p>Posee sus propias instalaciones.</p>	<p>El programa y sus objetivos son muy específicos.</p> <p>Su plan de estudios no es muy explícito.</p>
<p>2.- Colegio de Estudios Avanzados en Administración. S.C.</p> <p>"Gestión Avanzada" Diplomado.</p>	<p>La estructura bien delimitada de su plan de estudios.</p> <p>En sus objetivos tocan puntos de vanguardia, productividad, calidad directiva y competitividad.</p> <p>Técnicas didácticas de teoría practica.</p> <p>Cuenta con instalaciones propias.</p>	<p>El mercado meta lo integran Directivos con cinco años de experiencia profesional.</p> <p>Profesionales independientes.</p> <p>La duración del curso es muy amplia (Siete meses).</p>
<p>3.- Grupo Editorial Galaxia.</p> <p>"Curso De Teoría del Empresario".</p>	<p>Es dirigido a pequeños empresarios.</p> <p>Pretende dar a conocer la problemática de dirección y propiedad de negocios.</p>	<p>El plan de estudios solo consta de tres temas.</p> <p>Su duración solo es de dos días.</p>
<p>4.- CAPINTE, Consultores</p> <p>"Alta Gerencia"</p>	<p>Es abierto a todo el público. (Interempresas)</p> <p>Pretende realizar un entrenamiento gerencial.</p> <p>El plan de estudios contempla temas adicionales de interés para el micro empresario.</p>	<p>El precio del programa es de 12'727,000. m.n.</p> <p>No tiene una metodología establecida ni delimitada.</p>

INSTITUCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>5.- Universidad de Georgia.</p> <p>" Programa para Ejecutivos. "</p> <p>"Executive Program "</p>	<p>Estudio las áreas críticas de los negocios domésticos.</p> <p>La duración del programa es de dos semanas. (Tiempo suficiente).</p> <p>La metodología utilizada es la más actual. (Seminarios, Taller, Estudio de casos, Competencia Administrativa)</p> <p>Versatilidad en los lugares que se imparte.</p>	<p>El precio del programa no se adapta a las características del micro empresario.</p> <p>Solo se compone de Directivos Experimentados, con estudios universitarios.</p>
<p>6.- Facultad de Contaduría y Administración.</p> <p>U.N.A.M.</p> <p>" Administración Integral de la Pequeña y mediana Empresa "</p>	<p>El mercado meta se compone de personas relacionadas con la pequeña y mediana empresa.</p> <p>Pretende establecer el concepto de Administración Integral de las empresas.</p> <p>Da a conocer el respaldo de las Sociedades Financieras como NAFIN, SECOFI.</p> <p>Su precio es accesible.</p> <p>Posee sus propias instalaciones.</p>	<p>Considerando su plan de estudios, la duración del curso es muy corta.</p> <p>El plan de estudios no contempla todas las áreas funcionales de manera suficiente.</p>

INSTITUCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>7. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. IPADE</p> <p>"Programa de Alta Dirección de Empresas"</p>	<p>Pretende proporcionar elementos prácticos, para el desempeño eficaz de la función del Director General.</p> <p>La estructura del plan de estudios está bien delimitada.</p> <p>Posee con sus propias instalaciones.</p> <p>En su metodología contempla el método activo del caso.</p>	<p>El mercado meta no es dirigido fundamentalmente al micro empresario y establecen cinco años de experiencia.</p> <p>La duración del curso es muy grande. (Diez meses).</p> <p>El precio del programa no se adapta a las características del micro empresario.</p>
<p>8.- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (ITESM)</p> <p>"Diplomado en Alta Dirección "</p>	<p>El plan de estudios está estructurado de manera práctica y bien delimitada.</p>	<p>El mercado meta lo componen ejecutivos con estudios profesionales y experiencias mínima de tres años.</p> <p>Su duración es de seis meses.</p>
<p>9.- Universidad Anahuac del Sur.</p> <p>"Diplomado en Desarrollo del Empresario"</p>	<p>Pretende analizar la libre empresa y su trascendencia social y política. Conocer los retos que enfrenta el empresario en el México actual.</p> <p>Su metodología contempla mesas redondas con empresarios, foros, lectura dirigida.</p> <p>Su precio no es elevado.</p>	<p>El mercado meta lo componen universitarios titulados o pasantes empresarios con cuatro años de experiencia y jóvenes egresados.</p> <p>El plan de estudios le da más énfasis a la problemática del entorno.</p>

INSTITUCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>10.- Universidad de las Américas.</p> <p>"Administración de la pequeña y mediana industria"</p>	<p>Pretende presentar un programa global de la problemática y oportunidades de la pequeña y mediana industria.</p> <p>El mercado meta lo integran empresarios de la pequeña y mediana empresa y estudiantes de cualquier área de Administración.</p> <p>La estructura del plan de estudios está bien delimitada.</p> <p>Su precio es accesible.</p>	<p>No tiene una metodología establecida.</p> <p>El tiempo disponible es de solo seis sábados.</p>

ANALISIS GENERAL**FORTALEZAS.**

Los planes de estudio en general del grupo de oferentes, contemplan los aspectos que se consideran dentro de una administración Integral, como áreas funcionales, proceso administrativo y su problemática y entorno. Es esencial que el micro empresario estudie con detalle la problemática de un negocio, con el fin de poder ser capaz de detectar los puntos fuertes y débiles del mismo, además de contemplar temas de vanguardia como son productividad, calidad directiva y competitividad que pueden ser de mucha utilidad para el micro empresario.

En el grupo de oferentes se manejan aspectos interesantes en la metodología, pues al tratarse del medio o la manera de dirigir sus programas y encausarlos, debe ser lo más práctico posible y además de tener la facilidad de poder llegar hasta un punto de interés para el participante. Por ello se considera que los seminarios taller, estudio de casos, competencia administrativa; mesas redondas y foros de lectura dirigida son medios adecuados para el fin perseguido.

