



# **UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**



---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE MORTALIDAD  
DE LAS PYMES”**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ALBERTO ANDRADE MARTÍNEZ**

ASESOR DE TESIS:

**LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**

**Coatzacoalcos, Veracruz**

**2012.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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

	<b>PAGINA</b>
<b>DEDICATORIA</b>	I
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	II
<b>INTRODUCCION</b>	III
<b>CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>1.1 Problema de investigación</b>	1
1.1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.2 Justificación	3
<b>1.2 Delimitación de los objetivos</b>	5
1.2.1 Objetivos Generales	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
<b>1.3 Formulación de la Hipótesis</b>	6
1.3.1 Enunciación de la hipótesis	6
1.3.2 Delimitación de las variables	6
1.3.3 Operacionalización de las variables	6
<b>1.4 Diseño de la prueba</b>	8
1.4.1 Investigación documental	9
1.4.2 Investigación de campo	9
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b>	11
<b>2.1 LA EMPRESA</b>	11
2.1.1. La empresa y su entorno	12
2.1.2 El empresario mexicano	16
2.1.3 El proceso de creación de una empresa	18
2.1.3.1 Las funciones operacionales	23
2.1.4 La empresa ¿cómo administrarla?	27
2.1.5 Características generales y particulares de las empresas	38
2.1.5.1 Clasificación de las empresas	42
<b>2.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b>	47
2.2.1 Concepto	47
2.2.2 Importancia de las Pymes para el mercado mexicano	48
2.2.3 Características generales de las Pymes	51
2.2.4 Ventajas y desventajas de las Micro y Pequeñas empresas	52

<b>2.3 FINANCIAMIENTO</b>	58
2.3.1 Fuentes de financiamiento	58
2.3.2 Las Pymes y su importancia para el desarrollo de los ámbitos Locales	61
2.3.3. La importancia del sector Pymes para estimular el desarrollo Económico local en México	62
2.3.4 Apoyos regionales a las Pymes en el estado de Veracruz	64
2.3.5 Características de los créditos ofrecidos por la banca comercial en México	66
<b>2.4 PROGRAMAS DE APOYO</b>	68
2.4.1 Apoyos de la Universidad Veracruzana	68
2.4.2 ¿Qué es el fondo Pymes?	71
2.4.3 Inventario de programas de apoyo	72
<b>CAPITULO III ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACIÓN</b>	74
3.1 Reporte de resultados	74
3.2 Gráficas	75
3.3 Análisis de resultados	86
<b>CONCLUSIONES</b>	98
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	100

## DEDICATORIA

### A DIOS:

Por darme la oportunidad de conocer su amor y su palabra, que se convirtieron en grandes bendiciones, que me han permitido enfrentar la vida con fortaleza, con entusiasmo, con responsabilidad, gracias a su poder y amor sobrenatural, obrando en mi favor.

Sabiendo que siempre estará conmigo, y que su gracia y misericordia me ayudaran todos los días de mi vida, le doy las gracias con todo mi corazón, por haber concluido esta meta tan determinante para mí.

Y hoy en a su santo nombre, me permito recordar:

“Cuan bendecido es todo aquel que teme al Señor,  
Que anda por sus caminos.

Cuando comas del fruto de tus manos,  
Serás feliz y te irá bien.

Tu esposa será como vid fecunda dentro de tu casa,  
Tus hijos como olivos alrededor de tu mesa.

He aquí, que así será bendecido el hombre  
Que teme al Señor.

El Señor te bendiga, y que veas prosperidad  
Todos los días de tu vida.

Ciertamente, veras a los hijos de tus hijos  
La paz sea sobre el pueblo de Dios”

SALMO 128

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES:**

**SR. ALBERTO ANDRADE NARVÁEZ  
SRA. MARIANA MARTÍNEZ HIPÓLITO**

Por su amor, por su cariño y por su confianza, ya que gracias a su apoyo me fue posible culminar mi carrera profesional. Gracias!!! LOS AMO.

### **A MI PAREJA:**

**CASANDRA AYERIM CRUZ REYES**

Gracias mi nena hermosa por estar conmigo recordándome la importancia de crecer juntos, por la fuerza que me das ante los obstáculos que juntos como pareja hemos enfrentado...TE AMO MI NENA HERMOSA.

### **A MI HIJO:**

**ASHER ANDRADE CRUZ**

Tu, mi hijo amado que tu nombre significa "Feliz, Afortunado", exactamente en eso haz convertido mi existencia, eres la persona más importante en mi vida. Gracias por creer en mí y darme la oportunidad de ser TU PAPÁ. TE AMO HIJO MIO.

### **A MI HERMANO:**

**GERMAN ANDRADE MARTINEZ**

Gracias por los momentos que hemos disfrutado como hermanos. Por saber ser compañero en los momentos ideales. TE QUIERO.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este proceso entendemos que las Pymes deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

# **CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 Planteamiento del problema**

La mortalidad de las PYMES, es un tema de gran importancia, no solo porque genera una parte sustancial del empleo en el país, si no por que actualmente se están llevando a cabo importantes esfuerzos de promoción y apoyo a este sector.

Toda empresa es una parte importante de su medio ambiente que de alguna forma afecta de manera especial la estructura económica y social de un país. Así cualquier organización que carezca del perfil de trabajo, que toda empresa requiere para su crecimiento y desarrollo; a largo plazo, tiende a estancarse y paulatinamente a desaparecer.

La globalización que vive actualmente nuestro país en el ámbito económico, es un llamado a las empresas para adoptar y desarrollar alternativas que se incorporen competitivamente a mercados nacionales e internacionales.

Es sabio ya el papel que desempeña la micro, pequeña y mediana empresa no solo en nuestro país, si no en todo el mundo, además, se piensa que la organización y administración efectiva de este tipo de empresas generaría un potencial de bienestar social y económico insospechable.

De esta manera siendo más del 97% el número de micro y pequeñas empresas que operan en nuestro país en todos los sectores de la economía y dado su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical del país, con el potencial para aumentar realmente su riqueza; el objetivo de la dicha investigación es poder detectar las principales problemáticas que enfrentan este tipo de empresas, especialmente en la forma en que se administran y enfrentan a su entorno, para detectar, las deficiencias que las llevan a no poder permanecer competitivas y por lo tanto a desaparecer.



Para tal efecto partiendo de las causas de mortalidad de las PYMES, se desarrollara un marco teórico que sustente aspectos básicos que el microempresario debería tener en cuenta para la correcta gestión de su PYMES; para finalmente realizar una investigación de campo para detectar las incidencias y errores que los microempresarios están cometiendo.

De esta manera una vez que reconozcamos y atendamos exactamente cuáles son las áreas de problema que enfrentan la micro, pequeña y mediana empresa, podremos desarrollar un plan para vencer o evitar los errores comunes de las PYMES.

### **1.1.2 Justificación**

Uno de los principales motores de la economía de cualquier país son las PYMES. Éstas son las encargadas de la generación de empleos. En el caso de México existe un sin número de micro y pequeñas empresas y un número muy reducido de medianas y grandes empresas. Siendo más del 97 %, el número de micro y pequeñas empresas que operan en nuestro país en todos los sectores de la economía y dado que su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical del país.

El presente estudio tiene por objetivo dar a conocer cuáles son las causas por las que fracasan las PYMES, partiendo del hecho de que en los microempresarios existe un desconocimiento de la correcta gestión de sus empresas, aunado a factores externos a los cuales no tiene capacidad de enfrentar y los lleva a fracasar. Una de las problemáticas de la mayoría de los dueños de la microempresa es que no miran más allá que el vivir al día, este aspecto atrasa considerablemente las oportunidades para que la microempresa crezca y se desarrolle. También, es cierto que los microempresarios no están tan familiarizados con el modo de saber cuáles son algunos de los muchos mecanismos para dirigir, administrar y hacer crecer una empresa. Existe el hecho de que la mayoría de ellos son conservadores de acuerdo a su forma de haber concebido la misma.

Se plantea por un lado la gestión administrativa en el interior de la PYME que al ser deficiente, incapacita al microempresario para hacer frente el entorno económico que lo rodea y al no poder responder a cambios bruscos que se dan en el mercado, no es capaz de obtener una ventaja competitiva frente a estos y por tanto al no poder llevar acabo una adecuada dirección de la PYME, la lleva a la ruina.

Por otro lado ante la falta de empleo que existe. La concentración de las ganancias en las grandes empresas, debido a las condiciones macroeconómicas, ha llevado al desempleo masivo. En la actualidad la economía es incapaz de ofrecer empleo a la mayor parte de su población, generalmente la más joven.

El problema es que muchas de estas personas que engrosan las filas del desempleo, han acudido por necesidad, la mejor de las veces al subempleo, Iniciando un negocio propio, sin tener conocimiento y orientación de la mejor manera de gestionar su PYMES.

## **1.2 DELIMITACION DE LOS OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar las principales problemáticas que enfrentan las PYMES; a nivel regional.

### **1.2.2 Objetivo Especifico**

- Identificar las causas y consecuencias económicas, sociales, legales, políticas; por lo cual las PYMES tienden a desaparecer.
- Plantear estrategias empresariales para solucionar la mortalidad de las PYMES.
- Dar a conocer los organismos y dependencias gubernamentales que promueven la creación y gestión PYMES.

## 1.3 FORMULACION DE LA HIPOTESIS

### 1.3.1 Enunciación de la Hipótesis

“Debido a la falta de asesoramiento, financiamiento y la falta de capacitación administrativa del microempresario, se generan condiciones negativas para la gestión y desarrollo de las PYMES ocasionando el cierre de estas en el corto plazo.”

### 1.3.2 Delimitación de las variables

Variable independiente	Variable dependiente
Asesoramiento Financiamiento Capacitación	Gestión y desarrollo de las PyMes

### 1.3.3 Operacionalizacion de las variables

Variables Independientes	
Asesoramiento	Administración empírica Administración científica Proceso de creación de la empresa Áreas funcionales
Financiamiento	Programas gubernamentales Secretaría de Economía Fuentes de financiamiento (internas y externas) Exportación Importación
Capacitación	Proceso de capacitación Detección de necesidades Motivación Presupuesto

## **1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA**

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada. La investigación tiene como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La investigación es fundamental para el estudiante y para el profesional, esta forma parte del camino profesional antes, durante y después de lograr la profesión; ella nos acompaña desde el principio de los estudios y la vida misma. Para todo tipo de investigación hay un proceso y unos objetivos precisos.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

#### **1.4.1 Investigación documental**

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

#### **1.4.2 Investigación de campo**

Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Investigación experimental: Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

- Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva o explicativa.

Investigación exploratoria: Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Investigación explicativa: Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga.

Para efectos de esta investigación se utilizo, tanto investigación documental como de campo, ya que se consultaron datos e información previamente escrita de diferentes autores para complementar, la información requerida, así como también la aplicación de encuestas para determinar con una mejor objetividad, la situación real de las Pymes en su gestión en el mercado.



## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 LA EMPRESA**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico.

En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador.

Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, esta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

### **2.1.1 La empresa y su entorno**

Pierre Yves Barriere define una pequeña o mediana empresa como:

Constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, "aquéllas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".

Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

Las pequeñas empresas satélites tienen su función propia en cuatro aspectos básicos:

- a) Como suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).
- b) Como agencias de servicio para la gran empresa.
- c) Como agentes o distribuidoras.
- d) Como clientes que usan, más que distribuir productos de la gran empresa.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causan. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se menciona estas causas en nueve de cada diez de las quiebras: Negligencia, Fraude, Falta de experiencia en el ramo, Falta de experiencia administrativa, Experiencia desbalanceada, Incompetencia de los gerentes.

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas características y son:

- a) Poca o ninguna especialización en la administración.- Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- b) Falta de acceso al capital.- Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda, la falta de conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.- La facilidad con que el director está en contacto directo, con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

d) Posición poco dominante en el mercado de consumo.- Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

e) Íntima relación con la comunidad local.- Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

La pequeña empresa ha sido, en multitud de ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna.

Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas; así tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas, encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.

