



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

“La planeación como herramienta para superar los primeros cinco años de vida de las micro y pequeñas empresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres”

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:
Surizaday Ledesma Juárez

Tutor:

M.A María del Carmen Edelmira García del Camino Reza

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, diciembre de 2018



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.

Agradecimientos y dedicatoria

Este trabajo es el resultado no sólo de mi esfuerzo y conocimientos adquiridos durante la maestría, sino también de la colaboración de otras personas que me han apoyado a lo largo de estos años.

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a la vida por permitirme existir y disfrutar de la experiencia de cursar y concretar la Maestría en Administración de las Organizaciones.

A mis padres, Ma. Sonia Juárez Hernández y Alfredo Ledesma García por siempre estar a mi lado apoyándome y brindándome su cariño incondicional. Sin ellos no hubiera sido posible iniciar ni terminar la maestría.

A mis hermanos, Alfredo y Hugo que alegran mi vida, a mi sobrina Aleszan que me contagia de energía positiva y me enseña sin saberlo a disfrutar del presente.

A mis abuelos y abuelas que además de darme fuerza para seguir adelante me inspiran tranquilidad.

A todos mis familiares y amigos que han estado conmigo guiándome para ser una mujer de éxito.

A mi tutora, que sin su dirección, paciencia y consejos no hubiera sido posible culminar la presente tesis.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual me ha brindado muchas satisfacciones y lecciones que sin duda me servirán para ser una mejor profesionista y ser humano.

A todos los profesores que he tenido durante mi vida académica, porque entre todos han formado la base para que hoy pueda ser lo que soy.

A la alcaldía de Xochimilco y a todas las microempresarias que me brindaron su tiempo e hicieron posible la realización de mi investigación.

A todos ellos muchas gracias!

Este trabajo lo dedico a todas aquellas mujeres que por circunstancias ajenas a ellas no pudieron culminar con sus estudios.

Índice

Introducción.....	1
1. Análisis de la situación	5
1.1 Las pymes dirigidas por mujeres y su problemática.....	5
2 Emprendimiento y características de las pymes en México	11
2.1 Emprendimiento	11
2.1.1Emprendimiento según su etapa.	13
2.2 Motivación de las mujeres para emprender: Economía informal y emprendimiento	14
2.2.1 Motivación para emprender.	14
2.3 La participación de la mujer mexicana en el entorno empresarial	16
2.4 Estratificación de las pymes.....	18
2.4.1 Distribución de las pymes de acuerdo a su estratificación.	20
2.4.2 Personal ocupado de acuerdo al estrato de la unidad económica.....	21
2.4.3 Distribución de la actividad económica por sectores.	22
2.5 Descripción de las empresas dirigidas por mujeres.....	23
2.5.1 Sector económico de concentración.....	23
2.5.2 Antigüedad.....	25
2.6 Capital humano de las empresarias.....	26
2.6.1 Nivel educativo y conocimientos empresariales.	27
2.6.2 Experiencia laboral de las empresarias.	29
3 Marco teórico: La planeación en la administración	31
3.1 Teoría clásica de la administración.....	32
3.2 Planeación	33
3.2.1 Definición e importancia.....	33
3.3 Elementos del proceso de planeación	35
3.3.1 Análisis del entorno.	35
3.3.2 Visión.....	37
3.3.3 Misión.	38
3.3.4 Objetivos.....	38
3.3.5 Estrategia.....	39

3.3.6 Planes.....	40
3.4 Amplitud de planeación.....	43
3.4.1. Planeación estratégica.	43
3.4.2 Planeación táctica.....	43
3.4.3 Planeación operacional.	44
4 Marco referencial: Revisión de la literatura.....	45
4.1 Enfoque de planeación operacional vs planeación estratégica.....	45
4.2 Relación entre planeación y rendimiento	46
4.3 Planeación formal vs no formal.....	47
4.4 Obstáculos para llevar a cabo la planeación.....	49
4.5 Características culturales.....	51
4.5.1 Aversión a la incertidumbre	53
4.5.2 Orientación a largo plazo.....	54
5 Diseño de la investigación	57
5.1 Planteamiento del problema	57
5.2 Objetivos de investigación	58
5.2.1 Objetivo general.....	58
5.2.2 Objetivos específicos.....	58
5.3 Hipótesis	58
5.4 Tipo de estudio	58
5.5 Enfoque de Investigación.....	59
5.6 Instrumentos de recolección de información.....	59
5.7 Delimitación del campo de la investigación.....	60
5.8 Selección y tamaño de la muestra	61
6 Resultados de la investigación.	62
6.1 Datos de la microempresaria	62
6.2 Datos de la organización.....	66
6.3 Datos relacionados con el proceso de planeación.....	69
7 Conclusiones y recomendaciones	84
7.1 Recomendaciones	88
7.2 Propuestas para futuras investigaciones	89

8	Referencias bibliográficas.....	90
9	Anexos.....	96

Introducción

El tema de emprendimiento que se concretiza con la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) ha ganado importancia e interés en las últimas décadas a nivel académico, técnico y de políticas públicas.

De acuerdo con la OIT¹ (2015) existen entre 420 y 510 millones de pymes en todo el mundo, así pues, a nivel mundial estas empresas se han convertido en parte esencial del desarrollo y crecimiento de la economía, no sólo por el impacto en la generación de empleos, sino también, por la contribución al PIB (Producto Interno Bruto). Para ilustrar lo anterior, las cifras de la OMC² descritas en el informe sobre el comercio mundial del año 2016, señalan que la contribución media de las pymes al PIB es aproximadamente del 45%. Por su parte la OIT (2015) estima que el 63 % del empleo total es atribuido a las micro, pequeñas y medianas empresas, mientras que el 37% restante recae en las grandes empresas.

En México se considera que las pymes son la columna vertebral de la economía. Lo anterior debido a que representan, según el INEGI³, el 99 % de las entidades económicas, cuya aportación a la economía y al empleo es relevante. Sirva de ejemplo los datos de la CONDUCEF (2017) que indican que generan 72% del empleo y 52% del PIB.

Con relación a las pymes dirigidas por mujeres, es importante señalar, que en los últimos años ha crecido el número de las mencionadas empresas. Lo anterior debido a diversos factores de la sociedad y de las características económicas, políticas y culturales de cada país. Así, por ejemplo, las estadísticas internacionales indican que en promedio el 33% de las pymes en el mundo son dirigidas por mujeres (NAFIN, 2017).

¹ Organización Internacional del Trabajo

² Organización Mundial del Comercio

³Censos económicos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos/Instituto Nacional de Estadística y Geografía México

En el caso de los países en desarrollo, la Corporación Financiera Internacional (CFI) estima que el número de micro, pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres y que son formalmente constituidas oscila entre los 8 y 10 millones.

En México, no se sabe con exactitud cuál es el número o porcentaje de dichas pymes, no obstante, se tienen algunas cifras que demuestran lo significativas que son dentro del tejido empresarial. Así pues, la secretaria de Hacienda y Crédito Público, señala que de cada cinco pymes que se crean tres son lideradas por mujeres.

Estas empresas además de tener una participación, sin duda, importante en el mercado, su actividad tiene un impacto positivo en el crecimiento económico de su localidad, el cual se refleja en el incremento de los volúmenes de producción de bienes y servicios; y en la generación de empleo, especialmente para las propias mujeres (Carranza & Saavedra, 2017). Como muestra de lo descrito en las líneas de arriba, las cifras del CIMAD⁴ (2013) señalan que su actividad genera el 37% del PIB del país. Por otro lado, se considera que enriquecen el tejido empresarial, ofreciendo a la sociedad nuevas formas de gestionar las empresas; así también, amplían la diversidad en términos de productos y procesos.

Más aún, se ha demostrado que el 70% de los recursos que ingresan al hogar por conducto de la empresaria son destinados a atender necesidades esenciales en materia de alimentación, salud, vestido, educación y vivienda. En contraste, los empresarios otorgan el 40 % a las mencionadas necesidades. Teniendo en cuenta lo descrito en los párrafos anteriores, se reconoce que la actividad de la empresaria promueve una mejoría en la condición de vida de ellas y de su familia (Ammje 2013).⁵

Dado el impacto que tienen las pymes dirigidas por mujeres a nivel económico, empresarial y social, resulta relevante estudiar a estas organizaciones, con la finalidad de analizar los obstáculos que enfrentan y dar soluciones que les permita desarrollarse y crecer.

⁴ Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección

⁵ Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresas

Con base en lo anterior y considerando que, en su gran mayoría, las empresarias dirigen microempresas del sector de comercio y servicio, la presente tesis profundizará en el estudio de las mencionadas empresas basándose en la planeación organizacional.

Por lo que se refiere a la utilidad de la presente investigación, se espera que la información que se obtenga contribuya al conocimiento del tema de manera teórica, práctica y social. Con relación al primer punto, este estudio se realiza para aportar información que sume al conocimiento actual de la gestión empresarial de las mencionadas empresas. En cuanto al aporte práctico, los resultados de esta investigación pueden permitir realizar programas específicos de capacitación; por último, los hallazgos esperados tienen el fin de encontrar soluciones que ayuden a fortalecer a las pymes dirigidas por mujeres, de tal manera que estas sigan generando beneficios para la sociedad.

La presente investigación consta de siete capítulos. En el primero se realizará un análisis de la situación actual de las pymes, haciendo principal énfasis en aquellas dirigidas por mujeres.

En el capítulo II se abordará la definición de emprendimiento, así como su clasificación. Además, se describirá los criterios para clasificar a las pymes y se enunciarán las principales características de las pymes lideradas por mujeres, así como de las empresarias.

El capítulo III constará de la descripción del marco teórico, por lo cual se hablará de la teoría clásica de la administración y del concepto e importancia de la planeación organizacional.