Es muy importante y de gran beneficio que el participante tenga conocimientos de las Sociedades Financieras que en un momento puedan brindarle apoyo como son La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y Nacional Financiera (NAFIN).

El contar con sus propias instalaciones, el oferente resulta beneficioso ya que no tiene gastos como es el alquiler de algún otro

sitio y la adaptación del mismo a sus necesidades. El 80 % del grupo de oferentes pertenece a este caso.

DEBILIDADES.

La metodología utilizada en un 70 % no se da a conocer y no permiten ver bajo que circunstancias serán guiados los programas.

Solo el 30 % del grupo de oferentes está dirigido al micro empresario, lo que nos lleva a determinar que en general los programas no se hacen destinados a ellos, de este 30 % el costo quizá no sea accesible .

En cuanto a la experiencia, el Grupo de oferentes determina de 3 a 5 años, tiempo que algunos micro empresarios no tengan, por lo que se considera que este requisito no estuviese. El cúmulo de experiencias ayudan a la retroalimentación de los participantes, independientemente del número de años.

La duración de los cursos no es la misma y tiende a variar considerablemente así podemos determinar el siguiente cuadro:

20 % - 7 a 10 meses

30 % - 4 a 6 meses.

20 % - 2 semanas a 1 1/2 mes.

20 % - 2 a 3 días.

10 % - Se adapta a las necesidades del participante.

El mercado meta en su mayoría se compone de ejecutivos experimentados con estudios universitarios y con relación al perfil de un micro empresario no coincide uno con el otro.

El precio en general es elevado, y muy pocos micro empresarios tienen los recursos económicos suficientes para en un momento dado poder cubrirlos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Los Planes de Estudio. 2.- El Concepto de Administración Integral. 3.- Temas de Vanguardia. 4.- Estudia la problemática de un negocio. 5.- La metodología Utilizada. 6.- Da a conocer el respaldo de Sociedades Financieras. 7.- Estudia la problemática y oportunidades de la pequeña empresa. 8.- Posee sus Propias Instalaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La mayoría se desconoce su metodología. 2.- Solo un 30 % del grupo se dirige al pequeño y micro empresario. 3.- Exigen de 3 a 5 años de experiencia. 4.- Su duración no es homogénea. 5.- Contemplan temas que no son importantes. 6.- Se dirigen principalmente a Ejecutivos experimentados. 7.- Exigen estudios universitarios en sus participantes. 8.- El precio es elevado.

ENTORNO

OPORTUNIDADES

1.- ECONOMICO.

El T.L.C., es actualmente un elemento fundamental, ya que dentro de un mercado con participantes que constantemente se están actualizando, para el empresario mexicano y en este caso para el micro empresario, es importante capacitarse para incrementar su productividad y así ser capaz de introducirse en un núcleo de competitividad.

El Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico, (P.E.C.E), es un elemento de sistema económico que ha permitido equilibrar a Corto Plazo, la economía del país, por tal motivo, el micro empresario, podrá tomar una decisión afirmativa para participar en un curso dirigido a el, ya que contará con una estabilidad en su propio negocio.

Al surgir micro empresarios en la economía, permitirá que el número de participantes en el curso, tienda a incrementarse.

La micro empresa, actualmente tiene una mayor participación en la economía del país, por ello el micro empresario necesitará de elementos suficientes para incrementar su capacidad y tener una visión más amplia de su alrededor.

Muy relacionado con el punto anterior, se mencionó que más del 90 % del sector industrial, corresponde a la micro y pequeña empresa. Por ello el micro empresario no es una persona pasiva que se sujeta a tener utilidades, sino que han demostrado el incremento de su productividad y la introducción de micro empresarios en todos los ramos, para lo cual es fundamental contar con conocimientos necesarios dentro de la Administración de una empresa.

2.- POLITICO.

Dentro de este ámbito, vale la pena mencionar el apoyo del gobierno al micro empresario a través de créditos y capacitación, que permite el desarrollo de este segmento tan grande en el país que es la micro empresa.

3.- SOCIAL.

La participación de la mujer en el campo laboral es un punto muy importante en el desarrollo social de nuestro país, por ello, es interesante que la mujer sea capacitada para el desarrollo de sus actividades. El Curso de Administración Integral también podría ser dirigido a la mujer de negocios, que poco a poco se han incrementado.

Al tratarse de un sector que ocupa aproximadamente el 50 % de los trabajadores ocupados del país, el micro empresario deberá de disponer de los conocimientos suficientes para el manejo de personal, ya que aún teniendo 16 empleados, su problemática es la de cualquier otro empleado, tomando en cuenta sus necesidades.

Existen zonas donde no se ubican grandes empresas y son las micro empresas las que generan el desarrollo de las mismas. Evidentemente no es fácil, y por ello, es necesario conocer los elementos que deben considerarse para el establecimiento de un negocio en un lugar con otras características.

4.- LEGAL.

En estos últimos años, se ha visto que ciertas leyes que rigen las actividades específicas de este país, han tenido algunos cambios, lo que provoca que las entidades relacionadas con las mismas, se vean en la necesidad de modificar aspectos que pertenezcan a sus actividades diarias. Por ello una opción para cubrir sus necesidades es la asistencia a un curso, cuya finalidad sea dar a conocer el concepto de Administración Integral.

5.- TECNOLOGICO.

El 92 % de las empresas no tienen conocimientos suficientes del ámbito tecnológico, es evidente que por tratarse de entidades que no están maquinizadas en un 100 % se ha comprobado que un gran segmento de ellas adquiere maquinaria usada para el desempeño de sus actividades y elaboración de sus productos. Sería interesante que el micro empresario adquiriera conocimientos específicos del área de producción con el fin de conocer otras alternativas que pudieran ser útiles para sus propias funciones, además de aspectos referentes a la maquinaria.