La pequeña y mediana empresa es "estimulante de la competencia", que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, etc.

La micro, pequeña y mediana empresa, están realizando un accionamiento para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Es necesario un cambio de cultura adecuado a nuestro actual medio ambiente nacional e

internacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores como la concepción misma de la administración.

El papel de la pequeña y mediana empresa en países en proceso de desarrollo, ha sido tema de numerosos estudios durante las últimas dos décadas. El sector se ha dado comúnmente en llamar pequeña y mediana empresa.

En México, la micro y pequeña empresa está dedicada a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades; pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

Algunos gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de una política empresarial que tienda a estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. El término "empresarial" incluye no solamente a aquellos que inician una empresa independiente y redituable, sino también a empresas no lucrativas. También incluye nuevas instituciones, tanto públicas como privadas, donde la actividad "intraempresarial" se ha puesto de moda.

En nuestro país para implementar un programa de fomento, nos dice C. Acosta Montes de Oca, es de decisiva importancia tener claro de antemano cuáles serán los objetivos de ese programa de fomento, tendrá los objetivos siguientes:

- a) Elevar el nivel de vida de empresarios que viven en niveles de subsistencia (salud, vivienda, alimentación, vestido).
- b) Crear empleo.
- c) Reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de las empresas con mayor rentabilidad y productividad.

Un programa que se oriente hacia el objetivo de mejorar el nivel de subsistencia trabajará de manera exclusiva en el nivel microempresarial. Este va a cumplir con tarea social urgente sobre todo en las grandes ciudades.

La micro y pequeña empresa muestra características y necesidades de apoyo diferentes y que para lograr programas de fomento eficaces resulta imprescindible considerar tales diferencias.

Es imprescindible que los programas de fomento en lo futuro se limiten y especialicen en todos los niveles (micro, pequeña y mediana empresa), esto no excluye que tales programas se complementen.

### **2.1.2 El empresario mexicano**

Al empresario, en el proceso de desarrollo económico, hay que considerarlo como un portador de la innovación tecnológica y agente de modernización; y antes de que produzcan un cambio, es el resultado de la dinámica que operan dentro de la sociedad. Por lo cual es un "factor estratégico en el desarrollo, no es el iniciador del desarrollo", nos dice el autor Yusif A. Sayigh.

El papel del empresario es el de un agente social, consciente de las tensiones existentes, que intenta reducir la presión de las fuerzas encontradas, y que a la vez, utiliza aquéllas que son favorables a sus propósitos, explotando así al máximo su capacidad de influir en el medio ambiente.

Existe una fuerza interna que influye en el comportamiento empresarial en México con relación a la industria misma, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto. Las características específicas de la industria condicionan el comportamiento empresarial.

El empresario, además de su gran contribución al desarrollo económico, también contribuye indirectamente a la modernización de las estructuras y a la inserción de los nuevos valores culturales, mostrándose así como un poderoso agente de cambio social.

Los empresarios están muy arraigados en su tierra, y no pueden prosperar si no es en un medio ambiente económico y social adecuado. No todas las sociedades favorecen el desarrollo del empresario. En algunas, las consideraciones de prestigio social tienden a desviar a algunos empresarios potenciales hacia otras direcciones. Aún dentro de una sociedad única un

grupo étnico y social produciría más empresarios que otro, nos dice el autor A.P. Alexander.

El empresario es parte importante del sistema económico del país. Sin duda, gran parte de nuestro éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos y a las innovaciones introducidas por los empresarios al sector privado.

Es importante recordar que el que maneja una pequeña empresa y advierte la existencia de problemas y los soluciona, guiará a su empresa mucho mejor de lo que podría hacerlo aquél que sea incapaz de realizar estas funciones. De igual forma el administrador de una pequeña empresa 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; finalmente también debe estar atento a las necesidades y motivaciones de la clientela para poder instruir adecuadamente a sus empleados en el buen trato a ésta.

Cabe señalar que también muchos empresarios encontraron en su trabajo una actividad agradable y de satisfacción.

La situación del empresario en la sociedad y sus relaciones con otros grupos sociales se determinan, por una parte, mediante las condiciones sociales peculiares creadas por la revolución; y por otra, por el proceso industrial mismo que modifica las funciones económicas.

Los industriales mexicanos perciben a la sociedad mexicana como una sociedad capitalista industrial moderna en la cual los protagonistas del desarrollo reciben atención especial. Se prefieren las nuevas profesiones a las tradicionales, mientras que en la sociedad preindustrial, el terrateniente, el militar, etc., disfrutaron de gran prestigio. Se consideran más preciadas las posiciones logradas que las posiciones heredadas; la riqueza por sí sola ya no es símbolo de categoría social sino que ha sido reemplazada por el ejercicio activo de una profesión y del poder económico, o sea, la posesión pasiva de la riqueza sola ya no otorga posición, como sería en el caso de la sociedad tradicional, donde el comercio, el trabajo manual y en general, el trabajo no intelectual eran despreciados.

Los empresarios tienen en gran estima la educación que, junto con el poder económico, consideran un factor de prestigio.

### **2.1.3 El proceso de creación de una empresa**

Cuando se desea establecer una empresa, surgen dos alternativas que analizar detalladamente. La primera consiste en definir si habrá que iniciar una empresa nueva. La segunda consiste en definir si hay que comprar una empresa ya operando.

La información requerida para tomar la decisión de iniciar una empresa, o bien, comprar una ya existente y los métodos para captar tal información, es de alguna manera parte de la administración de una empresa.

Los factores a analizar antes de comprar una empresa, a fin de efectuar una adquisición prudente, es necesario que el interesado analice varios factores existentes de ésta:

1. Por qué desea vender el actual propietario.
2. Condiciones financieras.
3. Cuál es su mercado actual.
4. Situación de las instalaciones físicas.
5. Aspectos legales.
6. Valor de la empresa.

Existen dos razones válidas que justifican el establecer una nueva empresa en donde existen similares. Estas son las siguientes:

- a) Una expansión real y permanente del mercado que haga que éste no esté siendo cubierto adecuadamente por las empresas ya existentes.
- b) Una administración deficiente de las empresas existentes son el resultado de que el mercado no esté cubierto adecuadamente por éstas.

El estudio y el análisis de una empresa nueva son mucho más difíciles y mucho menos precisos que el estudio de la compra de una empresa existente. La



realidad es que, no existen estadísticas anteriores de las operaciones de la empresa, las cuales permitan realizar una evaluación de la misma.

El éxito en las empresas requiere efectividad tanto en la producción como en la mercadotecnia. Al formular un programa de mercadotecnia, la empresa pequeña o mediana deberá tomar en consideración: línea de productos, precios, publicidad y promoción de ventas.

La pequeña y mediana empresa produce varios bienes que constituyen una línea de productos. Con frecuencia se requiere tomar decisiones respecto a si una línea de productos debe mantenerse constante, reducirse o ampliarse.

Todo tipo de empresa tiene la necesidad imperativa de una buena ubicación; sea pequeña o mediana, requiere de una adecuada ubicación. Un negocio bien ubicado, cualquiera que sea su tipo, tendrá mayor probabilidad de éxito.

Es frecuente observar que el propietario de una empresa no hace un análisis detallado del lugar donde se ubicará ésta basándose en ciertos factores, en muchas ocasiones esta decisión es muy superflua. Con frecuencia estas razones le parecen al propietario suficientes y no procede a realizar un análisis objetivo de la ubicación de la empresa.

Por tanto, es necesario hacer un análisis técnico que garantice una adecuada ubicación, ya que la supervivencia y éxito de una pequeña o mediana empresa es el resultado de una combinación de factores.

El establecimiento de una empresa depende en gran parte del mercado. Ya sea pequeño o mediano comerciante en ventas al menudeo, mayoreo, servicios o fabricante; la importancia del mercado para el éxito de la empresa jamás puede subestimarse.

El crecimiento de los mercados en países en proceso de desarrollo como el nuestro, ha sido un factor determinante para el incremento de oportunidades que tiene el pequeño o mediano empresario para iniciar negocios a nivel nacional e internacional.

La adquisición o renta de un edificio es sólo el primer paso para contar con las facilidades físicas para iniciar una empresa. Las instalaciones físicas para manejar las operaciones industriales, comerciales o de servicio incluyen edificios, distribución, equipo, etc. Cada una de ellas es esencial para la operación de la empresa.

En la fábrica o el comercio, también hay necesidad de máquinas y equipo para manejo de materiales, enseres y herramientas. Las máquinas de una fábrica pueden ser para propósitos generales específicos.

Un pequeño empresario debe conservar el costo inicial, el costo de mantenimiento del equipo, la depreciación permitida, su duración, el costo de conversión por unidad de producto resultante del uso de su equipo para propósito general o especial.

Iniciar una empresa requiere varias decisiones que implican considerar aspectos legales. Habrá que conocer la naturaleza del problema y utilizar una asesoría jurídica competente.

En México, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias personas (asociaciones o sociedades), con fines lucrativos (mercantiles) o fines no lucrativos (civiles).

Las sociedades se rigen por la Ley General de Sociedades y Mercantiles y las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito y Títulos de Operaciones de Crédito para sociedades con fines financieros.

Es importante mencionar que una sociedad es una asociación voluntaria de dos o más personas para emprender como copropietarios una empresa para beneficio mutuo. Debido a su naturaleza voluntaria, una sociedad se forma con rapidez.

En la "acción de organizar", el empresario siempre debe reconocer que está organizando el trabajo de personas. En realidad, es el desempeño efectivo y coordinado del personal lo que constituye el propósito de diseñar una estructura organizacional.

La empresa no puede ser mejor que las personas que la componen. En consecuencia, el recurso humano es de vital importancia para la pequeña y mediana empresa.

Las empresas requieren de personal a diversos niveles para que desarrollen las actividades planeadas y lograr los resultados requeridos. Cada uno de los empleados ayuda con su trabajo en la operación de la empresa y, en consecuencia, influye en el futuro de ésta.

Si el pequeño y mediano empresario no puede compartir directamente con las grandes empresas en la contratación, debe tomar en cuenta a los que son capataces pero que están excluidos de la contratación de la empresa grande.

En la pequeña empresa, el propietario debe intentar obtener individuos para su personal inicial y cuyas capacidades y aptitudes complementen sus propias habilidades.

Los empleados son un activo valioso. El éxito en las empresas dependerá en alto grado de la pericia y juicio que se ejerza para atraer, seleccionar, contratar y capacitar gente adecuada para la empresa de que se trate. Bien sea que el propietario lo haga personalmente, o que delegue la responsabilidad en su jefe de personal.

Conviene preparar una descripción y especificación de cada puesto en la empresa. La "descripción" debe delinear brevemente toda función principal que comprenda el puesto; mientras que la "especificación" describirá al individuo más apropiado para llenarlo en términos de experiencia, destreza y educación.

Además se deben determinar las necesidades financieras y reunir el capital inicial necesario, ya que son los pasos básicos para iniciar una empresa nueva. Y requieren una atención y un cuidadoso estudio para asegurar el éxito. Cuesta dinero promover y organizar una empresa. Un peligro común en el establecimiento de nuevas empresas, es no realizar una cuidadosa estimación y planeación de las necesidades financieras.

Igual que la investigación previa a la compra de una empresa existente, el estudio de las potencialidades de una empresa requiere de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Pero hay que considerar qué inversión aumenta en gran medida las oportunidades de éxito de una nueva empresa.

Una de las actividades más inquietantes y potencialmente gratificante en que puede participar todo tipo de gente es el de iniciar y operar una empresa propia. En términos de nivel de vida y nivel de satisfacción, es ilimitado lo que se puede lograr a través de una pequeña o mediana empresa.

De manera general, se puede expresar que existen cuatro etapas en el desarrollo de una empresa:

- a) Etapa preliminar.
- b) Iniciación de la empresa.
- c) Etapa de crecimiento.
- d) Etapa de expansión-consolidación.

### **2.1.3.1 Las funciones operacionales**

La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de actividades: la administrativa y la operacional, que abarca la operación diaria de una empresa y comprende funciones de compras, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranzas, registro de transacciones, relaciones con los empleados, entre otros.