En el capítulo IV se realizará una revisión de la literatura, abordando las principales investigaciones que se han realizado con relación a la planeación organizacional dentro de las pymes.

El capítulo V constará del diseño de la investigación, en el cual se detalla la metodología de la presente investigación.

En el capítulo VI se expondrán los resultados de la investigación de campo y por último, el capítulo VII se presentará las conclusiones y recomendaciones.

1. Análisis de la situación

1.1 Las pymes dirigidas por mujeres y su problemática

De manera general, las pymes mexicanas cuentan con un alto porcentaje de fracaso. Se considera que, la gran mayoría, al inicio de sus operaciones mueren. Algunas cifras que ilustran lo anterior, señalan que el 90% de estas empresas quiebran durante los primeros cinco años de actividad (Aguilar & Recaman, 2015). Por lo que se refiere a las pymes dirigidas por mujeres, algunos estudios demuestran que estas empresas tienen menores tasas de supervivencia. Baste, como ejemplo, el estudio de Faire y Robb (2008) citado por Saavedra (2017) cuyos hallazgos indican que las empresas propiedad de mujeres tienen el 12.9 % más de probabilidad de cerrar en comparación con las empresas propiedad de hombres, además, reportan menos utilidades, empleados y ventas.

Los motivos de lo anterior se le han atribuido a diferentes obstáculos que las empresarias enfrentan, relativos por un lado, a la falta de tiempo derivado de la doble función de responsables del hogar y líder de una empresa, por otro lado, se ha encontrado que la falta de capacitación empresarial, la poca experiencia laboral, además de la escasez de acceso a recursos financieros son parte de la problemática.

De acuerdo a la literatura, en México, se ha detectado que los principales obstáculos que las empresarias perciben son: 1) la carencia de financiamiento, 2) falta de formación y capacitación, 3) miedo a equivocarse o al fracaso, 4) la cultura machista y 5) falta de tiempo derivado de las actividades del hogar y del trabajo.

Con relación a los tiempos que la empresaria le dedica a la organización, algunos estudios como el de Serna (2001) afirman que están vinculados a los ritmos y exigencias de las actividades domésticas. Estas últimas actividades han sido identificadas en algunos estudios como un impedimento para el crecimiento de sus empresas.

Así, por ejemplo el estudio de Kargwell (2012) explica que las mujeres empresarias dedican a sus empresas entre 1 a 4 horas diarias, en contraparte los hombres pasan de 5 a 8 horas realizando actividades pertenecientes a su organización.

Ahora bien, en cuanto a la gestión empresarial de las microempresarias, según la literatura, generalmente se realiza con base en consideraciones familiares que no se relacionan con las necesidades del mercado, ni con el desarrollo de la unidad económica. Sirva de ejemplo de lo anterior el estudio de Baltazar (2005), el cual señala que las funciones administrativas se realizan basándose en los conocimientos adquiridos y derivados del cuidado del hogar, es decir, sus experiencias vividas en la esfera doméstica las toman y tratan de trasladarlas al ámbito laboral en el que se desenvuelven.

Llegando a este punto es necesario recalcar que tanto las pymes lideradas por mujeres y hombres comparten problemáticas similares, sin embargo, para las primeras algunos obstáculos (descritos en párrafos anteriores) se enfatizan dada la concepción social de las responsabilidades que las mujeres tienen dentro del hogar.

Ahora bien, para comprender mejor la problemática de las pymes mexicanas, algunos autores como Saavedra, y otros (2014) han investigado los obstáculos que enfrentan para su permanencia y desarrollo. Los hallazgos demuestran que encaran diversos desafíos, los cuales pueden ser agrupados en externos e internos. Dentro de los primeros se encuentra el contexto social, cultural, político y económico en el que se desenvuelven.

Para ilustrar lo anterior, Kauffman (2001) menciona que algunos de los obstáculos externos son: a) la inadecuada articulación del sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes empresas y corporaciones; b) las políticas gubernamentales inadecuadas; c) la corrupción administrativa de funcionarios del sector público; d) falta de financiamiento o carestía del mismo.

En cuanto a los problemas internos, estos se caracterizan por ser dificultades derivadas de la gestión administrativa del negocio, las cuales según el imef ⁶ (2014) se pueden categorizar en: administrativos, operativos y estratégicos (véase figura 1)

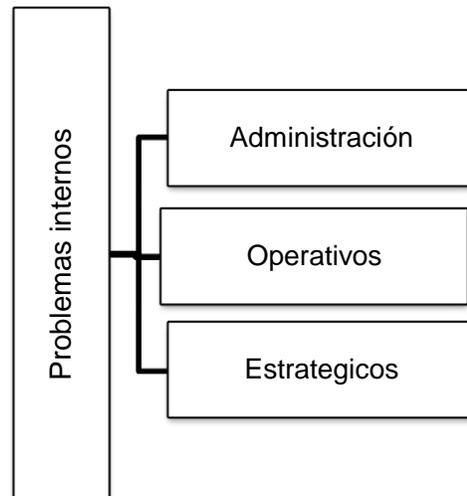


Figura 1. Problemas Internos de las Pymes

Nota. Recuperado de “El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas”, imef 2014.

Los problemas relacionados a la administración se refieren a la estructura de la organización y a la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios. Se relacionan con las dificultades derivadas del personal, finanzas y objetivos de la organización.

En cuanto a los problemas operativos, se relacionan con las dificultades correspondientes a las áreas funcionales del negocio, tal es el caso de la escasez de registros contables, costos mal determinados, entre otros.

Los estratégicos, están representados por la falta de comprensión de la naturaleza del negocio y de las necesidades de los clientes. Lo anterior se puede atribuir a la falta de planeación de las pymes.

⁶ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

Con respecto a la planeación, algunas investigaciones como la de Zapata (2004) consideran que uno de los principales problemas, específicamente en la gestión empresarial de las mencionadas pymes, es la ausencia de planeación formal, la cual es fundamental para el logro de los objetivos de cualquier organización, debido a que consiste en definir dónde quiere llegar la empresa, así como la manera en que ha de lograrlo, además, se desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades y los esfuerzos del capital humano.

Tal como se detalla en el párrafo anterior, la falta de planeación es considerada como un problema interno de las pymes, por lo que algunas investigaciones han abordado este tema intentando describir como llevan a cabo la mencionada planeación. Tal es el caso de la investigación de: Mintzberg, Quinn, & Voyer (1993) en la cual se evidencia que la planeación de las pequeñas empresas suele no ser un plan detallado y formal por escrito, sino más bien, es únicamente una visión personal, un concepto de empresa en la mente del líder de la organización.

Por su parte, Zapata (2004) encuentra en su investigación ciertas características que comparten las pymes con relación a su planeación organización, las cuales se detallan a continuación:

- No cuentan con una planeación estratégica formal, suelen centrarse en planear a corto plazo.
- Existe una visión y misión formuladas por escrito, sin embargo, estos dos elementos fundamentales de toda planeación estratégica formal se limitan a su formulación escrita, es decir, no se hacen explícitas en términos de objetivos estratégicos.
- La orientación estratégica de la organización está relacionada con los proyectos de vida de los dueños, esto impide se proporcione la importancia debida a la orientación de las organizaciones.

En cuanto a los estudios que abordan el tema de planeación realizados en el contexto mexicano, se encuentra la investigación de Red Pymes- Cumex, realizada en el año 2010 y titulada: “Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México”. Dicha investigación subraya que la planeación por parte de las pymes, en su mayoría, se efectúa con esquemas mentales que el empresario realiza, en otras palabras, no se documenta. Lo descrito anteriormente, según los hallazgos, genera una operación de la empresa ineficiente, ya que no existe un plan que ayude a coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, provocando retraso en su crecimiento.

Volviendo al tema de interés, la literatura que aborda la planeación de las pymes dirigidas por mujeres, la cual es escasa, evidencia que las empresarias perciben importante la planeación, aunque no la llevan a cabo formalmente, es decir, no la documentan.

Ejemplo de lo anterior, es el estudio de Sánchez (1997) cuyos hallazgos permiten identificar, en orden de importancia, las actividades a las que las empresarias prestan mayor atención, siendo: 1) elaborar planes, 2) elaboraciones de planes por departamentos y, 3) toma de decisiones estratégicas. Por su parte, la investigación de Parada (2013) encuentra que las empresarias están de acuerdo con la necesidad de realizar planes a largo plazo, pero la toma de decisiones se realiza de manera empírica, esto es, con base a la experiencia y observación de la realidad, sin un conocimiento científico.

Si bien los estudios anteriores demuestran que la percepción que tienen las empresarias con respecto a la planeación es positiva, algunas investigaciones en México indican que no la llevan a cabo formalmente. Tal es el caso de la investigación de Camarena & Saavedra (2017), titulada “Características de la mujer empresaria en México,” la cual describe algunas funciones y herramientas administrativas que utilizan las empresarias para dirigir sus organizaciones.

Con relación a su planeación, la investigación antes mencionada, señala que de las 272 empresas que fueron estudiadas, el 52.60 % no cuentan con una misión y visión, más aun, el 56.60 % no tiene un plan de ventas, el 59.20 % no realiza una planeación de presupuestos, el 61.80 % no cuenta con un plan de negocios y más del 70 % no tiene por escrito manuales de procedimientos.

Ahora bien, con relación al asesoramiento que brindan las redes empresariales por medio de programas de formación empresarial, los cuales, pudieran ayudar a las empresarias a desarrollar o bien fortalecer la planeación de sus empresas, se ha encontrado que las empresarias no las utilizan por desconocimiento a los beneficios que dichos programas brindan y por miedo a enfrentar nuevos retos y manejar su empresa de diferente manera; así también, existe un sentimiento de pérdida de tiempo y control, es decir, las actividades del hogar y las de la organización absorben el tiempo de las empresarias, lo cual las limita a pertenecer a una red empresarial (Fischer de la vega, 2017).