El área de la Informática actualmente se ha introducido en todos los ámbitos, y realmente la micro empresa podría tener muchos

beneficios con esta herramienta. Aspectos administrativos, Contables y referentes al área de producción podrían agilizar su información por medio de una microcomputadora. Por ello es necesaria la capacitación para desarrollar sus actividades basándose en sistemas informáticos. Por otro lado sería interesante que en el desarrollo del curso de capacitación se utilizaran simuladores financieros, con el fin de conocer los diferentes efectos que tendrían el aplicar una gama diferente de alternativas para la toma de decisiones.

AMENAZAS

1.- ECONOMICO.

Debido al Tratado de Libre Comercio, Canadá y Estados Unidos podrían introducir programas de capacitación regidos bajo sus propios intereses, lo que provocaría una competencia para los programas de capacitación Nacional.

2.- POLITICO.

Si bien es cierto que el gobierno otorga créditos también es importante señalar que estos tramites son muy lentos y con muchas barreras, lo que provoca que el micro empresario muy fácilmente decida no asistir a una capacitación.

En los años siguientes, de acuerdo a informes establecidos por personajes conocidos en la política mexicana, el cambio de sexenio provoca un desequilibrio general, y por ello se piensa que el micro empresario pase por un período con ciertas restricciones que no le

permitan disponer tanto de recursos económicos como de un tiempo determinado.

Para globalizar un poco los elementos estudiados, cada sexenio establece políticas diferentes en todos los ámbitos, por lo que todos los cursos ofrecidos tendrían que modificar de alguna manera los puntos que lo integran.

3.- SOCIAL.

Por otro lado cabe señalar que ciertos micro empresarios carecen de un sentido de competitividad, lo que nos lleva a pensar que no tendrían interés en asistir a ningún tipo de cursos. Además que se ha visto que generalmente los micro empresarios tienen un rechazo al cambio, pues no tan fácilmente "arriesgan" lo que han adquirido y tienen miedo de perderlo todo, si cambian la forma de realizar sus actividades.

4.- TECNOLOGICO.

Como ya se mencionó la micro empresa utiliza maquinaria usada, y también si llegasen a adquirir un equipo de computo, necesitarían capacitarse para su manejo y tanto los primeros dueños de la maquinaria como los vendedores de computadoras pueden dárselo, lo que provocaría que en lo que se refiere a este aspecto, los oferentes de programas de capacitación no serían llamados.

ASPECTO DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económico	<p>El Tratado de Libre Comercio.</p> <p>El P.E.C.E.</p> <p>El surgimiento de nuevos micro empresarios.</p> <p>Mayor participación de la micro empresa en la economía.</p> <p>Más del 90 % del sector industrial corresponde a la micro empresa.</p>	<p>Introducción de programas extranjeros de capacitación.</p>
Político	<p>El gobierno otorga créditos a la micro industria.</p>	<p>El trámite para el otorgamiento de créditos es muy lento y con muchas barreras.</p> <p>El cambio de sexenio.</p>
Social	<p>Mayor participación de la mujer en la fuerza laboral.</p> <p>La micro empresa utiliza aproximadamente el 50 % de los trabajadores ocupados del país.</p> <p>La micro empresa genera el desarrollo de ciertas áreas geográficas en donde no existen grandes empresas.</p>	<p>Rechazo al cambio.</p> <p>Falta de competitividad.</p>
Legal	<p>Reformas a las Leyes Federales.</p>	

ASPECTO DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnológico	<p>El 92 % de las micro empresas no tienen conocimientos suficientes de tecnología.</p> <p>Introducción de la Informática en todos los ámbitos.</p> <p>Manejo de Simuladores Financieros.</p>	<p>Adquiere capacitación por parte de los proveedores de equipo de cómputo.</p>

PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

I. OBJETIVOS.

- 1.- Complementar los Conocimientos empíricos de los micro empresarios introduciéndolos en el ámbito de la Administración Integral.
- 2.- Proporcionar elementos al micro empresario para desarrollar la eficiencia y productividad en su negocio, con el fin de establecer un espíritu de competitividad.
- 3.- Desarrollar las habilidades y actitudes del micro empresario, para descubrir o detectar las oportunidades y amenazas de la micro empresa en México D.F..

II. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.

A) PLAN DE ESTUDIOS.

TEMAS

- 1.- Concepto de Administración Integral de la Empresa.
- 2.- Planeación Estratégica.
- 3.- Desarrollo de Habilidades Directivas.
- 4.- Administración de Recursos Humanos.
- 5.- Administración Financiera.
- 6.- Crédito, Otorgamiento, Sociedades Financieras.
- 7.- Adquisición de Seguros.

- 8.- Obligaciones (Morales y Físicas).
- 9.- Administración de la Producción.
- 10.- Calidad y Productividad.
- 11.- Mercadotecnia de la Micro empresa.
- 12.- Calidad y Servicio al Cliente.
- 13.- La Micro empresa en México.
- 14.- Su Entorno, Económico, Político, Social, Tecnológico, Legal (Oportunidades y Amenazas).

B) DURACION.

Ocho horas diarias durante 6 días, 48 horas Totales.

C) HORARIO

Lunes a Sábado de 10 a 14 hrs. y de 16 a 20 hrs. con dos horas destinadas para los alimentos. (Comida)

D) PROFESORES

Se considera que además de la presencia de profesores, la intervención de micro empresarios para transmitir este programa es muy importante, ya que ellos darán a conocer sus propias experiencias.