Las funciones administrativas junto con las operacionales, son los elementos que el administrador no puede evitar sin menoscabo del mérito al título de director, gerente o jefe administrativo.

Una de las fases principales en el desarrollo de una empresa, es la "comercialización", la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y además, satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta a su vez, se divide en cuatro partes que son:

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

La función de producción o técnica, comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.

Al mercado no lo crea la naturaleza, sino que es creación de la actividad económica. Por tanto, el hombre de empresa mexicano requiere forjarse un espíritu de innovación para influir tanto en el mercado como en las transformaciones internas de la empresa, con base en los requerimientos y necesidades del ámbito económico y social del país.

Es muy importante tanto para la empresa privada como para la pública conocer sobre los clientes, su localización, sus necesidades y deseos, dónde y cómo compran, en qué cantidad y cuánto pagan.

La función productiva es un problema de equilibrio de costos. La "eficiencia" de la producción es un término relativo que depende del grado de eficiencia de nuestro empleo de los recursos disponibles para una unidad dada de producto.

Un sistema de producción eficiente dentro de una economía subdesarrollada será, entonces, el que emplee mucha mano de obra y poco capital para obtener un costo mínimo de capital, mano de obra y materia prima por unidad producto.

El sistema de producción optimiza, convenientemente, los bienes y servicios para generar utilidades, las que a su vez fluyen retornando y así comienza otra vez el ciclo.

Una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles, por tanto, al fabricar un refrigerador, una empresa tendrá como objetivo la producción de bienes tangibles. Por el contrario, si un despacho de consultores proporciona

servicios, su objetivo estará encaminado a la generación de bienes intangibles. Concluyendo: la característica de la función física de producción es la generación de cosas (bienes y servicios).

Si la función principal de una empresa es la fabricación, su actividad más importante consiste en sujetar los abastecimientos y las corrientes materiales a las operaciones de mano de obra y de las máquinas. Cuando por otra parte, la función básica es prestar servicios, la actividad principal consistirá en programar y administrar la mano de obra y, de ser necesario, también el equipo y los materiales.

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener liquidez y las ganancias de una empresa.

En toda empresa, determinados miembros de la administración deben reunir, clasificar, analizar, estudiar e interpretar la información financiera formando un plan combinado de requerimientos financieros y de sus consecuencias financieras en las operaciones.

La administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

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

La ejecución de un sistema de administración de personal requiere del establecimiento dentro de la estructura orgánica de la empresa de unidades administrativas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica para dirigir todas las fases del sistema.

De manera resumida, a la administración de personal le interesa conseguir y conservar un equipo humano de trabajo. Dice el autor G. R. Terry: "Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados es una gran tarea; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es tal vez

más difícil. La esencia del trabajo de la administración de personal en el amplio concepto de un programa para el personal".

Una buena administración de personal debe aplicar los controles necesarios para evaluar cómo está operando esta función.

En época actual, es muy necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere.

Una parte importante del éxito de cualquier organización (pública o privada), para que opere bien, dependerá básicamente de las correctas adquisiciones que realice, ya que las compras demandan una adecuada administración, en virtud de que las compras son medios trascendentes para la existencia de las empresas.

Toda empresa tiene un departamento de compras, sobre él las responsabilidades de adquirir insumos (materia prima, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo), indispensables para la producción de "bienes o servicios", poniendo mucha atención para conseguirlos.

S. Mercado H. Define la compra como:

"Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor apropiado".

Generalmente se acostumbra clasificar las compras en dos grandes grupos:

- a) Bienes (Materias Primas, Mercancías y Suministros).
- b) Servicios (Personales o profesionales, Financieros y Transporte).

La acción de organizar, implica dar a las partes de un todo, la estructuración necesaria para que pueda funcionar.

Para lograr una adecuada organización del departamento de compras, se deben considerar los aspectos siguientes:

- a) Fijar objetivos.
- b) Que sea funcional.
- c) Diseñar e implementar el sistema de organización.

En una pequeña empresa, aunque el volumen de compras es mínimo y poco heterogéneo, por lo que se puede organizar de tal manera que tal función recaiga en una sola persona y con un auxiliar para apoyarlo en trabajos complementarios.

Toda función administrativa implica papeleo. El propósito de este trabajo es el de proporcionar información necesaria para que la empresa cumpla con su misión. La información puede referirse a costos, compras, pedidos, sueldos y salarios, reportes, etc.

La planeación en la administración de oficinas incluye consideraciones para los tipos de información que se utilizarán, el formato que se va a usar, a quién va dirigida la información, los medios para recabar datos, las máquinas y equipo de oficina a emplear.

Cuando se habla de trabajo de oficina no se debe entender la expresión en sentido peyorativo o restrictivo sino hay que aceptarla en su significado más amplio.

Podemos afirmar que las comunicaciones constituyen el sistema nervioso de la actividad organizacional.

Un adecuado sistema de comunicación es condición básica para el funcionamiento eficaz de la empresa, y constituye al mismo tiempo una disposición en la que se basa el trabajo.



## **2.1.4 La empresa ¿cómo administrarla?**

La mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala administración, según se desprende de estudio efectuados sobre este campo; en otras palabras el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa. Existen muchas razones para una mala administración:

1. Falta de conocimientos sobre cómo operar un negocio en particular.
2. Escasa o nula experiencia anterior como administrador de un negocio.
3. Experiencia desbalanceada.
4. Incompetencia plena y abierta.

La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa. Realmente lo que sucede es que todos los expertos reconocen unánimemente la importancia de los conocimientos y experiencia administrativa en el manejo de cualquier clase de organismo social.

El papel desempeñado por la administración de empresas puede analizarse en primer lugar, en el marco interno de la empresa, donde representa un recurso económico similar a los factores de producción y también con la perspectiva del desarrollo económico de un país donde se presenta como un factor vital del progreso y del crecimiento.

La administración moderna está dividida entre diversos agentes a los que van a parar atribuciones y funciones especializadas que deben articularse en un conjunto coherente. Integra, en suma, empresarios y promotores, organizadores y conductores de hombres, técnicos y especialistas que ocupan posiciones clave en la empresa y cuya acción se hace sentir en todos los aspectos de la empresa.

Por los recursos humanos que posee, la empresa logra adaptarse a un mercado extenso, cuyas estructuras y mecanismos son mucho más complicados que los que un mercado requiere, además de una vasta información sobre las posibilidades de absorción y un trabajo preciso de análisis y de previsión, una alta calidad de los bienes y servicios que tienen que suministrar, su adecuación a las especificaciones requeridas, determinación de

costos, de los sistemas eficaces de distribución, de promoción para crear o desplazar la demanda.

Considerada como un fenómeno social, la administración se confunde en realidad, con un grupo determinado de personas que desempeñan una función económica diferenciada y que son los principales creadores de la industrialización y del proceso.

En los países en vías de desarrollo, el movimiento hacia la industrialización es desencadenado y amplificado por ciertos grupos sociales, que es posible caracterizar en sus rasgos esenciales y deducir a grandes categorías, nos dicen los autores Kerr C. Dunlop J., Harbison F. Y Myers. Estas categorías designan, de hecho, tipos sociológicos de empresarios valederos, tanto para los líderes políticos o los altos funcionarios, como para los jefes de las empresas industriales.

Un primer grupo está representado por las "elites dinásticas", otro grupo es de la "clase media" y un tercer grupo es el de los "intelectuales".

Por profesionalización es preciso entender, sobre todo, la transformación de la vocación primitiva de empresario en una carrera en la que se entra y cuyas jerarquías se alcanzan según la competencia real y los méritos personales que se posean.

El éxito de toda empresa depende en gran parte de la efectividad de la administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y dirección requerida.

Es necesario que el gerente de una pequeña empresa, si es que desea que la empresa cumpla con éxito sus objetivos, desempeñe sus funciones de manera eficaz; en consecuencia, la comprensión de las funciones administrativas es esencial para la dirección adecuada de una empresa. A medida que aumenta el tamaño de la empresa, surge un número de nuevos problemas administrativos.

Son muchas las definiciones de administración, pero desde mi punto de vista, una que puede servirnos de punto de partida para comprender esta disciplina es la del autor Rodríguez Valencia J.:

"Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado".

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

1. Operacional.- Operación diaria de una empresa.
2. Administrativa.- Función de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración.

El fenómeno administrativo se extiende a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal lo encontramos presente en todas partes.

La función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos a obtener resultados concretos, lo cual exige un equilibrio que permita la "efectividad y eficiencia" en el manejo de los recursos humanos y materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo.

La administración, recurre y combina los factores de la producción, incrementando la productividad en los distintos sectores de la economía nacional a través de la utilización de mejores técnicas. Hay que aprovechar al máximo los recursos de que se dispone.

El proceso administrativo está compuesto de una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto y con base en su arreglo, una estructura de actividades individuales y colectivas: actividad de iniciación (innovación y programación); actividad de decisión; actividad de comunicación; actividad de control.

El proceso administrativo viene a ser un común denominador entre gerentes y sirve para facilitar el estudio de la administración. Se localiza de manera universal, dondequiera que los hombres trabajen juntos para alcanzar objetivos comunes.

Todos los administradores llevan a cabo las mismas funciones sin importar el nivel que ocupan o el tipo de actividades que realicen cuando actúan con directivos, gerentes, jefes de departamento, supervisores, etc., todos tienden a lo mismo. Cada uno, en su capacidad de administrador, debe desempeñar las funciones características de los administradores. Este es el principio conocido como de universalidad de las funciones administrativas.

La función de la planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente. La planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados cuidadosamente a los objetivos de la empresa, bien valen lo que cuestan en tiempo y costo.

Los pronósticos y la investigación realizada cuidadosamente son las claves de una planeación correcta y la selección final de un plan específico, debiendo basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro. Estos criterios están a su vez basados en los conceptos básicos que fundamentan el proceso de planeación.

La fijación de objetivos es vital en la vida de todo organismo social; de esto dependerá su éxito, porque los objetivos son la razón de su existencia. En la práctica, toda una red de objetivos se presenta en la operación de cualquier organismo social. Lo importante debe ser ordenarlos y supeditarlos a los fines que marquen la línea básica de resultados esperados por los directivos de la propia empresa.

Toda empresa no importando su magnitud, deberá contar con política. Es casi imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún subordinado puede adoptar decisiones sin contar con guías. Es sorprendente encontrar que muchas empresas descuidan este aspecto fundamental de la administración.

Una política bien formulada ayuda a llevar a cabo la acción administrativa. El gerente de una empresa, para poder planear eficientemente, debe tener sus procedimientos para hacerlo, y las políticas adecuadas. Las políticas son las limitaciones o posibilidades que se pueden seguir en la acción administrativa, y sobre todo, ayudan a mantener estas acciones dentro de los límites que marcan los planes.

Las políticas, según los motivos, se pueden dividir en:

- a) Políticas externas.
- b) Políticas internas.
- c) Políticas originadas.

La mayor parte de las políticas provienen de la ejecución de políticas de una empresa. Concluyendo los sistemas, los planes, las políticas, los reglamentos y los procedimientos son requisitos absolutos de una empresa, pues cimientan el orden, la uniformidad y la estabilidad. Se deben establecer procedimientos para asegurar una interpretación consistente de las políticas.

Los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto tender a alcanzar el objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

Además un procedimiento debe ser estable y, sin embargo, flexible.

El programa es un plan que frecuentemente abarca una gran empresa, aun cuando no todos ellos pueden clasificarse de esta manera. El término en si se utiliza en muchas formas distintas, y desgraciadamente esto da lugar a confusiones.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos, actividades, pero no necesariamente tiene que incluirse planes.

Un presupuesto es un plan de importante categoría. Consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un periodo dado; para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y, además, todos estos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo.

La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo, su continuación es relativamente sencilla, ya que los presupuestos pasados sirven de guía. Pero el presupuesto, igual que todos los planes, mira hacia delante; nada puede hacerse respecto al pasado, y lo que se hace al formular un presupuesto es presentar planes de lo que va a suceder.