2 Emprendimiento y características de las pymes en México

Con el fin de profundizar en el área de investigación, a continuación se define el concepto y clasificación de emprendimiento, para posteriormente abordar el tema de la participación de la mujer mexicana en el entorno empresarial. Finalmente se define que es una pyme, su estratificación y características

2.1 Emprendimiento

A principios del siglo XVI la palabra emprendedor se empleó para los que dirigían expediciones militares (Toro & Ortegón, 1999). También sirvió para definir a otro tipo de aventureros que emprendían grandes obras por encargo, por ejemplo, contratistas de carreteras, puentes, puertos y fortificaciones, poco después fue utilizado para referirse a arquitectos y maestros de obra (Rodríguez 2009).

Con el paso del tiempo el término fue adquiriendo otro significado, ya en el siglo XVII, el francés Richard Cantillon considera al emprendedor como el agente que compra los medios de producción combinándolos para obtener un nuevo producto (Ruiz & Duarte, 2009), es decir, es un intermediario, compra y vende un producto, buscando obtener un margen de utilidad con esta actividad.

En el siglo XX, Joseph Alois Shumpeter, considerado en nuestra época como el padre del pensamiento emprendedor moderno, conceptualiza al emprendedor como aquel que introduce innovaciones y es motor crucial del proceso de cambio (Rodríguez & Jiménez, 2015).

Por lo que respecta al emprendimiento, algunos autores como Shane & Venkataraman (2010), señalan que es un proceso que involucra tanto a las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, así como la evaluación y explotación de las mismas por parte de los individuos. También mencionan que el emprendimiento no requiere pero puede incluir, la creación de nuevas organizaciones.

De manera semejante, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁷, aborda el emprendimiento como un proceso de creación de empresas, definiéndolo como una secuencia de cuatro etapas que se diferencian por el periodo de duración de cada una (véase figura 2).

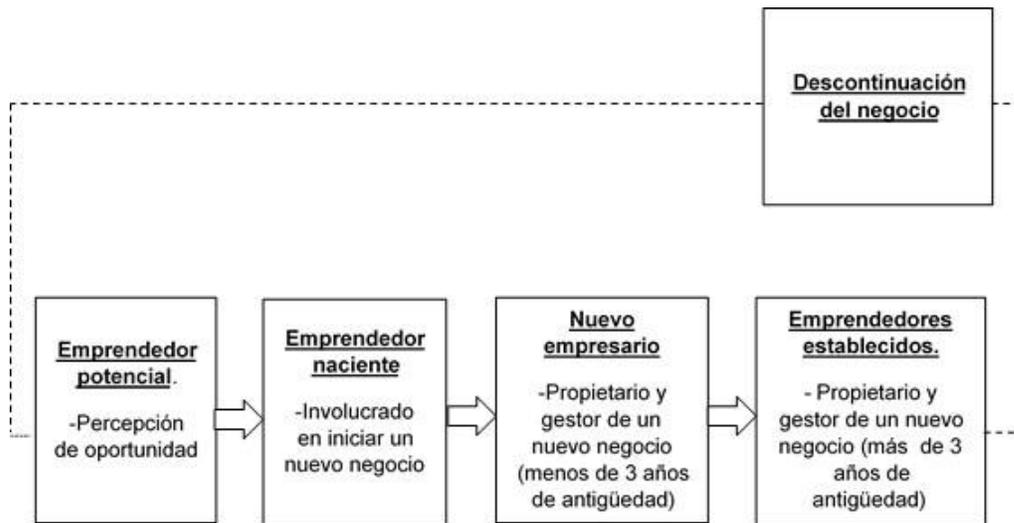


Figura 2 Modelo de fases empresariales

Nota. Recuperado de “GEM/ Global Report 2016-2017”.,(20 de marzo, 2017) <http://gemconsortium.org/report/49812>

La primera etapa se refiere a la intención emprendedora, en ella se considera a las personas que afirman tener intención de emprender en los próximos tres años. Es una población de emprendedores potenciales que ven una oportunidad de negocio y quieren aprovecharla.

La segunda etapa, considerada como emprendedor naciente, se da cuando pasan de la intención a la concepción y de esta a la implementación de la idea. En esta etapa aún no se pagan salarios ni se realizan operaciones económicas, suponen actividades que pueden consistir la búsqueda del equipo, lugar del establecimiento, el desarrollo del plan de negocios. Se considera que un emprendimiento se encuentra en etapa naciente incluso si el negocio está operando pero no tiene más de tres meses pagando salarios.

⁷ El GEM por sus siglas en inglés es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial

Los nuevos empresarios, es decir, la tercera etapa del proceso en cuestión se caracteriza porque se han pagado salarios por más de tres meses y hasta tres años.

En cuanto a los emprendedores establecidos, se refiere a aquellas actividades operativas que llevan en el mercado más de 3 años. Por último, el modelo del GEM incluye a los emprendedores que han dejado de operar un negocio y que de nuevo pueden ser considerados emprendedores potenciales.

2.1.1 Emprendimiento según su etapa.-En el país los porcentajes más altos de emprendimiento se registran en los emprendedores nacientes, seguidos de los establecidos y en tercer lugar se encuentran los emprendedores que deciden finalizar sus actividades, por último y casi con el mismo porcentaje que el anterior, se encuentran los emprendedores nuevos (véase figura 3). Cabe señalar que las emprendedoras se concentran en la etapa de emprendedores nacientes.

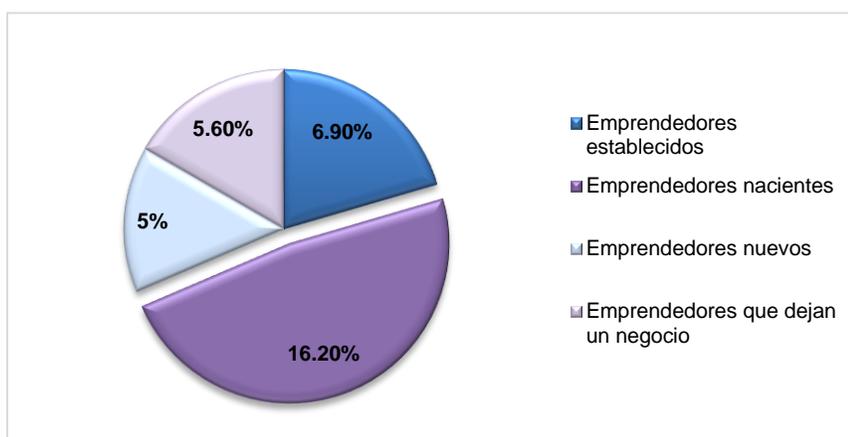


Figura 3 Porcentaje de emprendedores en México según su etapa

Nota. Recuperado de “GEM/ Global Report (2016-2017).”, (20 de marzo, 2017) <http://gemconsortium.org/report/49812>

Por otro lado, de acuerdo a los datos del GEM-Reporte nacional (2015) en el país existe una tendencia a la alza en emprendedores nacientes. En contraste, el porcentaje de empresas nuevas han disminuido, tal disminución no es necesariamente negativa, ya que se considera que algunas de las empresas pasaron a formar parte de las empresas establecidas, así pues, la tasa de empresas establecidas pasó de 4.5 % a 6.9 % de 2014 a 2015.

Ahora bien, considerando el nivel de actividad emprendedora de México, es decir, la tasa de emprendimiento temprano (TEA) evidencia que no existe una diferencia significativa para emprender entre hombres y mujeres. En el caso de los hombres reportan una tasa de 23 % y las mujeres tienen un significativo 19 %

2.2 Motivación de las mujeres para emprender: Economía informal y emprendimiento

Es importante mencionar que la estructura empresarial del país se encuentra formada, en gran parte, por pymes y micronegocios, ambos de carácter familiar.

Por lo que se refiere a los micronegocios, estos son organizaciones informales que no poseen metas y estructura definida, pero que satisface las necesidades básicas de sus miembros (Schein, 1978). Además, tal como lo menciona el INEGI en los resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo, los mencionados micronegocios ejercen sus actividades económicas en el sector informal, es decir, en ocasiones no cuentan con un local propio, son operados sin registros contables y no están dados de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Según cifras de INEGI⁸, 14, 240, 749 personas pertenecen a la informalidad, lo que constituye más del 26% de la población económicamente activa del país. Cabe señalar que el número de estos micronegocios ha crecido rápidamente, esto debido a diversos factores sociales y económicos del país.

2.2.1 Motivación para emprender. Siguiendo con el análisis del emprendimiento, a continuación se detalla como la motivación para emprender con la creación de un negocio o empresa se ve afectada por la economía de cada país.

Algunos autores como Reynolds (2002) citado por Valdez y Richardson (2013) consideran que la motivación puede detonarse tanto en hombres como en mujeres por oportunidad o necesidad motivada.

⁸ INEGI/ Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo: cifras durante el cuarto semestre de 2017

La primera se refiere a las actividades emprendedoras con espíritu de innovación y desarrollo tecnológico; en segundo lugar, se puede emprender por necesidad, es decir, se basa en contar con un empleo para cumplir con obligaciones financieras por necesidad económica.

Al respecto, el GEM clasifica la actividad emprendedora de los países según su economía, siendo la división la siguiente:

- 1) Basadas en factores, son aquellos países que su economía depende de la agricultura de subsistencia y recursos naturales
- 2) Las fundadas en eficiencia, es decir, aquellos países que su economía se basa en actividades de industrialización
- 3) Las economías impulsada por la innovación, son aquellas que rigen sus actividades con base a I+D (Investigación y desarrollo).