E) LUGAR DONDE SE IMPARTE

Con el fin de que cada uno de los participantes se aísle de sus actividades de rutina, el programa se llevara a cabo en el Club Hacienda Cocoyoc, en el Edo. de Morelos, a unos escasos 60 minutos de la Ciudad de México.

Los participantes, además de asistir a las conferencias podrán hacer uso de las instalaciones del Centro Vacacional.

F) METODOLOGIA

- La Metodología se basará principalmente en el Método activo de casos, donde se estudiarán algunas micro empresas o en su caso solo una.
- Conferencias apoyadas en métodos audiovisuales, y en especial en videos referentes a la micro empresa.
- Mesas redondas, donde cada uno de los participantes expondrá su punto de vista y la problemática de su propia empresa.

III. MERCADO META.

El Curso del Programa ha sido diseñado para micro empresarios de la Ciudad de México, que tengan interés en incrementar la eficiencia de su negocio, independientemente de su grado de estudio o profesión.

IV. ESTRATEGIA DEL PRECIO.

El Precio del Curso es de 2'500,000 m.n. (Ver Anexo 3).

V. DISTRIBUCION.

Con el fin de acabar todo un mercado, el programa se ofrecerá a micro empresarios establecidos en la Ciudad de México, ya que debido a la cercanía será más sencillo llegar hasta ellos.

VI. COMUNICACION.

El medio que comúnmente se utiliza para dar a conocer los programas de capacitación son los trípticos, folletos de tamaño medio donde se da a conocer la información general de los mismos.

En este caso, también se considera al tríptico como un medio que puede proporcionar información del programa.

Para hacerlos llegar a los micro empresarios, se considera una manera idónea, solicitar información de las micro empresas, principalmente el número de ellas en los gremios que se han establecido en la Ciudad de México, como las Cámaras Nacionales de cada ramo, ya que es requisito de toda empresa estar afiliados a la Cámara que le corresponda de acuerdo a su giro o razón social. (Ver Anexo 4).

Con base en las características particulares de la micro empresa, se pretende sustraer las direcciones de las micro empresas afiliadas a cada una de ellas.

Una vez obtenido esta información, se elabora un directorio, con el fin de llevar un control del envío de trípticos por correo a cada entidad.

CONCLUSIONES

Primera .- El 30 % del grupo de oferentes seleccionado se dirige a la micro industria, sin embargo no tiene los elementos necesarios para dar a conocer el concepto de una administración integral en un tiempo de estudio razonable, con un precio accesible al micro empresario y bajo una metodología adecuada.

Segunda .- La productividad es un factor determinante en el desarrollo económico de un país y en el nuestro, la capacitación efectiva en un segmento que está teniendo gran importancia, tanto en el aspecto económico como en el social, que es la micro empresa contribuye a generarla.

Tercera .- El bienestar social depende en gran medida de la productividad de éstas organizaciones y para que pueda existir se requiere de la eficiencia en los más altos niveles.

Cuarta .- El objetivo del curso no es solamente que los Gerentes de las micro empresas adquieran conocimientos, si no que los apliquen en su empresa y obtengan resultados positivos.

Quinta .- Se busca que el micro empresario deje de ser el hombre puramente empírico e intuitivo para convertirse en un dirigente con una visión amplia capaz de enfrentar cualquier problema que afecte a su empresa.

Sexta.- El programa dirigido al micro empresario es un camino para propiciar el desarrollo de éste segmento (micro empresa), y brindarle elementos para curar la miopía ante su entorno y su propia empresa, es decir poder ver más allá de lo que a simple vista ven sus ojos.

Séptima.- El micro empresario poco a poco está adquiriendo los medios referentes a su crecimiento, por ello es importante evitar su estancamiento.

Octava.- Con base en la oferta de programas de capacitación se presenta una propuesta de un programa dirigido al micro empresario cumpliendo con las características y necesidades del mismo.

Lo que resta es su implantación, que seguramente si es enfocado tal cual, el programa cumplirá con sus objetivos establecidos.

Novena.- Es importante señalar que los dirigentes micro empresarios en forma conjunta son responsables de contribuir en la productividad, en el incremento económico y en el bienestar social. El aprovechamiento de los recursos genera mayor productividad que daría a México una imagen más sólida ante el entorno internacional.

Décima.- La capacitación por medio de un programa de Administración Integral, es el presagio de un mañana prometedor para la industria de nuestro país.

ANEXO I

LAS INSTITUCIONES QUE INTEGRAN EL CENSO SON:

- 1.- Grupo Editorial Galaxia. "Grupo de Teoría del Empresario".
- 2.- Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M.. "Administración Integral de la pequeña y mediana empresa."
- 3.- Colegio de Estudios Avanzados en Administración. "Gerencia Avanzada".
- 4.- Technology Training S.A. de C.V.. "Como lograr la Calidad en el Servicio s sus Clientes".
- 5.- Colegio de Graduados en Alta Dirección A.C.. "Excelencia Directiva para lograr la productividad".
- 6.- Cámara Nacional de la Industria de Transformación. (CANACINTRA) "Gestión Empresarial".
- 7.- FVDHE, "Técnicas de Negociación".
- 8.- Instituto de Estudios de Posgrado (INESPO). "Estrategias y modelos para la Calidad Total".
- 9.- CAPINTE, Consultores. "Alta Gerencia".
- 10.- Universidad de las Américas. "Administración de la Pequeña y Mediana Industria".
- 11.- Centro de Investigación de Estudios de Posgrado ITAM. "Diplomado en Mercadotecnia".
- 12.- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO). "Congreso de Calidad Total".