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

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

El proceso de administración ha tenido cambios violentos en los últimos años, tanto las teorías como los diseños de organización son actualmente diferentes a lo que fueron hace pocos años.

Dentro de una administración es necesario conocer también, los siguientes tres conceptos, ya que son importantes para lograr una administración efectiva:

1. "La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos".
2. "La obligación muestra el trabajo asignado a un puesto, y pueden ser mentales o físicas para desempeñar una tarea".
3. "La responsabilidad, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas".

Las decisiones en la empresa se deben tomar a tan bajo nivel como sea posible. Así, la alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina que pueda manejar bien la supervisión de primera línea.

La delegación consiste en el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

A medida que las empresas se hicieron más complejas, fue necesario integrar personal con conocimientos y funciones especializadas. Esto requirió de modificación en los conceptos sobre la estructura jerárquica, unidad de mando, autoridad y responsabilidad.

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborar las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

La base de la organización la forman el trabajo, el personal y el puesto, para proponer una estructura adecuada, se deberán tener presentes las actividades que se realizarán.

Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social. Recibe los nombres de cartas de organización, organigramas u organogramas.

Los organigramas pueden ser clasificados en tres tipos, de acuerdo con su:

- a) Contenido (Estructurales, Funcionales, De integración de puestos)
- b) Ámbito de aplicación. (Generales, Específicos)
- c) Presentación. (Vertical, Horizontal, Mixtos, De bloque, Circular)

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama; exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

En la fase integración y la acción de integrar, el proceso administrativo ejecuta o realiza todo aquello que se ha planeado y organizado y si en la planeación determinamos "lo que debe hacerse", y en la organización quedo establecido "quienes y dónde deben realizarlo", la integración o ejecución deberá determinar "en qué realizarlo".

Rodríguez Valencia J., nos dice que los recursos "son el conjunto de bienes que son necesario proveer para que un mecanismo social funcione hacia un objetivo común".

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo. En las etapas de nacimiento o formación, en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo.

Los recursos humanos son, por su naturaleza, los más complejos en su administración.

Planear los recursos humanos en términos de ingresos y costos requiere del uso de una "función de respuesta del personal".

Cualquier organismo requiere naturalmente de personas que la haga funcionar, de manera que necesita obtenerlas. Esto no sólo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa.

El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en las gestión de la misma manera, y con más o menos la misma precisión, que el abastecimiento de dinero o materiales.

El establecimiento de una política en materia de ascensos es un punto crucial de la administración de recursos humanos, tanto para la empresa como para cada una de las personas que la integran. Para la primera, porque le puede proporcionar una dotación ininterrumpida de personas más preparadas para los puestos de nivel superior o medio, y para los empleados, porque les puede significar un poderoso estímulo para progresar dependiendo de su actuación.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los



niveles de un organismo, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

Al igual que las empresas grandes, las pequeñas empresas, deben contar con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe enfocarse a las necesidades de la empresa y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.

La administración de sueldo y salarios es un programa o método de administración de remuneraciones para determinar el monto de sueldos y salarios justos para los servicios del empleado.

Un programa de sueldos y salarios concurre en tres etapas:

- a) Análisis de puestos.
- b) Valoración de trabajos.
- c) Calificación de méritos.

Es importante señalar que la relación de trabajo, se inicia con una forma jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo, pero además existen otros tipos de normas legales que exigen un conocimiento básico para su manejo.

El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida o limitarse a un tiempo o a una obra determinada.

Las prestaciones y servicios a los trabajadores no se pueden considerar separadamente de la función de personal, pues no son una dádiva, sino que se derivan de la relación laboral.

La necesidad y conveniencia de que el trabajo se ejecute en una forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, etc.

La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se

eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requeridas, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

El dirigir gente en los organismos sociales es vital para la buena administración.

La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas.

La autoridad y responsabilidad, son dos conceptos que deben ir inevitablemente unidos y que se concretan en el siguiente principio:

"La autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige".

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a percatarse de su complejidad. Primeramente, está tratando con gente, pero no en una base totalmente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por tanto, es parte del problema. Por tanto, para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

El proceso de dirección se refiere a la manera por medio de la cual se ejecuta un propósito. Este proceso comprende tres fases básicas que son las siguientes:

1. Mando o autoridad.
2. Comunicación.
3. Supervisión.

El control es la última de las variables del proceso administrativo. No por presentarse hasta el final es el menos importante. Una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos.

El sistema de control tiene por objeto, el asegurar la "eficiencia y la eficacia", esto se obtiene mediante:

- a) Conseguir los objetivos en los plazos indicados.
- b) Lograr los objetivos con economía de medios.

Básicamente el proceso del control es el que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos es esencial para una buena administración.

Ya para finalizar este capítulo, es importante señalar que las normas generalmente reflejan los objetivos de planear una empresa y de sus unidades administrativas internas. Estas normas pueden ser tangibles y fácilmente cuantificables o intangibles y difíciles de cuantificar.

## **2.1.5 Características Generales y Particulares de las Empresas en México**

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente se definirá a la empresa como:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

### **Características generales:**

Una vez ya definida a la empresa, podemos ampliarnos más en sus características, observando, la relación que posee con su definición.

Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características: Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.

Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.

Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción. Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar. Son una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social de un país. Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.

Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.

El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.

Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.

La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.

Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social. Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE). Todas estas instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (ver cuadro No.1).

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Elaboración propia con base de Rodríguez (1996).

Cuadro No. 1: Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas

Del siguiente cuadro podemos observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores. Pero, la SE presenta también, un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva (ver cuadro No.2).

Cuadro No. 2: Criterio estratificado del tamaño de las empresas

Actividad Productiva Tamaño de la empresa	Industriales	Comerciales	Servicios
Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados	De 25 o menos empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: Elaboración propia tomada de Rodríguez (1996). Este criterio será con el que se desarrollará la presente investigación, ya que es la más concreta y específica según sea el giro de la empresa a encuestar, donde se observa que, las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.

### **2.1.5.1 Clasificación de empresas**

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios
- La función social
- La forma de explotación

#### **Por sectores economicos:**

**Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales.  
Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.  
Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.  
Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos.  
Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

**Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado.  
Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

**Por su tamaño:**

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se dividen a su vez en.

- **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

**Por el origen del capital**

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.



**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

### **Por la explotación y conformación de su capital.**

**Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole

**Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

**Nacionales:** El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

**Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

### **Por el pago de impuestos**

**Personas Naturales:** El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances.

**Sucesiones Ilíquidas:** En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

**Régimen Simplificado:** Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos

**Exige la DIAN. Ejemplo:** Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

**Régimen Común:** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

**Gran Contribuyente:** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

### **Por el número de propietarios**

**Individuales:** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

**Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

**Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

### **Por la función social**

**Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

**Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

### **Estructura De La Empresa.**

Por lo general se distinguen cuatro modelos de estructura para empresa:

- Estructura jerárquica
- Estructura funcional
- Estructura staff and line
- Estructura por objetivo

#### **Estructura jerárquica:**

El jefe tiene autoridad sobre los subordinados. Esto garantiza la eficacia de la gestión por que asegura la autoridad de mando y evita la confusión de responsabilidades. Es el principio de la unidad de dirección.

### **Estructura funcional:**

En este tipo de estructura la unidad de mando se rompe, a un nivel dado, cada persona que interviene puede recibir mandos de distintas autoridades; cada una de las cuales asume una función diferente. Este tipo de estructura da lugar a problemas de coordinación. Es el principio de especialización de tareas.

### **Estructura staff and line:**

A los responsables operacionales, que tienen autoridad sobre sus subordinados, se les da unas células de estado mayor, el *staff*. Estas células están compuestas por expertos que podrán proponer y sugerir, pero no deciden ni conducen ninguna operación. Es el principio de las dos líneas, que trata de conjugar las ventajas de la autoridad jerárquica y de la competencia funcional.

### **Estructura por objetivos:**

Es una estructura descentralizada por departamentos autónomos. Los jefes de estos departamentos negocian los objetivos y asumen la responsabilidad por los resultados. Es el principio de la dirección por objetivos, la responsabilidad va por departamentos y la estructura es de tipo descentralizada.

## **2.2 Pequeñas y medianas empresas**

### **2.2.1 Concepto**

Las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PYMES) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

## **2.2.2 La importancia de las pymes para el mercado mexicano**

Las pequeñas y medianas empresas son importantes para el crecimiento económico y contribuyen de forma considerable al desarrollo económico tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo.

Todos hemos escuchado alguna vez que las Pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el desarrollo del país. Todos alguna vez también hemos escuchado que lo que realmente cuenta son los grandes proyectos, son los que se anuncian con bombo y platillo ya los que regularmente asisten los funcionarios y son noticia en los periódicos. Que pasa entonces ¿Son realmente las PYMES la base de la economía?, ¿Es necesario en un país como México alentar la formación de esas empresas? La respuesta es si, no solo son necesarias, son indispensables desde el punto de vista que se les mire: son el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas.

Para México no hay duda alguna que las PYMES son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional.

La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza. Como tal, merece una atención especial de tal forma que pueda aprovechar las oportunidades que brinda México y pueda cumplir su tarea de generación de empleos y riqueza.

Lo primero es lo primero, ¿Qué es legalmente una micro, pequeña o mediana empresa? En México la clasificación está basada exclusivamente en el número de trabajadores de la empresa.

En el año de 2002 se publicaron en el Diario Oficial las siguientes definiciones:

<b>Trabajadores</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	<b>Hasta 10</b>	<b>Hasta 10</b>	<b>Hasta 10</b>
<b>Pequeñas</b>	<b>11 a 50</b>	<b>11 a 30</b>	<b>11 a 50</b>
<b>Medianas</b>	<b>51 a 250</b>	<b>31 a 100</b>	<b>31 a 100</b>
<b>Grandes</b>	<b>251 y más</b>	<b>101 y más</b>	<b>101 y más</b>

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2002

En fechas recientes se ha difundido la cifra de existen mas de 3.3 millones de empresas en el país. Para dar una idea de lo que esta cifra significa, baste considerar que equivale a que una de cada 6 familias tiene o maneja una empresa. Este gran numero se explica porque en realidad se refiere a la llamada “unidad económica”, que puede ser formada por una sola persona y que incorpora gran cantidad de “unidades” que realizan trabajos individuales, no siempre legalmente registrados

Las PYMES representan uno de los bastiones de la economía de los países latinoamericanos, nuestras empresas y empresarios se caracterizan por su ingenio, su creatividad y por su inmensa capacidad para solucionar problemas.

Nos damos cuenta que hoy, como antes las pequeñas y medianas empresas (pymes) se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, en medio, por lo general, de precarios equilibrios entre ellas. Sin embargo, hoy las pymes presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo; o en su defecto, a establecer una interdependencia que puede llegar a ser benéfica, dependiendo del marco jurídico que las regule.

Hay que acotar sin embargo, que el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas siempre han tenido -y aún lo tienen- un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo, en el nivel local donde se ubican, o en las micro o macro regiones con las que interactúan, abriéndose espacios en las economías locales o regionales. Espacios que al inicio no resultan de interés para las empresas grandes, en tanto no signifiquen un reto significativo para ellas, o que no sean rentables en la escala de la producción que implique una "amenaza" para aquellas, lo que a la larga va en demérito de los pequeños y medianos empresarios, por lo general impreparados para enfrentar los retos de la competencia.

En el caso que estudiamos, las pequeñas y medianas empresas (pymes), es justo reconocerlo, que pese a su problemática, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, ya que en él existen

- 101,003 pequeñas empresas
- 27,319 medianas empresas

En comparación con las 19,996 grandes empresas registradas en los censos económicos. En éstos, se destacan que:

- Las empresas pequeñas generan empleos para 2'058,867 personas
- Las medianas empresas 2'317,328 empleos

Contra los 4'318,374 que generan las grandes empresas; es decir, las pequeñas y medianas empresas generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo, sin considerar otras fuentes de empleo. Sin embargo, los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

La importancia de las PYMES para la economía mexicana y para la sociedad ha sido plenamente demostrada, son con mucho la principal fuente de empleos y una espléndida manera de ayudar al desarrollo económico y social del país, combatir la desigualdad y mejorar el ingreso, especialmente de las zonas mas desfavorecidas.