De este modo África, Asia y Oceanía son consideradas economías basadas tanto en factores como en eficiencia e innovación, América Latina y el Caribe se basan únicamente por eficiencia, Europa se dirige por eficiencia e innovación, mientras que Norte América se basa únicamente por innovación.

Volviendo al tema de interés, se ha identificado que en las economías basadas en factores y eficiencia las mujeres tienen más probabilidades de iniciar negocios por necesidad, esto debido a las limitadas posibilidades que tienen de ingresar a un empleo formal derivado de: 1) la falta de oportunidades laborales; 2) porque no pueden hacer compatible las tareas domésticas con las del mundo laboral; 3) la falta de calificación y 4) que el perfil del puesto establezca que el ocupante sea un hombre (CEPAL, 2010)⁹.

⁹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.

Además, algunas investigaciones sobre el tema, por ejemplo las de Castiblanco (2013) y Baltazar (2005) afirman que la motivación de la mujer para emprender y concretizar su actividad con la creación de empresas proviene principalmente de los factores relacionados con las presiones de supervivencia, las situaciones desalentadoras en el trabajo anterior, la recesión económica y el desempleo.

En México, según el GEM Regional Report (2018), la percepción de emprender y crear un negocio o empresa es una opción deseable de carrera y se considera positiva, especialmente en las mujeres, por lo que sus emprendimientos podrán ser detonados por un desarrollo profesional (véase figura 4).

Género	Hombres	Mujeres
	47.2%	52.8%

Figura 4 Iniciar un negocio es una buena opción de carrera

Nota. Recuperado de “GEM México 2018 - Querétaro Regional Report ”(09 de julio,2018). <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>

Una vez descrito el tema de emprendimiento, a continuación se aborda como y porque la mujer mexicana se ha incorporado en el mundo empresarial.

2.3 La participación de la mujer mexicana en el entorno empresarial

A partir de los años ochenta, la participación de las mujeres en el sector laboral creció rápidamente, situación debida a diferentes factores, siendo algunos de ellos: 1) la necesidad de aportar al ingreso familiar ante la caída del poder adquisitivo de los salarios; 2) la tasa de fecundidad se redujo notablemente, por lo que las mujeres al tener menos hijos contaban con mayores porcentajes de participación laboral (INEGI, 2017); y 3) hoy en día las mujeres tienen un mejor acceso a la preparación profesional y empresarial, lo cual ha permitido que tengan conocimientos y habilidades que les ayuden a incorporarse en el mundo laboral.

Ahora bien, esta incursión se ha dado de manera progresiva (véase tabla 1). Para ilustrar lo descrito anteriormente, a continuación se muestran los datos de los últimos censos económicos del INEGI, correspondientes a los años 2004,2009 y 2014, considerando los rubros: 1) personal ocupado en México, mujeres y 2) personal no dependiente de la razón social, mujeres, este último rubro se refiere a las mujeres que durante el periodo de referencia laboraron por cuenta propia, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la unidad económica, excluyendo al personal que trabajó en la unidad económica por la contratación de servicios de vigilancia, limpieza y jardinería. Estos datos fueron filtrados considerando únicamente a la ciudad de México, y a los sectores de comercio y servicio.

Tabla 1

Participación de las mujeres en el mundo laboral

Año	Personal ocupado total	Personal ocupado total, mujeres	Personal ocupado total, mujeres (%)	Personal no dependiente de la razón social, mujeres	Personal no dependiente de la razón social, mujeres (%)
2004	16,239,536	6,135,490	38 %	460,491	3 %
2009	20,116,834	8,031,297	40%	999,885	5%
2014	21,576,358	8,878,644	41 %	1,339,782	6%

Nota. Recuperado de "INEGI".,(17 de abril, 2017). <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ce/2014/>

Como se puede observar en la tabla anterior, la participación de las mujeres en el mundo laboral, específicamente en la Ciudad de México, ha incrementado de manera progresiva. Así pues, en el rubro de personal ocupado, mujeres, es decir, las mujeres trabajadoras que en el año de referencia laboraron bajo el control o dirección de una empresa, con una remuneración fija, ha incrementado, de modo semejante el porcentaje de mujeres que trabajan por cuenta propia ha ido en progresivo aumento.

Con relación a la participación de las mujeres en la creación de empresas, algunas investigaciones como la de Carranza y Saavedra (2017) que compara el porcentaje de empresas propiedad de hombres y mujeres, señala que en México, dentro del periodo 2008 al 2014 hay un incremento del 5% de empresas dirigidas por mujeres (Véase tabla 2).

Tabla 2

Comparación de empresas creadas por mujeres y hombres

	2008	2014	Incremento
Empresas creadas por hombres	42.20 %	35.90 %	-14.9
Empresas creadas por mujeres	35.80 %	37.60 %	5

Nota. Recuperado de “Participación de las mujeres como empresarias y como empleadas en México 2017”, Carranza y Saavedra, 2017,p.25, México, Ciudad de México.

Hasta el momento se ha abordado el tema de emprendimiento y de la participación de la mujer mexicana en el mercado laboral, por lo que a continuación se hablará del criterio de clasificación de las pymes y sus características.

2.4 Estratificación de las pymes

Para comenzar con ese apartado es importante señalar que existen diferentes criterios para definir y clasificar a las pymes, siendo los más utilizados: el número de empleados, las ventas y capital invertidos.

De acuerdo al criterio de estratificación de la Unión Europea y la OCDE, las pymes se clasifican por su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; por el número de personal ocupado; por las ventas anuales, las cuales se consideran en euros; y por último, se considera el balance anual en euros (véase tabla 3)

Tabla 3

Criterios de estratificación recomendados por la Unión Europea

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Nota: Recuperado de:

<http://www.ipyme.org/esES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>

En México, la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa define a las pymes como las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas que se encuentran dentro de la estratificación realizada por la Secretaría de Economía (SE).

De acuerdo a la última y actual estratificación, realizada por la SE, publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, las pymes se clasifican con referencia a su tamaño, sector al que pertenecen, número de trabajadores, las ventas anuales, así como el tope máximo combinado. Este último, es el puntaje que se obtiene a partir de la siguiente fórmula: puntaje de la empresa= (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90% (DOF, 2009), (Véase tabla 4).

Tabla 4

Estratificación de la pyme según el Diario Oficial de la Federación 2009

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota. Recuperado del “Diario Oficial de la Federación (2009)”..(28 de julio, 2017)
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

2.4.1 Distribución de las pymes de acuerdo a su estratificación. Avanzando con la descripción de las pymes mexicanas, a continuación se especifica su distribución de acuerdo a su estratificación. Según datos del INEGI el 95.4% son microempresas; el 3.6 % son pequeñas y el 0.8 % son medianas (véase figura 5).

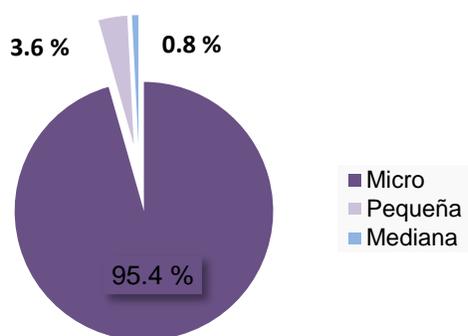


Figura 5 Distribución de empresas según su estratificación

Nota. Recuperado de “Censos económicos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos/Instituto Nacional de Estadística y Geografía México”, (28 de julio, 2017) http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Tal como se aprecia en la gráfica, en México las pymes se concentran, de acuerdo a su estratificación en microempresas.

2.4.2 Personal ocupado de acuerdo al estrato de la unidad económica. Con respecto al porcentaje de empleo y PIB que generan las pymes con relación a su estratificación, se tiene que: las microempresas crean casi el 40 % del empleo en el país y producen el 15% del PIB; las pequeñas empresas generan el 15% del empleo y producen el 14% del PIB; en cuanto a las medianas empresas, estas aportan el 16.30% del empleo y el 22% del PIB (véase figura 6).

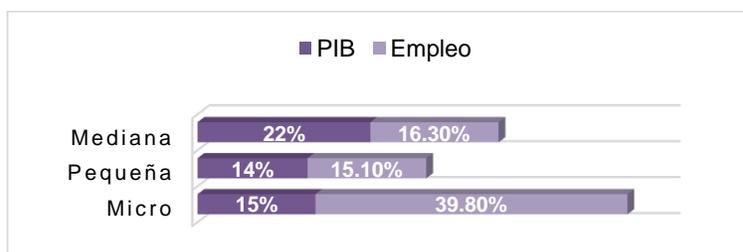


Figura 6 Personal ocupado de acuerdo al estrato de la unidad económica

Nota. Elaboración propia con base en Censos Económicos INEGI 2014 <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx> y de la SE <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>

En la figura 6 se aprecia la relevancia de las microempresas en la generación de empleos, cabe resaltar que las pequeñas y medianas empresas generan casi el mismo PIB, por el contrario, las medianas empresas son las que más aportan a este último rubro.

2.4.3 Distribución de la actividad económica por sectores. En cuanto a la distribución de la actividad económica de las pymes mexicanas, según INEGI 2014, el sector económico en el que se concentra su actividad es el de comercio, seguido por el de servicios y en tercer lugar se localiza el sector de manufactura (véase tabla 5).

Tabla 5

Distribución de la actividad económica

Actividad económica	Unidades económicas	
	Núm. Personas	%
Comercio	2 042 641	48.3
Servicios	1 637 362	38.7
Manufacturas	489 530	11.6
Pesca y acuicultura	20 407	0.5
Transportes, correos y almacenamiento	17 989	0.4
Construcción	17 063	0.4
Minería	3 032	0.1
Electricidad, agua y gas	2 721	0.1

Nota. Elaboración propia con base a los Censos Económicos INEGI, 2014

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx> y de la SE <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>

Avanzando con el análisis del tema de investigación, a continuación se describirá, de acuerdo a la literatura consultada, las principales características de las pymes dirigidas por mujeres.