- 13.- Universidad Anahuac del Sur. "Desarrollo del Empresario".
- 14.- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (I.T.E.S.M.). "Alta Dirección".
- 15.- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). "Programa de Alta Dirección de Empresa".
- 16.- Universidad de Georgia "Programa para Ejecutivos".
- 17.- Instituto Mexicano de Actualización Ejecutiva. "Administración Productiva y sus Estrategias".
- 18.- CENTROMEX S.A. "Curso Dale Carnegie, Seminario de Dirección y Gerencia".
- 19.- Centro Mexicano de Capacitación y Servicios Educativos (CEMCAPSE) "Administración para Ejecutivos".
- 20.- Desarrollo y Gerencia Competitiva S.C. "Administración Gerencial".
- 21.- SCEDE. Excelencia en Capacitación. "Excelencia Organizacional".
- 22.- Instituto de Dirigentes Ejecutivos "Dirección General".
- 23.- Capacitación Empresarial Dinámica "Productividad".
- 24.- Centro de Capacitación y Desarrollo Continuo "Seminario Gerencial".
- 25.- Instituto de Capacitación Superior. "Liderazgo".
- 26.- Instituto de Especialización para Ejecutivos. "Actualización Gerencial".

ANEXO II

INSTITUCIONES SELECCIONADAS

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EMPRESARIOS, EN MEXICO, D.F.

INSTITUCION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PLAN DE ESTUDIOS	INFORMACION GENERAL	COSTO
1.- Cámara Nacional de la Industria de Transformación. CANACINTRA "Gestión Empresarial"	Lograr que los participantes sean capaces de elaborar proyectos de inversión y tener posibilidad de ser sujetos de crédito.	Micro y Pequeños Empresarios.	Módulos 1.- Financiamiento. 2.- Proyectos. 3.- Mercado. 4.- Administración.	Cada módulo consta de 5 días de 16 a 21 hrs. de lunes a viernes. El curso completo tiene una duración de 4 meses y 1/2 (200 hrs.). Con capacidad de 20 personas. Se imparte en las instalaciones de CANACINTRA.	Cada módulo: \$ 1' 200,000 + IVA \$ 5' 280,000 M.N. \$ 1,703 U.S.D.
2.- Colegio de Estudios Avanzados en Administración. S.C. "Gerencia Avanzada" Diplomado.	Se inició en 1975, como eficiencia y desarrollo, en 1980 se consolida como Colegio. Sus objetivos son: 1.- Facilitar el aprendizaje que propicie cambios deseados para incrementar eficiencia, productividad y calidad directiva. 2.- Ofrecer programas de vanguardia. 3.- Participar en la formación de directivos y ejecutivos, con el reto de competitividad.	Directivos con tres años de experiencia, 5 en Gerencia Departamental, 5 años de experiencia profesional en carreras afines. Profesionales Independientes.	Módulos 1.- Dirección de Negocios. 2.- Desarrollo de Habilidades Directivas. 3.- Finanzas para Ejecutivos. 4.- Desarrollo Humano. 5.- Mercadotecnia aplicada. 6.- Calidad y Productividad. 7.- Organización y Efectividad Directiva. 8.- Planeación Estratégica y Entorno Económico.	Apoyados en modernas técnicas didácticas de teoría-Práctica. Se ofrece en las instalaciones del Colegio 8 hrs. por semana, dos días de 17 a 21 hrs. cada módulo. Capacidad de 30 personas.	\$ 11' 000,000 M.N. \$ 3,548 U.S.D.
3.- Grupo Editorial Galaxia. "Curso De Teoría del Empresario".	Proporcionar un punto de vista original acerca de la compleja problemática de la fundación, dirección y propiedad de los negocios.	Empresarios Medianos y Pequeños. Directores de Empresas.	Temas 1.- El origen de las Utilidades. 2.- La clave del triunfo de los grandes empresarios. Acumulación del Capital. 3.- La problemática de la fundación de empresas. La herencia de negocios.	El curso se lleva a cabo en el Hotel María Isabel Sheraton. 10 horas divididas en 3 sesiones de 3hrs. y 20 minutos, durante 3 días consecutivos, iniciando a las 19 hrs.	Un Solo Pago. \$ 500,500 M.N. \$ 161 U.S.D.

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EMPRESARIOS, EN MEXICO, D.F.

INSTITUCION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PLAN DE ESTUDIOS	INFORMACION GENERAL	COSTO
4.- CAPINTE, Consultores " Alta Gerencia "	Otorgar apoyo en el desarrollo de programas de entrenamiento gerencial.	Abierto a todo el Público (Interempresas). Programas Intraempresas.	Módulos. 1.- Administración por Objetivos. 2.- Toma eficaz de decisiones. 3.- Desarrollo Gerencial. 4.- Liderazgo Situacional. 5.- Administración del Tiempo. 6.- Efectividad Gerencial. 7.- Administración del Cambio hacia la Calidad/ Productividad. 8.- Técnicas de Negociación. 9.- Conducción de juntas y reuniones de trabajo. 10.- Administración de la Calidad Total. 11.- Como hacer presentaciones exitosas. 12.- Técnicas de Entrevistas. 13.- Redacción para Ejecutivos.	Su metodología se adapta a las características del grupo, objetivos y tiempo didáctico disponible. Equipos de trabajo de 10 a 20 personas.	\$12'727,000 M.N. \$ 4,165 U.S.
5.- Universidad de Georgia. " Programa para Ejecutivos. " "Executive Program "	Estudiar las áreas críticas de los negocios Domésticos e internacionales en la década de los 90's.	Ejecutivos experimentados dentro y fuera de los Estados Unidos. se prefieren candidatos con estudios Universitarios.	Cubre 3 Areas 1.- Manejo interpersonal de Relaciones de Trabajo. 2.- Funciones y Actividades Administrativas. 3.- Gobierno, y negocios en el área internacional.	Tiene una duración de dos semanas (80 hrs). Comprende conferencias, seminarios-taller, Estudio de Casos; Actividades Grupales y Grupos de competencia Administrativa. Se compone de dos grandes partes. La primera se desarrolla en Athens (Georgia) donde se cubren las dos primeras áreas. La segunda se desarrolla en Washington D.C. Cubriendo la tercer área. Es impartido por 22 profesores, 15 de ellos con Doctorado.	Un Solo Pago. \$12'865,000 M.N. \$ 4,150 U.S.