Sin embargo, para un pequeño empresario surge de inmediato la pregunta: ¿A mi de que me sirve que seamos tan importantes?, yo lo que quiere es crecer y que mi empresa sea mejor. Sabe que señor empresario: ¡tiene usted razón!, los grandes números nos permiten ubicar prioridades nacionales pero al final el desarrollo no es sino la suma de los resultados de miles, de millones de empresarios que logran sumar pesos, empleos, producción, lo que al final vemos como las grandes cifras nacionales. Es por eso que debemos recordar que en los últimos años, las condiciones para que las empresas sobrevivan y crezcan han cambiado: La economía se abrió, los consumidores son cada vez más exigentes y la competencia más creativa y dinámica. El entorno económico mundial y nacional de hoy obliga a reflexionar sobre conceptos como la competitividad, la productividad o la calidad para asegurar la permanencia de las empresas y el desarrollo de los mercados.

Debemos hacer que las PYMES mexicanas, además de ser muchas sean también COMPETITIVAS, esto es capaces de cumplir de mejor manera las necesidades de los consumidores, lo que se logra con productividad y calidad.



### **2.2.3 Características generales de las Pymes**

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes (Méndez,1996):

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.

Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.

Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

### **2.2.4 Ventajas y desventajas de la micro y pequeña empresa**

En este apartado, se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las Pymes, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño

determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

Para esto analicemos el cuadro número 3 que nos muestra de una manera global y simplificada las ventajas y desventajas de las Pymes:

Cuadro No. 3: Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).</p> <p>Asimilación y adaptación de tecnología.</p> <p>Producción local y de consumo básico.</p> <p>Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</p> <p>Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).</p> <p>Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).</p> <p>La planeación y organización no requiere de mucho capital.</p> <p>Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</p> <p>Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</p>	<p>Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.</p> <p>Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</p> <p>Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.</p> <p>La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</p> <p>Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</p> <p>Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.</p> <p>Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.</p> <p>Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</p>

Cuadro No. 4: Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</p> <p>Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p> <p>Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</p>

De lo siguiente podemos observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al

día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia.

Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc.

Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño. Todo lo antes mencionado, también se aplica a las Pymes que se dedican a exportar, ya que, el hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad, pero, en cuestión de características generales, ventajas y desventajas, son aplicables a todo tipo de empresa.

El tamaño de la microempresa presenta dos caras: una de ellas se basa en las ventajas que tiene con la virtud de no ser tan grande y la otra es el conocimiento del mercado, la microempresa puede percibir de forma casi inmediata los cambios. En este rubro se encuentra a la propia clientela y a los proveedores, los cuales pueden ser el portavoz de lo que esté sucediendo.

En el sentido de los proveedores y en la tecnología es mucho más sencillo para una microempresa adaptarse a estos cambios, ya que cambiar de proveedor es más fácil que para una empresa grande.

En cuanto al recurso humano, es mejor aprovechado y generalmente las personas que se desarrollan en este ramo tienden a desarrollar todo su potencial, esto provoca una ventaja competitiva. Aquí no se tiene el

impedimento de ocupar un puesto alto o bajo, lo que importa es utilizar el talento de la mejor manera posible. Es más fácil que se premie el esfuerzo y también que se tomen las decisiones en conjunto, para que todo se hagan responsables de ellas.

De esta manera podemos resumir las principales ventajas:

***Flexibilidad en la estructura:*** Debido a que su estructura no es compleja.

No existen problemas de comunicación, tiene una mayor facilidad de percibir su mercado y traducir las sutiles variaciones en los gustos de sus clientes. Esta flexibilidad también le permite cambiar de giro cuando sea necesario.

***Equipo de producción:*** La ventaja de su equipo es la facilidad de producir una amplia gama de productos, de tal manera que puede adaptarse fácilmente al gusto del mercado.

***Conocimiento del mercado:*** La microempresa tiene un contacto directo con sus clientes, platica con ellos, se entera de sus problemas lo cual le da cierta ventaja competitiva.

***Talento:*** Aplicación del talento y especialización del propietario. Es normal que un profesional, que sabe sobre algo en particular, no aplique todo el potencial en una gran empresa. En una microempresa tiene que aplicar y hacer uso de todos sus recursos, sobre todo intelectuales.

***Uso racional de recursos:*** Por la razón de que es microempresa la visión positiva o negativa que tienen con respecto al uso de los materiales es inmediata, por lo cual, sabe que es necesario hacer un uso y manejo de ese bien de manera más racional.

**Autorrealización:** Se convierte en la historia de la propia empresa y de los hombres que trabajan allí. En la microempresa se ve la participación más inmediata de cualquier persona lo que le da un sentimiento de que se está contribuyendo. Es, por lo tanto, más fácil aplicar un proceso de mejora continua y un control total de la calidad.

## **Desventajas**

Adaptarse a los gustos de su mercado genera cambios de materias primas, así como modificación del proceso de producción, mayores costos lo cual provoca que se refleje sobre el precio final del producto. Este alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno produce diferentes problemas debido a sus propias características como son:

- Mayores costos de producción
- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- Falta de vinculación con el sector académico
- En muchas veces no cuenta con una cultura de innovación de procesos y desarrollo.

Las Pymes no se encuentran relacionadas con los procesos y cadenas de producción de los sectores, que en los últimos diez años han crecido más rápidamente y que se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior, como es la industria automovilista, equipo informativo, etc.

## **2.3 Financiamiento**

### **2.3.1 Fuentes de financiamiento**

El problema fundamental de las Pymes en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se

enfrentan las Pymes son: “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y tramites....también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere...”. (Rodarte, 2001).

El mercado nacional no cuenta con reglas claras de mercado libre para incentivar a las Pymes, logrando “enganchan al tren de producción y / o exportación de una empresa grande” (Ibíd.).

Una de las soluciones sería el obtener recursos vía mercado de valores, ya que el mercado de valores representa una alternativa de financiamiento para las empresas, promoviendo el desarrollo económico de cualquier país.

“Bajo este objetivo, el potencial de crecimiento de la Bolsa Mexicana De Valores (BMV), a futuro se dará fundamentalmente a través del segmento denominado “Mercado De La Mediana Empresa” (MMEX), debido a que la estructura industrial y comercial del país está sustentada en este tipo de empresas”. (Vázquez,1999).

Este mercado es mejor conocido como “mercado intermedio” y su propósito es “ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento de las compañías mexicanas”. (Ibíd.).

Algunos de los requisitos que actualmente piden para la entrada al mercado intermedio, no son muy difíciles de cumplir para las pequeñas y medianas empresas, como lo son: un capital social superior a 20 millones de pesos, una historia de operación de cuando menos 3 años, y deberán colocar 30% de su capital social, entre otras cosas.

Por lo tanto este tipo de nuevos mecanismos de mercado representan una alternativa al problema histórico de falta de fuentes de financiamiento a las Pymes en México, y esta participación será un atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

A través de este mercado se podría participar también en el Mercado de Derivados (Mexder), logrando financiamiento y cobertura ante el riesgo de mercado en los productos a exportar.

La Secretaría de Economía a través de los intermediarios financieros que en este caso es la Banca Comercial, apoyan a las empresas que están en proceso de crecimiento mediante financiamientos de diversos tipos entre los que tenemos: créditos para adquisición de equipo, adquisición de insumos, adquisición de materia prima, ampliación y modernización de instalaciones, capitalización, cartas de crédito, etc.

Dentro de las oportunidades que tienen las PYMES con los créditos que ofrece la Secretaría de Economía, mencionamos:

**De negocios:** dentro de estos se puede ser proveedor de grandes empresas, anunciar su producto, registrar su demanda, completar sus procesos de producción, promover su producto artesanal, buscar alternativas de venta para sus productos en el extranjero, conseguir información de centros de vinculación empresarial y participar en el fondo sectorial y tecnología para el desarrollo económico.

**De ventas de gobierno:** en este tipo de oportunidades se le permite conocer al empresario el mercado de este sector, de los bienes, servicios y obras públicas que demanda el mismo y como resultado ser un proveedor competitivo

Las pequeñas y medianas empresas poseen una importancia especial para nuestra economía, por ello el gobierno federal a través de la Secretaría de Economía entre otras instancias de fomento, realiza actividades de manera programada conforme a los objetivos, principios, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de los objetivos de la Secretaría de Economía, está el de promover la competitividad y el crecimiento económico de las empresas tanto en el mercado nacional como en el internacional de todas las empresas del país y en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas.



La Secretaría de Economía apoya a las MIPYMES con recursos humanos y económicos, los cuales se mencionan a continuación.

### ***Apoyos con recursos humanos***

- Asesoría, proporciona información al empresario de forma gratuita. a través de números. Telefónicos y vía Internet.
- Apoyo a las MIPYMES con información sobre el mercado que hay en cada entidad federativa, los sectores productivos, la concentración geográfica del mercado, etc. También dicha Secretaría otorga información sobre oferta y demanda, sobre precios, promoción, etc.
- Información sobre las Cadenas Productivas, da a conocer los eslabones y los nombres de las empresas registradas en dichas cadenas (flujos de comercio o negocio, integración de actividades productivas y comerciales).

### ***Programa de Desarrollo de Proveedores,***

Sobre las alianzas, agrupamientos empresariales y empresas integradoras e información sobre la ubicación de parques industriales.

- Apoya con información sobre temas relacionados con la actividad exportadora: programas de oferta exportable, demanda de productos mexicanos, promoción en el exterior, estudios sobre los mercados del exterior, cómo hacer competitivo un producto, etc. y también otorga asesoría en este tema.

Imparte diversos cursos de capacitación, sobre temas como:

- Modernización del establecimiento,
- Fomento a la cultura empresarial de su empresa,
- Programa de capacitación a la micro empresa,
- Programa de Apoyo al Desarrollo Artesanal,

- Programa Regional de Competitividad Sistémica, entre otros.
- También pone a disposición, información sobre leyes, estadísticas, guías para saber cómo abrir y operar un negocio, un padrón de empresas (SIEM), etc. para más información.

### **2.3.2 Las pymes y “su importancia para el desarrollo de los ámbitos locales”**

El Desarrollo Económico Local, en la actualidad, se reinstala en las agendas gubernamentales, dado el creciente desarrollo de los procesos de descentralización en el mundo. Con el criterio de delegar responsabilidades a las autoridades que están más cerca de la gente, el Desarrollo Económico Local se ve como el gran desafío de los niveles subnacionales de gobierno, porque a partir de él y con él se intentan transformar los sistemas productivos y con ello mejorar la calidad de vida de la población.

La relevancia que presentan las PYMES para el desarrollo económico local puede ser explicada por ser generadora de gran volumen de empleo, debido a la gran cantidad de unidades económicas de este tipo creadas en lapsos de tiempo muy corto y en todos los puntos de los ámbitos territoriales y por el rápido acoplamiento a los cambios económicos, debido a su estructura flexible, pueden mutar según sean las condiciones económicas imperantes en su entorno. En los países del primer mundo han servido como plataforma de despegue de sus economías y continúan siendo la base sólida sobre la cual descansan. Por ejemplo en España de 2003 a 2005 la creación de PYMES se incrementó. Creció en un 8.8% y existiendo 6.9 PYMES por cada 100 habitantes. Y no solo en España trasciende este tipo de empresa, sino en todo el Espacio Económico Europeo son de vital importancia para el desarrollo económico y social.

### **2.3.3 La importancia del sector de las pymes para estimular el desarrollo económico local en México.**

En 2004, el 52% del total de PYMES se encontraba en el sector comercio, el 36% en el sector servicios y el 12% en manufactura. La cantidad total de PYMES en el sector comercial fue de 420.195.

Las PYMES por actividad sectorial se distribuyeron en el 2004 como sigue: el 49.4% se dedicaba a actividades comerciales, absorbiendo el 25.6% de los asalariados, siguiéndole en importancia los servicios con el 37%, acogiendo el 45.6% de los trabajadores, finalmente la actividad industrial participaba con el 11.2% y ocupaba el 19.6% de asalariados, el resto se dedicaba a otras actividades y empleaba el 9%.