2.5 Descripción de las empresas dirigidas por mujeres

Las empresas dirigidas por mujeres, según la Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN), se concentran en las microempresas (Véase figura 7).

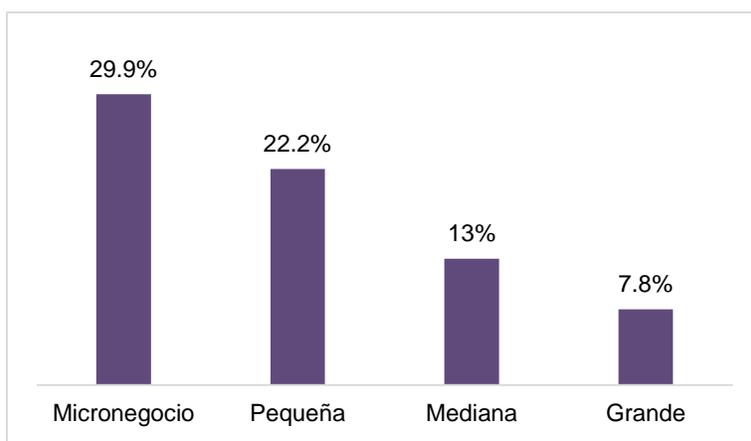


Figura 7 Empresas dirigidas por mujeres según su tamaño

Nota. Elaboración propia con base en los datos de ENAFIN

2015. <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encuestas/establecimientos/especiales/enafin/>

Tal como se observa en la figura 7, casi el 30 % de las empresarias son dueñas de micronegocios, el 22.2 % de pequeñas empresas, el 13% de medianas y sólo el 7.8 % son dueñas de empresas grandes. Los datos anteriores además de mostrarnos la concentración de las pymes según su tamaño, permiten inferir que las empresas propiedad de mujeres cuentan con una plantilla reducida de personal.

2.5.1 Sector económico de concentración. Por lo que se refiere al sector en donde se agrupa la actividad de las empresas dirigidas por mujeres, de acuerdo con los datos del INEGI (2014), en México se concentran en sectores orientados al consumidor como son los de servicios y comercio al detalle.

Lo anterior coincide con los hallazgos de la investigación de Camarena y Saavedra (2017), los cuales señalan que en la Ciudad de México, la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres corresponden, en primer lugar, al sector de servicios, seguidos por el sector de comercio y en tercer lugar el sector industrial (véase figura 8)

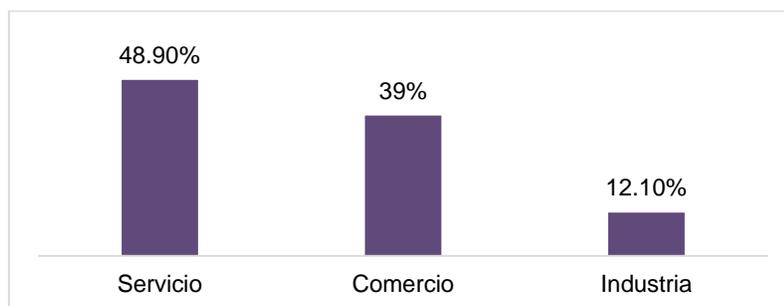


Figura 8. Sector económico de las pymes dirigidas por mujeres

Nota. Recuperado de “Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México” Camarena y Saavedra (2017), p.176, México, Ciudad de México

Como se puede observar en la figura 8 las empresas dirigidas por mujeres se concentran en el sector de servicio y comercio, teniendo menor actividad en el sector industrial. Dentro de esta clasificación, el 33.1 % desarrolla sus empresas en el comercio al por menor; el 23.8 % en servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; el 14.6 % en industrias manufactureras, y el restante en otras actividades.

Conviene subrayar que la concentración de empresarias en microempresas, que en su mayoría pertenecen al sector de comercio y servicio, se ha relacionado con la alta aversión al riesgo, es decir, prefieren alternativas de negocios menos rentables pero también menos arriesgadas (García, Georgantzís, & Jaramillo, 2009).

De igual modo, Carranza y Saavedra (2017) mencionan que las empresarias exteriorizan su renuencia al riesgo decidiendo realizar sus actividades en aquellos sectores donde los montos de inversión, la tecnología y acceso a los mercados representan un nivel bajo de competencia

De manera breve, a continuación se describe a que se refiere cada sector considerado en la figura 8, esto según los datos de los censos económicos 2014 de INEGI.

Con respecto a las actividades comerciales se dividen en dos sectores: comercio al por mayor y comercio al por menor. El primero comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros; y el comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar.

El sector de servicios se divide en : información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos ,servicios educativos, de salud y de asistencia social, de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, además de otros servicios excepto actividades gubernamentales.

El sector industrial, se refiere a las actividades que realizan algún proceso de transformación de la materia prima con el fin de obtener productos nuevos.

2.5.2 Antigüedad. Otro aspecto a considerar de las mencionadas empresas, es, la antigüedad de las mismas. En la ciudad de México, el 40.10 % tiene una edad de más de 12 años; en segundo lugar se encuentran las empresas de nueva creación, las cuales representan el 29.80 %; en tercer lugar, con 10.30 %, se hallan las pymes con una edad de 3 a 4 años (véase figura 9).

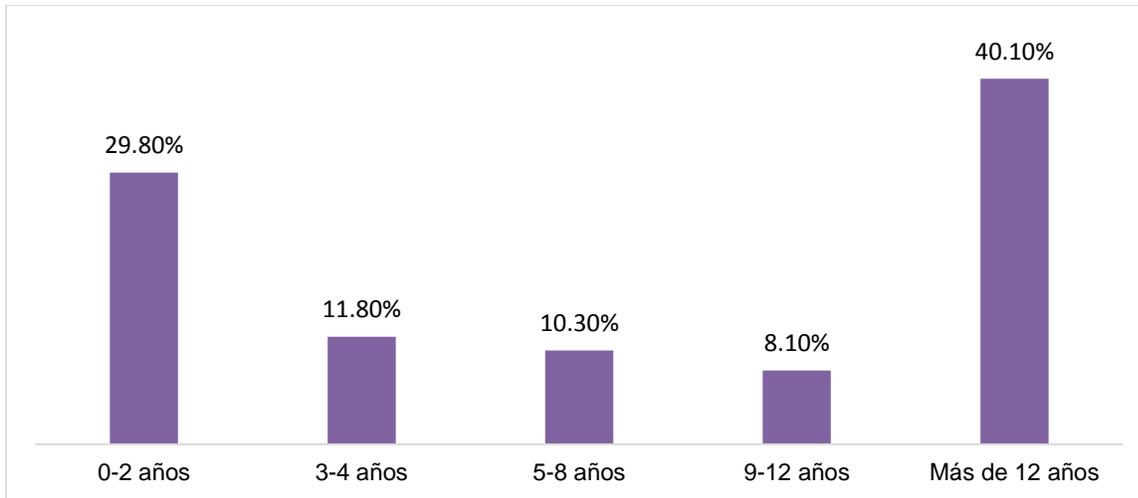


Figura 9 Antigüedad de las pymes dirigidas por mujeres

Nota. Recuperado de “Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México”, Camarena y Saavedra, 2017, p.178, México, Ciudad de México.

Una vez expuesto las principales características de las pymes propiedad de mujeres, se analizará a continuación algunas características de las empresarias, lo anterior con la finalidad de entender el comportamiento que tienen dentro de sus organizaciones.

2.6 Capital humano de las empresarias

Theodore Schultz (1961) reconocido como el pionero de este enfoque, considera que el capital humano está integrado por componentes cualitativos que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo. Dichos componentes son producto de una decisión consistente en la adquisición de atributos, tales como habilidades y conocimientos (Navarro Abarzúa, 2005)

Por lo que se refiere al campo de las ciencias sociales, el mencionado capital humano es considerado como uno de los elementos más importantes a los que recurre la empresa para lograr un mayor desarrollo. Así, pues, este se define como las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, por ejemplo: su grado de capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de

adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

De acuerdo a la literatura consultada, el capital humano está formado por diversos elementos. Dados los objetivos de la presente tesis a continuación se expondrán el nivel educativo y experiencia de las empresarias en la ciudad de México.

2.6.1 Nivel educativo y conocimientos empresariales. Un aspecto importante a considerar en las empresarias, es su nivel educativo, el cual es fundamental para el éxito de su organización, ya que de este depende en gran parte su criterio para el desarrollo de estrategias que guiarán a la organización a lograr sus objetivos planteados.

Algunos autores como, Fischer, Reuber, & Dyke (1993), Kourilsky & Walstad (1998), Guzman & Rodríguez (2008) y Poggesi et al., (2015), consideran que en su gran mayoría, las empresarias no cuenta con educación formal en negocios o asuntos financieros, además, realizan las actividades empresariales sin disponer de una formación adecuada, por lo que no encuentran en la planeación algo útil para ejecutar en sus operaciones cotidianas.

En contraste con los estudios de los autores mencionados en el párrafo anterior, la investigación de Camarena y Saavedra (2017) señala que el nivel máximo de estudios de las empresarias de la Ciudad de México es de licenciatura, seguido por el de bachillerato y secundaria (véase figura 10).