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EMPRESARIOS, EN MEXICO, D.F.

INSTITUCION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PLAN DE ESTUDIOS	INFORMACION GENERAL	COSTO
<p>6.- Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M. " Administración Integral de la Pequeña y mediana Empresa "</p>	<p>La División de Educación Continua fué creada en 1976. 1.- Establecer el concepto de Administración Integral de las empresas, basada en una operación, comercialización y administración efectiva y el respaldo de diversas sociedades financieras como NAFIN y SECOFI.</p>	<p>Personas relacionadas con la Pequeña y Mediana Empresa, interesadas en manejar su organización rentablemente y aprovechando los apoyos financieros.</p>	<p>Temario 1.- El concepto de Administración Integral de las Empresas. 2.- Productividad en las Operaciones. 3.- Calidad Total y Control estadísticos de procesos. 4.- Centor de negocios y reducción de costos. 5.- Comercialización de Productos. 6.- Mercados Potenciales. 7.- Información Financiera. 8.- Apoyos Financieros. 9.- Obligaciones Tributarias. 10.- Planes Estratégicos.</p>	<p>Tiene una duración de 5 hrs. diarias durante dos días. Se imparte en la División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M. Capacidad 25 personas.</p>	<p>\$ 450,000 M.N. \$ 145 U.S.D.</p>
<p>7. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE "Programa de Alta Dirección de Empresas"</p>	<p>Fué creado en 1967, sus objetivos son: 1.- Perfeccionar la aptitud, habilidad y visión empresarial desde el punto de vista de la alta dirección. 2.- Proporcionar al Director General, elementos prácticos para que desempeñe eficazmente su función.</p>	<p>Personas de máximo nivel en la empresa, con una experiencia de 5 años por lo menos en la posición de presidente, Director General o similar. (Directores de Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas).</p>	<p>Áreas 1.- Dirección Financiera 2.- Política de Empresa. 3.- Factor Humano. 4.- Comercialización. 5.- Dirección de Personal. 6.- Dirección de Operaciones. 7.- Análisis de Decisiones. 8.- Entorno Económico. 9.- Control e Información Directiva. 10.- Entorno Político y Social. 11.- Empresa - Familia.</p>	<p>Su duración es de 10 meses con 2 sesiones por semana (jueves en la tarde, viernes por la mañana) 33 semanas aproximadamente. 236 hrs. Estudio de situaciones reales, llamado método Activo del Caso. Los profesores que lo imparten tienen mucho prestigio tanto en el ámbito académico como en el de los negocios en México y el extranjero.</p>	<p>\$ 41'592,700 M.N. \$ 13,417 U.S.D.</p>

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EMPRESARIOS, EN MEXICO, D.F.

INSTITUCION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PLAN DE ESTUDIOS	INFORMACION GENERAL	COSTO
8.- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) "Diplomado en Alta Dirección"	Lograr que el participante adquiera enfoques relacionados con el desempeño de la alta dirección. Considerando a este: 1.- Director o Gerente General. 2.- Director o Gerente de área. 3.- Directores de Staff.	Ejecutivos con estudios profesionales y experiencia mínima de 3 años en puestos ejecutivos. Se requiere ocupar el puesto más elevado de la organización o reportar directamente a éste.	Seminarios. 1.- Estrategia Administrativa. 2.- Administración Financiera. 3.- Estrategia de Mercadotecnia. 4.- Calidad y Servicio al Cliente. 5.- Desarrollo de Habilidades Directivas. 6.- Planeación Estratégica.	Cada Diplomado consta de seis seminarios de 18 hrs. c/u. Un viernes y sábado de cada mes de 9 a 18 hrs. (6 meses). Se proporciona material de trabajo, acceso a computadoras y biblioteca.	\$ 7'500,000 M.N. \$ 2,448 U.S.D.
9.- Universidad Anahuac del Sur. "Diplomado en Desarrollo del Empresario"	1.- Enfatizar y Fortalecer la misión y responsabilidad del empresario joven. 2.- Analizar la filosofía e ideas que sustentan la práctica de la libre empresa y su trascendencia social, política e uniforme. 3.- Conocer e identificar la posición actual y los retos que enfrenan el empresario en el México de nuestros días. 4.- Familiarizarse con los estudios más recientes acerca del perfil del empresario.	Universitarios Titulados o pasantes. Empresarios con 4 años de experiencia. Jóvenes egresados.	Módulos. 1.- Conceptos Fundamentales. 2.- Perfil General del Empresario. 3.- El Empresario en la Historia de México. 4.- La Actitud Empresarial en el México Contemporáneo. 5.- El Futuro del Empresario en México.	Tiene una duración de 18 semanas 4 1/2 meses. 3 hrs. Lunes y miércoles de 18,30 a 21,30 hrs. (108 hrs.). Comprende mesas redondas con empresarios, foros, lectura dirigida, simulaciones de toma de decisiones por computadora y análisis de textos de empresas.	\$ 5'000,000 M.N. \$ 1,700 U.S.D.

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EMPRESARIOS, EN MEXICO, D.F.