En este sentido las PYMES, contribuyeron al desarrollo regional del país. Los datos arrojados por el censo económico de 1999, en el país existían más de 2 millones de PYMES, al 7 de mayo de 2004 el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) llevaba registradas por medio de censos económicos 3, 256,441, lo que refleja en gran medida el aporte a todos los sectores económicos y productivos del país. Entre los estados con mayor participación de este tipo de empresa se encuentran siete entidades federativas: Estado de México (12.1%), Distrito Federal (11.4%), Jalisco (7.1%), Veracruz (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5.0%) y Michoacán (4.7%). En total 52% del universo de PYMES. Y para 2006 el Distrito Federal paso a primer lugar con 15.97% mientras las demás entidades federativas han tenido un retroceso y otras han avanzado. Esto es debido a la alta mortalidad de este tipo de empresas. También se evidencia una alta concentración de estas entidades económicas en determinados estados, por ejemplo Nayarit es el estado que tiene menos PYMES.

Se evidencia, este tipo de unidades empresariales son de vital importancia para el desarrollo económico y social del país. En el 2006 El 99.8% de las unidades empresariales fueron micro, pequeñas y medianas empresas, y generaron el 72.1% del empleo en el país, esto es, que de cada 10 empleos siete son originados por este tipo de unidades económicas.

## **“Una evidencia empírica” Un análisis cuantitativo para demostrar la importancia y trascendencia de la creación de micro y medianos emprendimientos económicos en los ámbitos locales y sus efectos sobre el desarrollo económico local**

En este apartado se intenta explicar, con los datos existentes, los beneficios que puede traer a los ámbitos territoriales si se canalizan los esfuerzos y recursos necesarios a lo local para generar emprendimientos locales y con ello generar el desarrollo económico de las entidades federativas con peores condiciones de bienestar social.

En México, 98% de las empresas son pequeñas o medianas. Para disminuir el ambulante y detener la escasez de empleo en el estado, además de evitar que jóvenes emigren en busca de oportunidades, se ha incrementado el apoyo a las pequeñas y medianas empresas ([PYMES](#)), siendo esta actividad una solución inmediata a los problemas del desempleo. Según cifras de la [Secretaría de Economía](#), las microempresas constituyen 95% de las empresas establecidas y generan 38.3% del empleo en México, aunque muchas no generan ganancias o tienen [niveles negativos de productividad](#).

El desarrollo ha sido tal, que la transición se ha notado con la incursión de más de 40 centros de apoyo a microempresarios, puesto que anteriormente eran 12 y en la actualidad suman 52. Cabe hacer mención que las pequeñas y medianas empresas representan el 4.8% de las empresas del país y generan el 32.7% del empleo, son altamente productivas y son las principales proveedoras de las grandes empresas. Dentro del apoyo a pequeñas y medianas empresas existen 153 programas a través de 13 dependencias federales, de los cuales se presentaron 531 programas estatales en 31 entidades de la república. Dentro de los apoyos a PYMES se ha realizado la inversión de 900 millones de pesos para la realización de 35 proyectos con el apoyo del gobierno de la república y los gobiernos estatales. También se invierten 6 mil 500 millones de pesos en beneficio de 20 mil PYMES que comprenden la generación de 25 mil empleos formales.

Es importante destacar que 235 millones de pesos se destinaron en créditos para 18 mil 140 PYMES por un monto de 7 mil 500 millones de pesos.

### **2.3.4 Apoyos regionales a las pymes en el estado de Veracruz**

En cuanto a experiencia sobre el apoyo a PYMES, los empresarios y gobiernos extranjeros tienen 30 años de ventaja, mientras que Veracruz está iniciando el proyecto.

En el estado se han generado más de 53 mil empleos con los diversos programas que ha propuesto el gobierno estatal, de los cuales se desprenden: Mujer firme, Capacidades diferentes, Jóvenes emprendedores y [Parques industriales](#).

Es por ello que con el programa Mujer firme se han visto beneficiadas más de 55 mil mujeres de las zonas altamente marginadas del estado. Con esto cabe mencionar que lo que se generaría en la economía veracruzana debido al impulso de las pequeñas y medianas empresas sería un gran éxito en los ingresos del estado. "En México son las que dan más empleo a los mexicanos, 70% aproximadamente, son las que producen la parte fundamental de la riqueza del país, pero es indudable que si queremos elevar la competitividad de las PYMES, tenemos que elevar su nivel de competencia y eso lo estamos haciendo en las universidades en esta asociación. Porque desde las instituciones de educación superior podemos dar capacitación, formación de recursos humanos, transferencia de tecnología, que explica cómo se eleva la competitividad en un mundo globalizado donde vivimos.

Todas las experiencias de desarrollo económico de los últimos 50 años han demostrado que no es posible tener en una economía un crecimiento económico sostenido, sino a partir de dinamizar el motor de cualquier economía, que son las pequeñas empresas", han sido las declaraciones del rector de la Universidad Veracruzana, Raúl Arias Lovillo, ante los diversos medios de comunicación, enmarcando que 70% de los mexicanos producen la riqueza de México. En cuanto al apoyo que se requiere de las empresas, la Comisión de

Economía de la Cámara de Diputados, indica que lo que pretenden es caminar al lado de las grandes empresas y no competir con ellas.

### **Programas de apoyo**

Lo que se pretende es incrementar el número de empleos y de esta forma erradicar la escasez de los mismos, de tal forma que la pobreza y marginación que se generan en México disminuya a partir de este proyecto. , "Yo creo que en los últimos años se han creado empleos gracias a las condiciones que ha creado el gobierno en cuanto a las mejores condiciones que se generan para la apertura de empresas, y en este caso los vínculos con la Universidad Veracruzana": [Raúl Arias Lovillo](#). Es con este tipo de apoyos al campo y a los sectores de menos impacto laboral, en donde se encuentran opciones para hacer crecer la economía de los estados y principalmente de las comunidades. En donde los jóvenes pueden encontrar opciones de empleo y no emigrar hacia Estados Unidos en busca de recursos para subsistir. Para disminuir el ambulante y detener la escasez de empleo en el estado, se ha incrementado el apoyo a las PYMES, siendo esta actividad una solución inmediata al desempleo.

### **2.3.5 Característica de los créditos ofrecidos por la banca comercial en México.**

La canalización del crédito a las empresas (primordialmente pymes) es a través de fondos federales y estatales, programas de financiamiento gubernamentales y principalmente vía banca comercial, en la siguiente tabla se desglosan todas las características más relevantes de los principales productos que ofrecen actualmente los bancos a las empresas.

<b>BANCO CONCEPTO</b>	<b>BANAME X</b>	<b>SANTANDER</b>	<b>BANORTE E</b>	<b>BBVA</b>	<b>HSBC</b>
Producto	Crédito Revolvent	Garantías complementa	Crediactiv o Banorte	Tarjeta de negocios	Pagos fijos

	e	rias para facilitar el acceso al financiamiento o empresas nuevas/marcha			negocios
Monto mínimo	N/D	50,000/50,000	50,000	75,000	10,000
Monto máximo	550,000	400,000/500,000	11,140,000	500,000	100,000
Plazo mínimo (meses)	Abierto	18/0	12	N/D	N/D
Plazo máximo (meses)	Abierto	36/18	60	24	12
Tasa de interés	Alrededor del 20%	17%	Fijas y variables	TIIE + 10%	24%
Comisión	En el primer mes viene incluido	1.2% incluido en la tasa de interés	2%	5%	No aplica
Ventas mínimas anuales		3000,000/4000,000	Sin ventas mínimas	900,000	90,000
Tiempo de operación	24 meses	6 meses/24 meses	24 meses	24 meses	24 meses
Garantía hipotecaria	No	No/Si	Si	No	No

Aval solidario	Si	No/Si	Si	Si	No
Información contable	Balance estado de resultados (últimos dos años)	Balance estado de resultados	Balance estado de resultados	Balance estado de resultados	Balance estado de resultados
Información fiscal	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales

## 2.4 programas de apoyo

### 2.4.1 Apoyos de la universidad veracruzana

La UV ha sido un aliado para impulsar distintos proyectos de apoyo a la competitividad de las PYMES en Veracruz, sostuvo el rector Arias Lovillo

Boca del Río, Ver.- La Universidad Veracruzana (UV) seguirá impulsando a las pequeñas y medianas empresas de Veracruz y del país, a través de centros especializados que les brinden asesoría gratuita para su mejor desarrollo y consolidación, como una estrategia clave para contribuir al crecimiento económico de México, señaló el rector Raúl Arias Lovillo, al inaugurar la 9ª Reunión Nacional de la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (AMCDPE).

Apostar al desarrollo y la consolidación de las PYMES es apostarle al futuro de



México, señaló el también presidente de la AMCDPE, quien destacó que ésta opera un modelo exitoso probado en Estados Unidos por la Small Business Asociation Development Centers en 26 estados de la República “y vamos por muchos más, hasta garantizar la cobertura necesaria de todos los pequeños negocios para darles viabilidad y certidumbre desde las universidades y todas las instituciones de educación superior”.

Evidentemente, continuó, este esfuerzo del sector académico no podrá sostenerse sin el apoyo de los gobiernos federal y estatal, por lo que es necesario hacer equipo para mejorar los servicios, ampliar la cobertura de atención y soportar los gastos de operación de esta iniciativa.

Ante este llamado, el gobernador Fidel Herrera Beltrán mostró su total aprobación a la propuesta de la AMCDPE y la UV, ambas lideradas por Arias Lovillo, porque, aseguró, en Veracruz “reconocemos a las PYMES y a las MIPYMES como la mayor fuerza creadora de empleos”; además, se pronunció por producir mejores ambientes para éstas y proporcionarles las herramientas para competir en los mercados locales e internacionales.

Por su parte, Arias Lovillo agradeció “el apoyo del Gobernador, quien ha visto en la UV a un aliado para impulsar distintos proyectos de apoyo a la competitividad de las PYMES en Veracruz, en una amplia gama que va desde el modelo emprendedor hasta el impulso de la gran industria veracruzana”.

Señaló que, aunque las universidades cuentan con la experiencia, los recursos humanos capacitados y la infraestructura científica y tecnológica necesaria para promover la innovación e impulsar una nueva cultura empresarial basada en la innovación y en la competitividad, no podrían realizar esta labor sin el apoyo comprometido de las entidades gubernamentales del estado y el país.

En el evento también estuvieron presentes Don Wilson, presidente de la asociación Small Business Asociation Development Centers de Estados Unidos; la diputada Adriana Rodríguez Vizcarra, presidenta de la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados; Luis Antonio Luna Rosales, delegado

de la Secretaría de Economía en Veracruz; Carlos García Méndez, secretario de Desarrollo Económico y Portuario del Estado de Veracruz, así como representantes de diversas cámaras de comercio nacionales y empresarios locales.

Por indicaciones del licenciado Fidel Herrera Beltrán desde el inicio de este año el Gobierno del Estado podrá apoyar a las empresas veracruzanas a través de los diversos programas que se realizan en coordinación con el gobierno federal, destacó el secretario de Desarrollo Económico y Portuario, Carlos García Méndez.

Desde el 30 de diciembre del año pasado se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reglas con las que va a operar el Fondo PYMES todo el año 2010, y eso va a facilitar a todos los empresarios la oportunidad para tener acceso directo a esos beneficios, indicó.

LOS PROGRAMAS que ya existen con apoyos económicos para los empresarios SON: CONSUME LO QUE VERACRUZ PRODUCE, PYME, PROLOGICA, PROSOFT, FOMMUR, FINAFIN, COMPITE, FONAES Y PRODIAT que generalmente se dispersan a través del Gobierno del estado y este año adelantó que podría ser con el apoyo del Fondo Futuro.