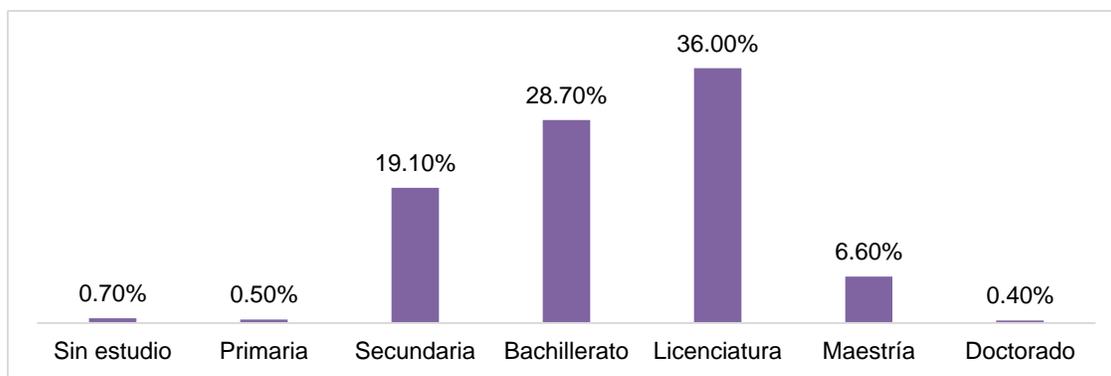


Figura 10. Nivel de estudios de las empresarias

Nota. Recuperado de “Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México”, Camarena y Saavedra, 2017, pag.184, México, Ciudad de México.

Estas cifras demuestran que un significativo porcentaje de empresarias cuentan con una educación de grado superior. Ahora bien, dentro del universo de empresarias con estudios superiores de licenciatura, maestría y doctorado, se considera que están orientados al área empresarial (véase figura 11).

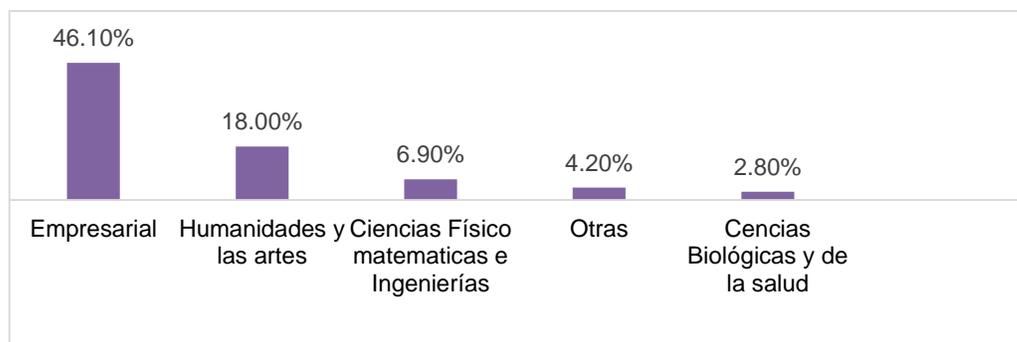


Figura 11. Área de estudios de las empresarias

Nota. Recuperado de “Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México”, Camarena y Saavedra, 2017, pag.185, México, Ciudad de México.

De acuerdo con los datos mencionados anteriormente, las empresarias de la Ciudad de México, en su gran mayoría, cuentan con el nivel de educación y conocimiento empresarial necesario para emprender, desarrollar y hacer crecer una empresa.

2.6.2 Experiencia laboral de las empresarias. Además de la educación, la experiencia es considerada como un recurso del capital humano indispensable para cualquier empresario que desee realizar las funciones administrativas de su empresa con éxito. Por lo que se refiere a las empresarias y a su experiencia laboral previa a la creación de su empresa, en su mayoría, suele ser a un nivel operativo y mandos medios y un porcentaje significativo carecen de ella (véase figura 12).

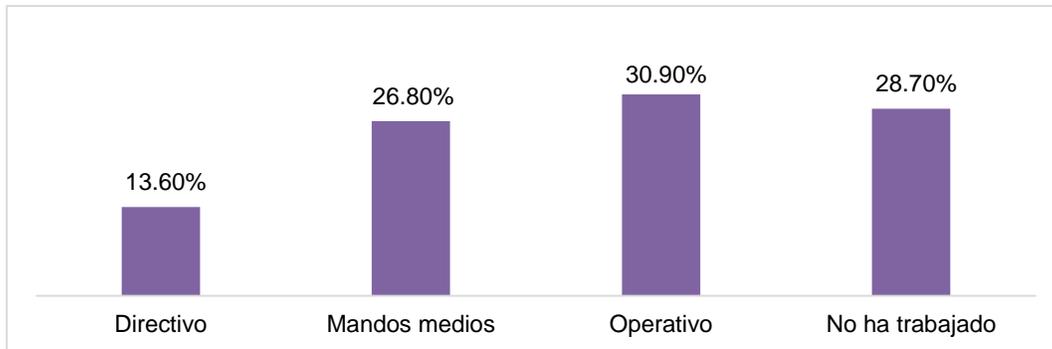


Figura 12 *Experiencia laboral de las empresarias*

Nota. Recuperado de “Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México”, Camarena y Saavedra, 2017, pag.192, México, Ciudad de México.

Acorde con los datos de la figura 12, el 28.70 % de las empresarias de la Ciudad de México no cuenta con experiencia previa; el 30.90 % la tienen en mandos operativos y el 26.80 % en mandos medios. Estas cifras indican que las empresarias crean sus empresas sin haber tenido anteriormente la responsabilidad y experiencia de organizar, planear y dirigir los recursos humanos y materiales de una empresa.

A su vez, dentro de las empresarias que han tenido experiencia laboral previa a la creación de su empresa, se considera que el 48.5 % han tenido experiencia laboral en un giro diferente al de su negocio actual, mientras que el 26.5 % la ha tenido en el mismo giro (véase figura 13).

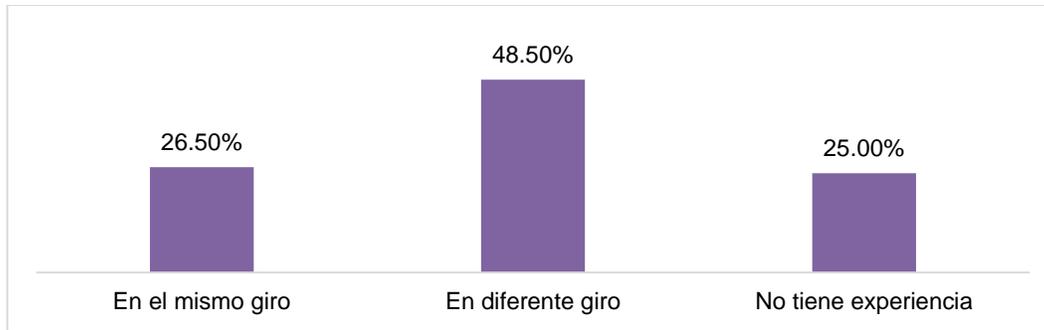


Figura 13. Experiencia laboral de acuerdo al giro

Nota. Recuperado de “Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México”, Camarena y Saavedra, 2017, pag.193, México, Ciudad de México.

3 Marco teórico: La planeación en la administración

La teoría general de la administración (TGA) estudia la administración de las organizaciones desde el punto de vista de la interacción y de la interdependencia entre las variables: tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. A su vez, la mencionada teoría se compone por varias teorías que explican desde su enfoque cómo conciben la administración, cada una de las cuales funciona como modelo de pensamiento sobre el curso de acción de las organizaciones (Chiavenato, 2014). Los aportes de la TGA comprenden desde el enfoque de la teoría científica, hasta los nuevos enfoques (véase tabla 6). Cabe señalar que cada una de ellas ha sido parte fundamental y complementaría a cada teoría.

Tabla 6

La administración y sus teorías

Año	Teorías
1903	Administración científica
1909	Teoría de la burocracia
1916	Teoría clásica
1932	Teoría de las relaciones humanas
1947	Teoría estructuralista
1951	Teoría de sistemas
1953	Enfoque sociotécnico
1954	Teoría neoclásica
1957	Teoría del comportamiento
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría de la contingencia
1990	Nuevos enfoques

Nota. Recuperado de “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Chiavenato, I., 2014, p.13, México.

Es importante señalar que dado los objetivos de la presente tesis, a continuación se describirá la teoría clásica.

3.1 Teoría clásica de la administración

Henri Lawrence Fayol, ingeniero francés, fue el fundador de la teoría clásica. La cual parte de la organización como un todo y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas. Esta teoría subraya que toda empresa realiza seis operaciones o funciones, siendo estas: 1) funciones técnicas, 2) funciones comerciales, 3) funciones financieras, 4) funciones de seguridad, 5) funciones contables y 6) funciones administrativas (Chiavenato, 2014).

Además esta teoría concibe a la administración como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. A estos cinco elementos los llama funciones del administrador, también conocidas como proceso administrativo. Con respecto a la primera función, llamada prever, se refiere a escudriñar el futuro y articular el programa de acción; en cuanto a organizar, significa constituir el organismo tanto material como social de la empresa; dirigir es hacer funcionar al personal; la coordinación consiste en la unión de toda la actividad y el esfuerzo; por último el control se refiere a verificar que las actividades realizadas hayan sido efectuadas de acuerdo con el plan establecido (Espinoza, 2009).

Si bien, las funciones del administrador propuestas por Fayol se encuentran dentro del marco de la teoría clásica de la administración, estas no son caducas. Se considera que se encuentran en el trabajo del administrador de cualquier nivel o área de actividad de la empresa, es decir, el director, gerente, jefe o bien el supervisor desempeñan actividades de previsión, organización, dirección, coordinación y control, ya que todas ellas son actividades administrativas esenciales.

Al transcurrir de los años, algunos autores han modificado, quitando o anexando funciones, sin embargo, el significado de ellas sigue siendo el mismo. En la actualidad se consideran cuatro funciones administrativas, las cuales en conjunto, se les conoce como proceso administrativo, el cual se compone por las etapas: planeación, organización, dirección, y control.