INSTITUCION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PLAN DE ESTUDIOS	INFORMACION GENERAL	COSTO
10.- Universidad de las Américas. "Administración de la pequeña y mediana industria"	Presentar un programa global de la problemática y oportunidades de la pequeña y mediana industria en México con un balance teórico-práctico.	Estudiantes de cualquier área administrativa. Empresarios de la Pequeña y Mediana Industria. Estudiantes de Administración de Empresas.	Módulos. 1.- La Pequeña y Mediana Industria en México. 2.- Selección del Tipo de Organización Legal. 3.- Planeación Estratégica Inicial. Financiera, de Mercadotecnia y Laboral. 4.- Selección y contratación de Personal. 5.- Seguros y Cobertura de Riesgos. 6.- Mercadotecnia y Promoción de Ventas. 7.- Administración de la Producción. 8.- El Crédito. Otorgamiento, Análisis y Control. 9.- Estrategia de Crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa. 10.- Las Políticas Económicas y la Pequeña y Mediana Empresa.(PECE y ALC).	El curso se impartirá durante 6 sábados de las 9 a 14 hrs. 1 modulo por sábado. (30 hrs. totales). Se imparte en las instalaciones de la Universidad.	\$ 880,000 M.N. \$ 284 U.S.D.

ANEXO III

COSTO DETALLADO DEL CURSO

A) GASTOS GENERALES

150,000	Alquiler de Sala por día.
15,000	10 % de I.V.A.
<hr/>	
165,000	
+ 50,000	Equipo Audiovisual.
<hr/>	
215,000	
• 6	Número de días.
<hr/>	
1'290,000 / 30	Número de Personas
	43,000

B) HOSPEDAJE

150,435	Por noche.
15,043	10 % de I.V.A.
<hr/>	
165,478	
• 6	Número de Noche.
<hr/>	
Por persona	992,868

C) ALIMENTOS

83,000	Plan Americano. (Tres alimentos diarios)
+ 8,300	10 % I.V.A.
91,300	

91,300	
+ 13,695	15 % Servicio.
104,995	

104,995	
• 6	Número de días.
629,970	

Por persona	629,970
-------------	---------

D) MATERIAL DIDACTICO

Por persona	50,000
-------------	--------

E) PROFESORES

150,000	Por hora.
• 8	Número de horas diarias.
1'200,000	

1'200,000	Díarios.
• 6	Número de días.
7'200,000 / 30	

Numero de Participantes	
-------------------------	--

Por persona	240,000
-------------	---------

1'955,838

F) OTROS GASTOS *

244,162

2'200,000

* Viáticos e imprevistos de Profesores.

NOTA

Los precios anteriores son vigentes hasta el segundo semestre de 1992.

ANEXO IV

CAMARAS Y ASOCIACIONES.

- 1.- **Cámara de la Industria de Aceites y grasas comestibles.**
Praga 39, 3er. piso, tel. 207-10-14.
- 2.- **Cámara de la Industria Harinera del D.F. y el Estado de México.** Manuel Ma. Contreras 133 3er. piso, tel. 546-42-60.
- 3.- **Cámara de Productos Alimenticios Elaborados con Leche.**
Av. Benjamín Franklin 143, tel. 271-21-00.
- 4.- **Cámara Industrial Harinera de la Zona Centro.** Av. Baja California 255 desp. 503, tel. 574-49-90.
- 5.- **Cámara Minera de México.** Sierra Vertientes 369, tel. 540-67-89.
- 6.- **Cámara Nacional de Aerotransportes.** Paseo de la Reforma 76 17o. piso tel. 592-44-72.
- 7.- **Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo.**
Pachuca 158 2o. piso, tel. 286-45-12.
- 8.- **Cámara Nacional de Hospitales.** Blvd. Manuel Avila Camacho 479, tel. 557-31-88.
- 9.- **Cámara Nacional de la Industria Cerillera.** Viena 26 5o. piso tel. 535-88-77.
- 10.- **Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica.** Av. General Anaya 198, tel. 688-04-42.
- 11.- **Cámara Nacional de la Industria de Aceites y Jabones.**
Melchor Ocampo 193, tel. 203-17-80.

- 12.- **Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas.** Río Churubusco 428 tel. 554-35-00.
- 13.- **Cámara Nacional de la Industria de Baños y Balnearios.** Morelia 38 1er. piso tel. 525-13-13.
- 14.- **Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias.** Calderón de la Barca 359 tel. 531-59-39.
- 15.- **Cámara Nacional de la Industria de Curtiduría.** Tehuantepec 255 1er piso tel. 564-66-00.
- 16.- **Cámara Nacional de la Industria de Cerveza y de la Malta.** Av. Horacio 1556. tel. 520-62-86.
- 17.- **Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.** Periférico Sur 4839 tel.665-04-24.
- 18.- **Cámara Nacional de la Industria de Lavanderías.** Danubio 38 tel. 511-72-42.
- 19.- **Cámara Nacional de la Industria del Calzado.** Durango 245, 12o piso tel. 533-62-55.
- 20.- **Cámara Nacional de la Industria del Embellecimiento Físico.** Salamanca 5 P.B. tel. 533-27-07.
- 21.- **Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero.** Amores 338. tel. 543-44-43.
- 22.- **Cámara Nacional de la Industria del Vestido.** Tolsá 54 tel. 588-76-64.
- 23.- **Cámara Nacional de la Industria de Platería y Joyería.** Reynosa 13. Tel. 516-17-71.
- 24.- **Cámara Nacional de la Industria de Producción de Masa y Tortilla.** Av. Juárez 97 Desp 401. tel. 510-08-50.