El titular de Sedecop se refirió también al pacto para la “Promoción del Empleo, las Inversiones, el Financiamiento para el Desarrollo y la Seguridad”, que recientemente suscribió el gobernador Fidel Herrera Beltrán con los diversos sectores productivos, y dijo que la Sedecop estará pendiente de que los recursos de esos programas, que en muchos de los casos se llevan a cabo peso a peso, se cumplan en tiempo y forma.

Insistió en que la cuota de enero efectivamente solo será este mes, porque existen mecanismos para atender la demanda de apoyos que solicitan los empresarios y con esas acciones se podrá fortalecer la generación de empleos.

Carlos García Méndez precisó que a más tardar en 45 días se podrán conocer los manuales de procedimientos para que todos los interesados puedan

participar de manera directa en esos programas, que con acierto han llevado a cabo los gobiernos de los estados y el gobierno federal.

Confío en que el estado de Veracruz este año seguirá ocupando el primer lugar en la generación de empleos como lo ha venido haciendo desde hace 5 años, de acuerdo a la información que proporciona el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Estadística Nacional de Ocupación y Empleos (ENOE).

Existen más de 40 centros que orientación empresarial

#### **2.4.2 ¿Qué es el fondo pymes?**

El fondo PYMES es un fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, que tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y más y mejores emprendedores.

¿Qué tipo de empresas constituyen la población objetivo del fondo PYMES?

La población objetivo del fondo PYMES la constituyen los emprendedores, las micro, pequeñas y medianas empresas, y los talleres familiares inscritos en el registro de los talleres familiares de la Secretaría de Economía. Así mismo, podrán ser un tipo de beneficiarios los familiares, descendientes y ascendientes en territorio nacional de migrantes, siempre y cuando sean emprendedores en proceso de establecer una micro, pequeña o mediana empresa o cuenten con una.

¿El fondo PYMES otorga apoyos directamente a una empresa?  
No, la Secretaría de Economía a través del fondo PYMES no otorga apoyos

directamente a empresas, ya que el objetivo del fondo es apoyar al mayor número de MIPYMES mexicanas mediante proyectos con gran impacto estatal, regional y sectorial, el apoyo es dirigido a un número determinado de empresas mediante un organismo intermedio y con el apoyo del sector privado, académico, el gobierno estatal u otros participantes que aportan recursos al proyecto.

Excepcionalmente, y cuando lo determine y autorice el consejo directivo, las grandes empresas podrán ser parte de la población objetivo del fondo PYMES, siempre y cuando contribuyan de manera directa o indirecta a la creación, desarrollo o consolidación de las MIPYMES, promuevan la inversión productiva que permita generar empleos formales o generen impacto económico, sectorial o regional en la entidad federativa o región de que se trate.

### **2.4.3 Inventario de programas de apoyo.**

#### **CLASIFICACIÓN POR INSTITUCIÓN RESPONSABLE**

<b>INSTITUCION RESPONSABLE</b>	<b>NUM DE PROGRAMAS</b>
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	31
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	18
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo	3
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	5
Secretaría de Educación Pública	4
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	22
Nacional Financiera, S.N.C.	18
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	7
Secretaría de Desarrollo Social	4
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural	6
Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca	13
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>

**INVENTARIO DE PROGRAMAS DE APOYO.  
CLASIFICACIÓN POR TIPO DE PROGRAMA.**

<b>INSTITUCION RESPONSABLE</b>	<b>NUM DE PROGRAMAS</b>
Apoyos y estímulos fiscales	24
Apoyo a las actividades exclusivas de las dependencias y entidades	22
Sistemas de información	11
Servicios de Orientación y Concertación Interinstitucional	13
Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría Empresarial.	27
Créditos, Capital de Riesgo y Subsidios de CONACYT, SEDESOL y SEMARNAP	13
Créditos y Servicios Financieros que otorga la Banca de Desarrollo	25
Desarrollo Regional y Encadenamiento Productivo	6
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>

## **CAPITULO III. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Reporte de resultados**

De todo lo, observado y analizado, se puede decir que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia.

Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa. Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc.

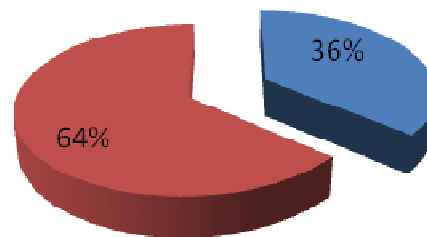
### 3.2 Gráficas



En esta pregunta el 58% de las Pymes mostro que llevan un registro de los movimientos de entrada y salida del efectivo, sin embargo , en algunas esto es muy informal, ya que no se tiene un control efectivo diario de los mismos, puesto que, en ocasiones por las mismas actividades del negocio, se omite esta operación, además que no se cuenta con un instrumento establecido, ni formato especial para realizar este registro, se hace la mayoría de las veces en una libreta de manera informal. Lo que permite, deducir que es poco probable contar con una situación financiera confiable, para poder hacer un análisis pertinente respecto a la empresa.

## 2.- ¿Se tiene establecido un proceso o sistema contable, financiero?

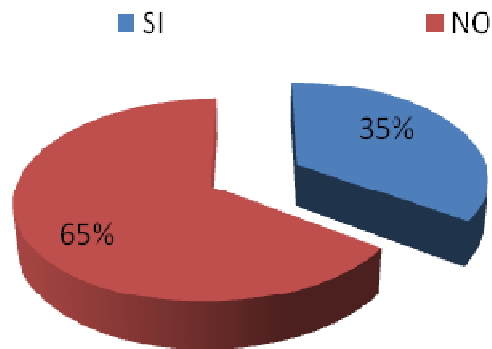
■ SI ■ NO



Obviamente derivado de la pregunta anterior, se concluye que al no llevar un registro formal y bien establecido, establecer un proceso o procedimiento para el control financiero o contable, no es una prioridad para el administrador, cabe mencionar que la mayoría de estos dueños, no tiene los conocimientos formales para emprender un negocio, administrándolo de manera empírica lo que limita, las posibilidades de gestionar y establecer procedimientos que contribuyan a tener un mejor control y manejo del negocio



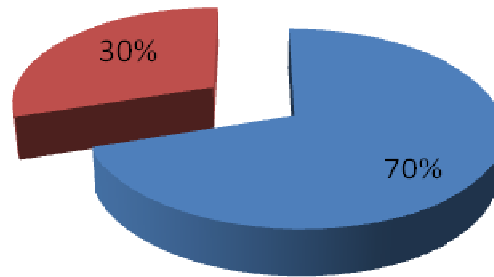
### 3.- ¿CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO?



La gran mayoría de estos administradores, desconocen la existencia de un plan estratégico o formal, donde se instituyan los principios, normas y objetivos del negocio, que orienten las actividades a desarrollar para lograr la permanencia del negocio en el mercado. No obstante, han manejado el negocio en base a la percepción que tienen de la situación de necesidades de sus clientes, quedando esta muchas veces al margen, de las condiciones actuales de mercado, por lo que después de algunos pocos años, no encuentren la estabilidad suficiente para sostener el negocio. El 35% que manifestó tener un plan, este consiste, por lo menos en establecer algunas metas de venta, diseño de una estructura informal, y una lista de las actividades a realizar de cada función, por lo que tampoco se puede decir que es un plan formal.

#### 4.- ¿Cuenta con una estructura organizacional definida?

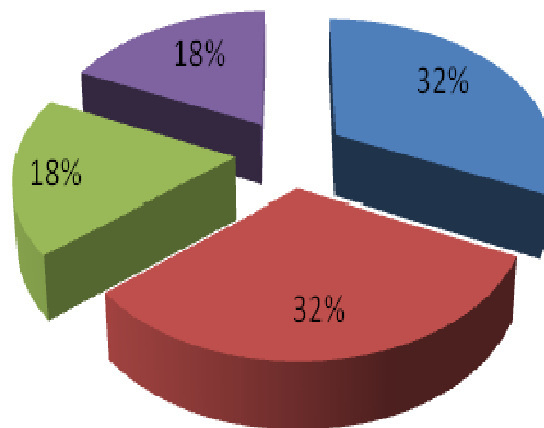
■ SI ■ NO



Esta respuesta, con un 70% de manera afirmativa, se refiere al hecho de tener bien identificado, las funciones y actividades que se realizan para la operación diaria del negocio, aun cuando no se tenga un documento donde se desglose de manera formal, cada una de estas acciones. Sin embargo, hay que mencionar que el hecho de ser una Pyme, otorga la facilidad de poder mantener un control de esta forma, al tener poco personal y una operación básica de las actividades tanto administrativas como financieras, se vuelve algo fácil para el administrador controlar las actividades, sin necesidad de establecer una estructura formal.

## 5.-¿ Que antigüedad tiene en el mercado?

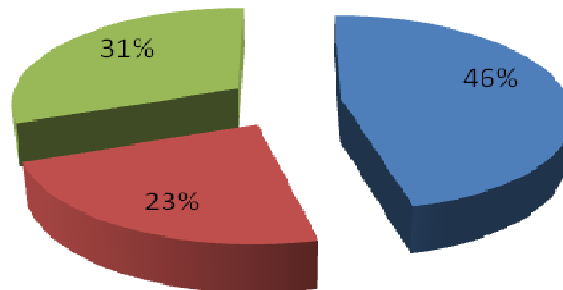
■ 6 meses/1 año   ■ 1 año/3 años   ■ 3 años/5 años   ■ 5 años en adelante



En esta gráfica, se muestra que el 64% del total, tiene un periodo de vida de 1 a 3 años, es decir, se encuentran en pleno crecimiento o madurez en el mercado, sin embargo, los números indican que están llegando al límite de permanencia en el mercado, puesto que es el periodo de vida que se estima tienen esta clasificación de empresas en nuestro país.

## 6.- ¿Para usted cual es la utilidad de crear un PYMES?

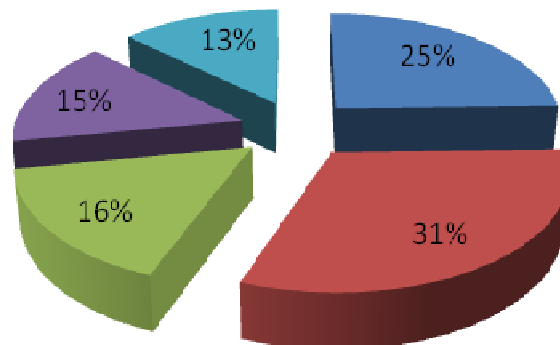
■ Economica ■ Profesional ■ Personal/Familiar



La respuesta del 46% de, respondió que la necesidad de crear o iniciar un negocio pequeño, es fundamentalmente, por razones económicas, donde esperan poder lograr una estabilidad y crecimiento económico, sin embargo, mantener esta ideología, puede hacer que se pierda la esencia del negocio, ya que, el concepto de empresa hoy en día se encuentra relacionado íntimamente con la “satisfacción de necesidades”, pero aquellas que contribuyen a cubrir las necesidades de una sociedad demandante de bienes y servicios, entonces, surge un conflicto entre los interés particulares de los dueños y el interés del negocio en si, por ello es sumamente importante que desde sus inicios, la creación de cualquier empresa sea con la finalidad de satisfacer necesidades y con ello obviamente respaldar la estabilidad financiera de quien la dirija.

## 7.- ¿Para usted cuales son las áreas de mayor riesgo?

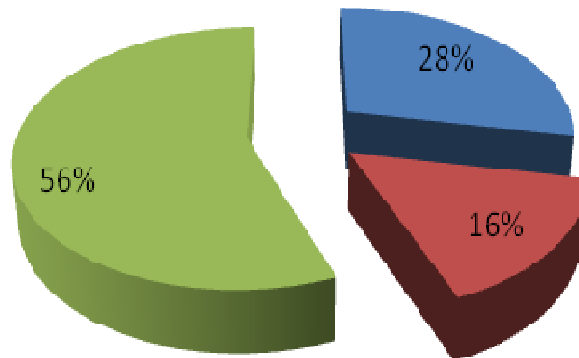
■ Administrativa ■ Financiamiento ■ Mercadotecnica  
■ Produccion ■ Comercializacion



Sin lugar a duda el 31%, que representa la mayoría, afirma que el principal problema de la permanencia en el mercado y de vida de este tipo de negocios, radica principalmente, en la falta de financiamiento, o mejor dicho en, la escasa divulgación o conocimiento de los mecanismos o servicios que se ofrecen en este rubro por parte de las instituciones financieras e incluso de las dependencias gubernamentales, sin embargo, aunado a este hecho es la falta de iniciativa de los microempresarios a buscar fuentes alternas o externas para financiar sus actividades, ocasionando con ello, en su mayoría que obtengan un mal manejo del efectivo y su inversión, también con un 25%, el área administrativo o la gestión administrativa representa para ellos un conflicto en especial, ya que como se menciono anteriormente, la administración de estos se hace generalmente de manera empírica, sin considerar la parte formal o de procesos que debe tener cualquier negocio, para manejar y organizar de forma eficiente sus recursos.