Dicho lo anterior, a continuación se analizará la función de planeación, la cual guiará la presente investigación.

3.2 Planeación

3.2.1 Definición e importancia. La planeación es reconocida como la principal función administrativa, dado que sienta las bases para las demás. Consiste en pensar y definir anticipadamente a dónde quiere llegar la organización, lo que debe hacer para lograrlo, cuándo, cómo y en que secuencia lo realizará.

Para profundizar en el tema, a continuación se expondrán algunas definiciones de los principales autores que han definido a la mencionada planeación.

Henri Fayol, considera a la planeación como visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato la planeación es “la primera función administrativa por ser la base de las demás. Determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos, es decir, se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible” (Chiavenato, 2014, pág. 76).

En el contexto mexicano, el autor Agustín Reyes Ponce considera que la planeación consiste en: “la determinación del curso concreto de acción que ha de seguirse, fijando los principios que habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos y unidades necesarias para su realización” (Reyes, 2007, pág. 27).

De manera semejante, José Antonio Fernández Arena considera a la planeación como “el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas” (Fernández, 1991, pág. 77).

Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización, de ahí la importancia de dicha etapa del proceso administrativo. Por un lado, determina la dirección hacia donde se guiará a la organización, lo cual permite que se programe el tiempo y los recursos en toda la estructura evitando las redundancias, por otro lado, logra que se lleve a cabo la etapa del proceso administrativo llamada control, ya que sin un plan los integrantes de la entidad tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. También crea una postura administrativa proactiva y contrarresta la tendencia a que las decisiones sean de reacción e improvisadas (Thompson & Strickland, 2001).

Además, ayuda a aceptar y adaptarse a la incertidumbre de un ambiente inestable. Lo anterior debido a que dentro de esta etapa se evalúa el entorno interno y externo de la organización, con la finalidad de encontrar los potenciales que esta puede dinamizar y explotar, generando alternativas para hacer frente a las adversidades de un mundo imprevisible y caótico (Münch, 2014).

Llegando a este punto cabe señalar que la mencionada planeación está integrada por los elementos: análisis de la situación, visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas. Dichos elementos son conocidos como proceso de planeación (véase figura 14).

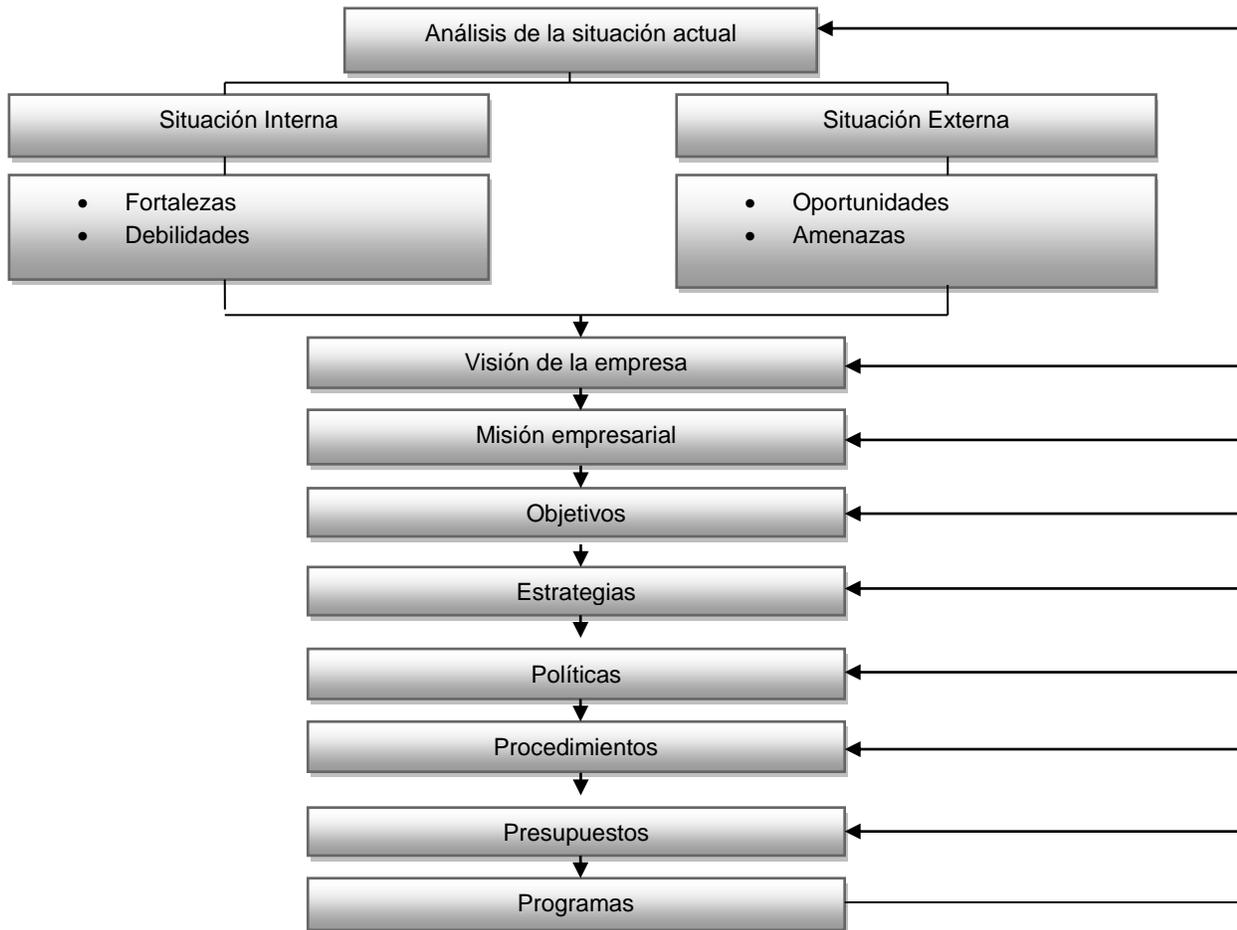


Figura 14. Proceso de planeación

Nota. Recuperado de "Programa de capacitación y modernización empresarial", PROMODE Industrial, 2004, p.47, México.

3.3 Elementos del proceso de planeación

3.3.1 Análisis del entorno. Para la formulación y selección de la estrategia se debe examinar la situación de la organización, esto incluye un diagnostico interno y externo de la misma.

Lo anterior con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía, así como valorar los puntos fuertes y débiles en el interior de la organización.

3.3.1.1 Análisis FODA. Al mencionado diagnóstico interno y externo, se le conoce como análisis FODA. Es considerado como una herramienta que ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

En lo que toca al diagnóstico interno, se realiza identificando las fortalezas y debilidades de la organización. Las primeras son los puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos; las debilidades se refieren a los factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos; en estos dos rubros se pueden considerar los recursos económicos, humanos, materiales y técnicos. Por lo que se refiere al diagnóstico externo, es representado por las oportunidades y amenazas, las primeras son las condiciones favorables del medio ambiente económico, político, social, tecnológico y de sus competidores que propicia el logro de los objetivos. Las amenazas son factores externos a los que la organización se puede enfrentar y estos no dependen de ella (Münch, 2014).

3.3.1.2 Modelo de Porter. El modelo de Porter para el análisis de la industria, al igual que el análisis FODA es una herramienta que ayuda a analizar el entorno. Este modelo desarrollado por Michael E. Porter permite no sólo esbozar las fuerzas básicas que determinan la competitividad de la industria, sino también ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias que lleven a sus organizaciones a hacerlas competitivas en la industria.

El modelo sugiere que para desarrollar estrategias efectivas para una organización, los gerentes deben comprender y reaccionar ante estas fuerzas dentro de una industria que son las que determinan el nivel de competitividad dentro de la misma (véase figura 15).

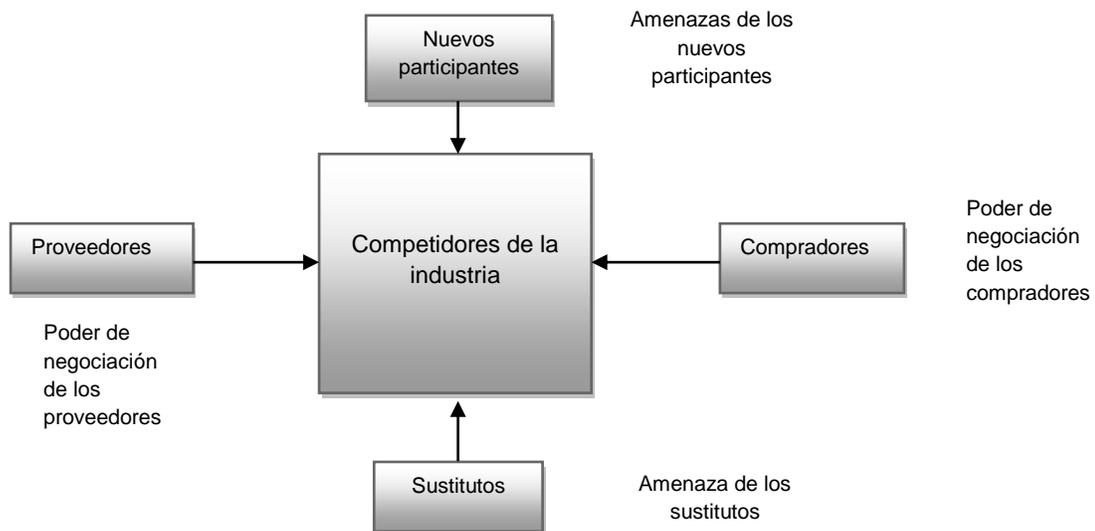


Figura 15. Modelo de Porter

Nota. Recuperado de “Administración Moderna”, Certo,S., 2001,p. 178, Bogotá.