- 25.- **Cámara Nacional de la Industria de Perfumería y Cosmética.**
Gabriel Mancera 1134 tel. 559-90-18.
- 26.- **Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión.**
Horacio 1013 tel. 250-27-77.
- 27.- **Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.** Aniceto Ortega 1009 tel. 604-04-18.
- 28.- **Cámara Nacional de la Industria de Transformación.** Av. San Antonio 256. tel. 563-34-00
- 29.- **Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.** Holanda 13 tel. 688-20-11.
- 30.- **Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas.** Guanajuato 65 tel. 574-74-11.
- 31.- **Cámara Nacional de la Industria farmacéutica.** Av. Cuauhtémoc 1481 tel. 688-98-17.
- 32.- **Cámara Nacional de la Industria Forestal.** Viaducto Miguel Alemán 277. tel. 516-25-45.
- 33.- **Cámara Nacional de la Industria Huleira.** Manuel María Contreras 133. tel. 566-61-99.
- 34.- **Cámara Nacional de la Industria Maderera y Similares.** Santander 15 desp. 301. tel. 598-67-25.
- 35.- **Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares.** Dr. Liceaga 96 2o piso tel. 578-92-77.
- 36.- **Cámara Nacional de la Industria Pesquera.** Manuel María Contreras 133 4o piso. tel. 566-94-11.
- 37.- **Cámara Nacional de la Industria Textil.** Plinio 220. tel. 202-25-67.

- 38.- **Cámara Nacional de la Industria Azucarera y Alcohólica.** Río Niágara 11 tel. 533-30-40.
- 39.- **Cámara Nacional de la Industria Celulosa y Papel.** Cda. San Isidro 30 tel. 254-77-00.
- 40.- **Cámara Nacional de Cemento.** Leibiniz 77. tel. 533-24-00.
- 41.- **Cámara Nacional del Maíz Industrializado.** Varsovia 44 5o piso tel. 525-30-00.
- 42.- **Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas.** Ibsen 13 tel. 202-14-40.
- 43.- **Asociación de Fabricantes de Detergentes de la República Mexicana.** Melchor Ocampo 193. torre A. Tel. 203-16-40.
- 44.- **Asociación de Fabricantes de Envases Metálicos.** B. de los Ciruelos 190 nivel 3. tel. 251-19-98.
- 45.- **Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.** Ensenada 90 tel. 515-25-46.
- 46.- **Asociación Mexicana de la Industria Fotográfica.** Manzanillo 83 desp. 101. tel. 584-05-33.
- 47.- **Asociación Mexicana del Cobre.** Av. Sonora 166. 1er. piso. tel. 533-44-41.
- 48.- **Asociación de Fabricantes y Alimentos Pecuarios Balanceados A.C.** Paseo de la Reforma 107. tel. 535-05-53.
- 49.- **Asociación Nacional de Fabricantes de Galletas y Pastas Alimenticias.** Newton. 186. desp. 402. tel. 203-92-71.
- 50.- **Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos.** Av. Eugenia 13 desp. 601. tel. 536-14-05.
- 51.- **Asociación Nacional de la Industria del Café.** A.C. Sierra Picacho 14 P.B. tel. 540-04-29.

-
- 52.- Asociación Nacional de la Industria Química A.C. Av. Providencia 1118. tel. 559-78-83.**
- 53.- Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas. Pasea de la Reforma 195. tel.566-23-69.**
- 54.- Asociación Nacional de Vitivinicultores, A.C. Calz. de Tlalpan 3515 tel. 606-94-24.**
- 55.- Asociación de Ferreteros de México. Adolfo Prieto 623. desp. 801. tel. 687-46-75.**
- 56.- Asociación Mexicana de Fabricantes de Conductores Eléctricos A.C. Av. Sonora 166 1er. piso tel. 207-22-54.**
- 57.- Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles. Hamburgo 108. desp. 102.tel. 525-00-23.**

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Jaques Warty " La Estrategia Empresarial ". Editorial DIANA.
- 2.- Steiner, George. " Planeación Estratégica " México. Editorial. C.E.C.S.A.
- 3.- Huges David. " Mercadotecnia, Planeación Estratégica ". Editorial ADDISON, WESLEY, IBEROAMERICANO.
- 4.- Fischer Laura, " Mercadotecnia ". Editorial Interamericana.
- 5.- Kotler Philip. " Fundamentos de Mercadotecnia ". Editorial Prentice- Hall, 1985.
- 6.- Kotler Philip. " Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control " Editorial Diana 4ta. Edición.
- 7.- Ohmae Kenichi, " La Mente del Estratega ". Editorial Diana.
- 8.- Porter E. Michael, " Estrategia Competitiva ". Editorial C.E.C.S.A.
- 9.- Rodas Carpizo, " Administración Básica ". Editorial Limusa.
- 10.- Rodríguez Valencia Joaquín. " Como Administrar pequeñas y medianas empresas " Editorial E.C.A.S.A.
- 11.- Stanton J. William. " Fundamentos de Mercadotecnia ". Editorial McGrawill.
- 12.- Stevenson William J. " Estadística para Administración y Economía " Editorial Harla.

- 13.- Fisher Milton W. " Construya su futuro, como emprender su pequeña empresa con éxito ". CIRCULO DE LECTORES, BOGOTA COLOMBIA
- 14.- Fisher Milton W. " Como maneja su pequeña empresa con éxito ". CIRCULO DE LECTORES, BOGOTA COLOMBIA

HEMEROGRAFIA

- 1.- Zapata Guerrero E. "El Concepto de Planeación Estrategica." REVISTA EMPRENDEDORES, F.C.A., U.N.A.M. vol. 3 núm. 5 y 6. 1990.
- 2.- García Carlos Alberto. "Perfil de los más importantes empresarios." REVISTA EXPANSION, Abril 26 1991.
- 3.- Grabinsky Salo. "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas". REVISTA EMPRENDEDORES. Vol. 4, 1991.
- 4.- Sérvulo Rojas A. "El comportamiento de la micro empresa". REVISTA EMPRENDEDORES. Num. 7. 1989.
- 5.- NAFIN. Mercado de Valores. Nov. 1991.