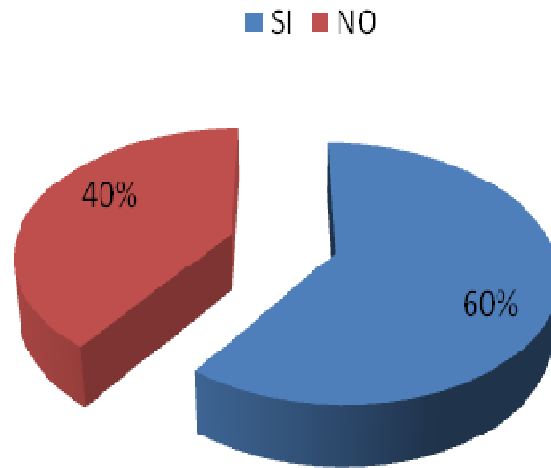
## 8.- ¿A desarrollado estrategias de promoción y publicidad?

■ SI      ■ NO      ■ A VECES



El 56% de los encuestados, afirma que si han desarrollado en ocasiones, algunas formas de publicidad y promoción, no obstante, se tiene que aclarar que estas consisten, únicamente en ofrecer algunos descuentos, ofertas de sus productos o servicios simplemente, el hecho de desarrollar una campaña planeada y enfocada a lograr objetivos de ventas, es para ellos algo oneroso e innecesario. Muestran una total seguridad del resultado de sus estrategias básicas de promoción y publicidad.

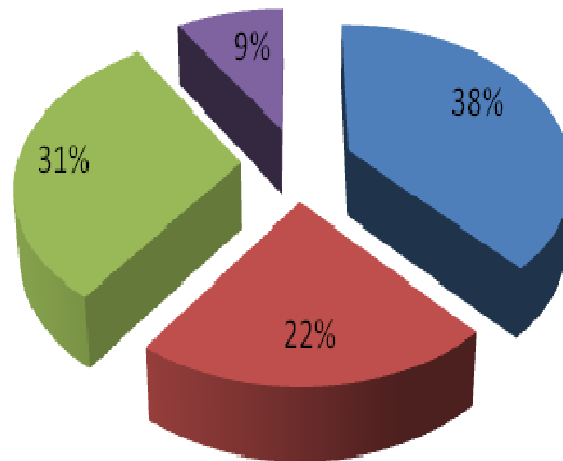
## 9.- ¿El negocio cuenta con capital propio?



En esta grafica se muestra que el 60% indica que las inversiones y el flujo de efectivo corresponde en su mayoría, a capital propio, lo que financieramente podíamos decir, se encuentra solido y con estabilidad, sin embargo, también, la disponibilidad que tiene para invertir mayores cantidades es casi nula, ya que solamente, de lo que genera el negocio se reinvierten las utilidades, o en el último de los casos se hace uso del mismo para cubrir las necesidades personales.

## 10.- ¿Como desarrolla las habilidades, capacidades de su personal?

■ Platicas ■ Capacitacion ■ Motivacion ■ Asesoramiento

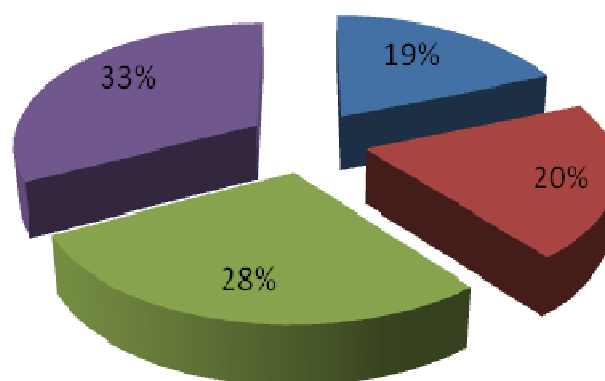


Se muestra que el 38% de los resultados indica que la mayoría de las veces desarrollar las habilidades del personal es mediante charlas o platicas personales, del dueño o jefe, con los empleados, esto se debe a que principalmente cuentan con poco personal, entonces para ellos, no es redituable, realizar inversión en capacitación, ya que representa un alto costo, según ellos que no es necesario, además que la motivación es básicamente por reconocimiento social o grupal. Por el momento, los mismos empleados se encuentran satisfechos con esta parte.



## 11.- ¿Conoce usted los apoyos gubernamentales en la áreas de:

■ Creacion ■ Asesoramiento ■ Capacitacion ■ Financiamiento



Los pequeños empresarios, conocen mayormente los programas de financiamiento que existen, en comparación con las otras áreas que también forman parte de las actividades que las dependencias gubernamentales instituyen, para fomentar el crecimiento y desarrollo de las Pymes, como son el área de capacitación y creación de nuevos negocios, esta situación es según comentarios de los mismos, un apoyo básico para desarrollar y consolidar sus proyectos o sus pequeños negocios, solo que el trámite y todo el proceso de aceptación, es demasiado complicado, para algunos de ellos, que no tiene idea, de cómo se organiza y maneja de manera formal una empresa.

### **3.3 Análisis de resultados**

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen las acciones debidas, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores vulnerables de comprometerla. A tales efectos, se da una larga lista de los mismos a los cuales el o los propietarios deberán regularmente chequear a los efectos de evitar los dañinos efectos por ellos causados.

A continuación se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrearán.

1. Falta de experiencia. La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.
2. Falta de dinero/capital. Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.
3. Mala ubicación. La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.

4. Falta de enfoque. La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigenciales para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.
5. Mal manejo de inventarios. Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.
6. Excesivas inversiones en activos fijos. Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.
7. Falencias en materia de créditos y cobranzas. No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen numero y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. Estos aspectos están directamente vinculadas con otras falencias de la

empresa como son la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.

8. No contar con buenos sistemas de información. La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario. Ejemplo: en una empresa de con máquinas o rodados es de fundamental importancia un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal de evitar daños en dichos activos. Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y / o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada la capacidad de quitarle participación en el mercado. El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, deben elaborarse planes, trazarse estrategias y motivar al personal. Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la firma.
9. Fallas en los controles internos. Las falencias en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe acotar además que al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.

10. Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.
11. Falencias en política de personal. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.
12. Fallas en la planeación. Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice “Quien no planifica, planifica para el desastre”. Es de importancia fundamental conocer cuales son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.
13. Graves errores en la fijación de estrategias. Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar

las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

14. Falta o ausencia de planes alternativos. Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.
15. Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión. La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.
16. Graves fallas en los procesos internos. Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes.
17. Problemas de comercialización. Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.
18. Problemas de materias primas. La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosas de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
19. Ausencia de políticas de mejora continua. Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. Tanto los

productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.

20. Falta de capacitación del empresario y directivo. Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
21. Altos niveles de desperdicios y despilfarros. Ellos llevan por un lado a mayores costes con la consecuente pérdida de competitividad. Por otro lado éstas falencias redundan en una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegar a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar las falencias propias de los procesos y actividades, que generando costes no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), falencias de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, scrap, actividades de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño.
22. Graves errores en materia de seguridad. Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o aquellos que tiene relación con el tipo de cambio (ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.



23. Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.
24. La resistencia al cambio. Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.
25. Incapacidad para consultar. Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Así tenemos al propietario consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.
26. Excesiva centralización en la toma de decisiones. En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. Cabe recordar al respecto que “no hay compromiso sin participación”.
27. Mala administración del tiempo. Los empresarios que triunfan de la mejor manera, saben muy bien que el tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el

respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.

28. Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez. Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera mas rápida posible sus stock y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.
29. Mala gestión de los fondos. En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la

- rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad.
30. Error en el cálculo del punto de equilibrio, o operar en una actividad con elevado punto de equilibrio. Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias.
  31. Tener expectativas poco realistas. Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.
  32. Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales. Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para sí mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.
  33. Mala selección de socios. No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa.
  34. No conocerse a sí mismo. Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.

35. Dejarse absorber por las actividades agradables. Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian su actividad, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.
36. No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad. Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios.
37. Tener una mala actitud. No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa.
38. Nepotismo. Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.
39. Mala gestión del riesgo. Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.
40. No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado. "Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento".

41. El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales. La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

Hacer posible y factible la continuidad de la empresa implica verificar sinceramente cada uno de los puntos anteriores por parte del empresario, adoptando las medidas correctivas necesarias.

## CONCLUSIONES

La importancia de la pequeña y mediana empresa se puede medir en función del gran número de ramas que dan sustento. Sin embargo, la difícil situación que se atraviesa actualmente, genera motivos para efectuar un análisis de este sector.

En las últimas dos décadas, el sector comercio y productivo de México se modernizó en forma general, igualmente en este periodo surgieron y crecieron muchos problemas como la inflación, el intermediarismo excesivo, la ineficacia administrativa, porcentajes elevados de participación en el PIB, etc.

Actualmente el problema ha surgido por lo más débil: los consumidores. La disminución en la demanda ha incidido de manera negativa, más en los pequeños y medianos comercios que en las grandes cadenas de tiendas, porque los consumidores buscan adquirir mercancías al precio más bajo posible. Cabe señalar que lo anterior, no significa que la crisis no esté afectando a los comercios grandes.

El pequeño comercio, al ser dependiente de una larga cadena de intermediarios y al operar con bajos volúmenes de productos, se ven en la necesidad de vender a precios superiores 20% y 30%, con respecto a las cadenas de autoservicios. Además, a la baja de la demanda y a la expansión de las cadenas comerciales a puntos estratégicos de la capital y de las principales ciudades de la provincia, los ha puesto en una situación crítica que una gran mayoría no están en condiciones de superar.

Las tendencias a largo plazo no serán muy claras si no se logra una descentralización de la economía, una distribución y consumo, que permitan fortalecer el mercado interno, subsistir eficiente las importaciones recuperar la capacidad de crecimiento sobre bases más sólidas.

Ante el panorama de la pequeña y mediana empresa, una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar y esto se logrará únicamente por medio de una efectiva administración. Podemos decir que la función administrativa aparece muy

vinculada al logro de los objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permita alcanzar la "efectividad y eficiencia" en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible.

En este sentido, la administración proporciona el instrumental técnico para el manejo de las empresas en sus diversas áreas. Una mala administración no se justifica en estos momentos ni olvida que una empresa es una unidad de producción que fija ciertos objetivos y políticas, tiende a optimizar la relación entre insumo y producto, es decir, alcanza sus objetivos (eficacia), sin olvidar la eficiencia operativa.

El administrar es elemental para toda empresa (pequeña y mediana), así como en cualquier nivel del organismo. Esta función no es exclusiva del propietario o del gerente sino también corresponde al supervisor. Los problemas administrativos pueden aparecer en cualquier nivel, la administración efectiva y perceptiva requiere que todos aquellos responsables del trabajo de otros, se consideren a sí mismo como administradores.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- ANDERSEN, Arthur (1999). Diccionario de Economía y Negocios. Editorial ESPASA, España.
- 2.- MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.
- 3.- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.
- 4.- RODARTE, Mario y Berta Zindel (2001). "Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México.
- 5.- VAZQUEZ, Ricardo (1999). "Empresas Medianas". Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, Página 92, México.
- 6.- HULL, Galen Spencer (1998). Guía para la Pequeña Empresa. Ediciones Genika, México.