El modelo de la figura 15 señala que la competitividad de la industria está determinada por los siguientes elementos: 1) nuevos participantes, que se refiere a las nuevas compañías dentro de la industria; 2) los sustitutos de los bienes o servicios que dentro de la industria se producen;3) los proveedores, se refiere a capacidad que estos tienen para controlar asuntos como costos de materiales que las compañías usan para manufacturar sus productos; 4) los compradores, esta fuerza aborda aspectos como el poder de negociación que tienen los compradores dentro de la industria; y 5) intensidad de rivalidad, aquí se describe el nivel de rivalidad o competencia entre las firmas de la industria.

3.3.2 Visión. La visión es el resultado del pensamiento estratégico que realizan los empresarios sobre el futuro de sus organizaciones, en ella se desarrolla lo que puede y debe ser el negocio de la compañía a largo plazo (Thompson & Strickland, 2001).

Ayuda a responder a las preguntas: ¿Qué haremos?, ¿En qué seremos mejores?, ¿Hacia dónde pretendemos llegar?.

3.3.3 Misión. Es un breve enunciado que manifiesta la razón de ser de la organización. Sirve para distinguirla de las demás y permite determinar el área de competencia donde opera o va operar la organización, sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio (Luna, 2015).

La misión responde a las preguntas: ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestro negocio?

En cuanto a la importancia de desarrollar una visión y misión, Thompson & Strickland (2001) señala que no sólo sirve para distinguir a una organización de otras y tener una visión a largo plazo, sino también proporciona una identidad de negocio, lo cual ayuda a mantener a un grupo unido y evitar la entropía, es decir, el desorden del sistema.

3.3.4 Objetivos. Otro elemento importante de la planeación es el establecimiento de objetivos, los cuales transforman la declaración de la misión en lineamientos de actuación y permiten medir los avances de la organización. A partir de estos la empresa fija políticas, estrategias, metas, programas, procedimientos, métodos y normas (Luna, 2015).

Al respecto, Chiavenato (2014) considera que los objetivos consisten en una definición realista y concreta de los resultados que se quieren alcanzar a futuro, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. De manera que la finalidad de establecerlos radica en que estos orientan las actividades y procesos hacia fines específicos, contribuyendo a eliminar los esfuerzos innecesarios.

Hay que mencionar, además, que los objetivos se subdividen en sub-objetivos, los cuales abarcan a cada área funcional de la organización. Así, pues, las personas de los diferentes niveles de la organización saben qué es lo que tienen que hacer para alcanzar el objetivo general de la empresa

3.3.5 Estrategia. Por lo que se refiere a la estrategia, este concepto ha tenido diversos usos y aplicaciones. Se dice que tiene su origen en el campo militar, después fue aplicado en el ámbito político, administrativo, económico, religioso, cultural y social (Contreras, 2013).

En la actualidad, para el ámbito administrativo, las estrategias se definen como todas aquellas acciones que son planeadas por una organización, es decir, son el patrón o modelo de decisiones que permiten alcanzar los objetivos, propósitos o metas de la organización (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1993). Algunos autores como Thompson & Strickland (2001) consideran que son líneas de acción que tienen la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva.

Conviene subrayar que las estrategias de negocios, mejor conocidas como estrategias genéricas, permiten establecer una posición defendible en una industria y pueden ser utilizadas de forma individual o combinadas. Las mencionadas estrategias son: de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque o concentración.

Las estrategias de liderazgo de costos consisten en alcanzar la diferenciación de la competencia siendo el productor de costos más bajos de la industria; la estrategia de diferenciación radica en lograr una ventaja frente a la competencia basándose no solo en la calidad del producto o en el servicio, sino también, en el estilo y la superioridad tecnológica. La estrategia de enfoque o concentración permite centrarse en un grupo de compradores, se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a un solo segmento del mercado, de esta manera se diferencia, satisface las necesidades de un nicho de mercado, en el cual combina las dos estrategias mencionadas anteriormente (Porter, 2004).

3.3.5.1 Enfoque de la estrategia. Para algunos estudiosos del tema, las estrategias pueden establecerse por escrito o bien solo ser esquemas mentales por parte de los dueños de la organización. Es así que Henry Mintzberg define a las estrategias de acuerdo a diferentes enfoques, los cuales se analizarán a continuación.

Estrategia como patrón- De acuerdo a este enfoque, la empresa cuenta con una estrategia incluso sin tener un plan formal ni objetivos por escrito. Para este tipo de enfoque lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización que surgen de sus actividades diarias. Bajo este enfoque la estrategia es definida como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

Estrategia como plan –Se entiende a la estrategia como un curso o guía de acción conscientemente determinado, es elaborada antes de las acciones que se aplicarán, se desarrollan con un propósito determinado. Pueden ser generales o específicas y pueden ser consideradas como pautas de acción para ganar la participación a un competidor.

Estrategia como posición-Este enfoque considera que la estrategia es un medio para ubicar a una organización en un medio ambiente, es decir, en un nicho de mercado. En términos económicos significa colocar a una organización en un lugar que genera ventas. Esta definición es compatible con el enfoque de plan y patrón, ya que se puede lograr una posición mediante un plan de acción o bien mediante un patrón de acciones.

Estrategia como perspectiva- Va más allá de sólo la selección de una posición, tiene relación con el carácter de la organización, del compromiso sobre la manera de actuar y de responder ante cualquier circunstancia. Se considera que este tipo de estrategia es compartida por y entre todos los miembros de una organización por medio de sus intenciones y acciones.

3.3.6 Planes. Un plan organizacional describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y responde a las preguntas sobre el qué, el cuándo, el cómo, el dónde y el por qué. A saber existen cuatro tipos de planes, los cuales dependiendo de las actividades, funciones o áreas que incluyan, estos pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales. Estos pueden dividirse en dos: planes vigentes y únicos (véase figura 16).

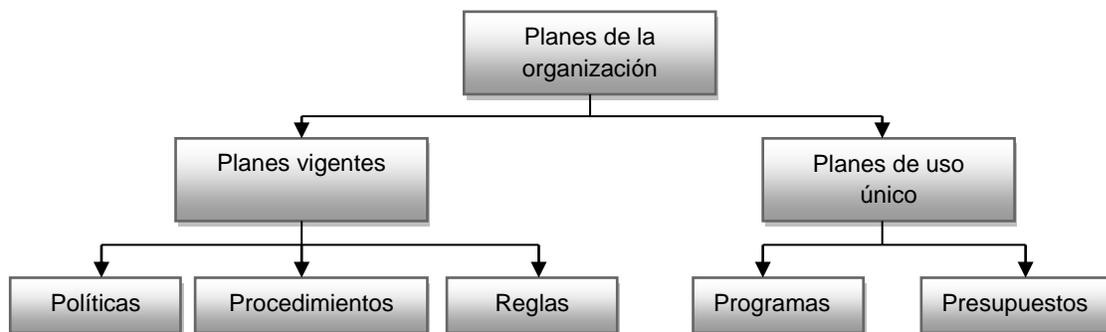


Figura 16. Planes vigentes y planes de uso único

Nota. Recuperado de “Administración Moderna”, Certo ,S, 2001, p.189, Bogotá.

Los planes vigentes, al contrario de los planes de uso único, son aquellos que se centran en situaciones de la organización que ocurren repetidamente, por ejemplo: políticas o procedimientos; los planes de uso único se emplean una o por mucho varias veces, porque se centran en situaciones extraordinarias o únicas de la organización, dentro de estos se encuentran los programas y presupuestos.

Para comprender mejor cada uno de los mencionados planes, a continuación se describe cada uno de ellos.

3.3.6.1 Procedimientos. Son aquellos relacionados con los métodos de trabajo o ejecución, expresan la serie de pasos relacionados o de tareas en un orden cronológico para lograr un propósito específico (Luna, 2015).

Estos se elaboran por escrito y contemplan todas las actividades de la organización, ejemplo de esto, son los procedimientos para realizar una venta, comprar materia prima, hacer pagos, cobros, entre otros. Son representados por medio de gráficos llamados diagramas de flujo y son importantes porque definen el orden correcto que debe seguir toda actividad de la empresa, además, especifica y detalla las actividades a realizar. Son útiles en actividades que se realizan en forma repetitiva porque responsabiliza cuándo y quién debe realizar las actividades, siendo la base para lograr la efectividad y especialización en las tareas, facilitando la planeación táctica y operativa (Luna, 2015).

3.3.6.2 Políticas. Son lineamientos que auxilian el logro de los objetivos, guían las normas de conducta de los integrantes de la organización en el desarrollo de sus actividades, estas deben quedar por escrito (Münch, 2014). Las políticas pueden corresponder a cualquier área funcional de la empresa, es decir, al departamento de ventas, producción, finanzas, personal, entre otras.

3.3.6.3 Reglas. Es un plan que señala una acción específica requerida. Indica lo que un miembro de la organización debe o no hacer y no da lugar a interpretación.

3.3.6.4 Presupuestos. Son aquellos que se relacionan con el dinero, los ingresos y los egresos dentro de un plazo determinado. Puede ser estratégico cuando consideran a la empresa como un todo y abarcan un periodo largo, como es el caso de la planeación financiera; son tácticos cuando cubren una unidad o un departamento determinado de la organización a mediano plazo, ejemplo de esto son los presupuestos departamentales; son planes de operación cuando su dimensión es local y son a corto plazo, por ejemplo el flujo de caja, los presupuestos para reparaciones (Chiavenato, 2014).

Los presupuestos miden y controlan la eficiencia de ventas, la efectividad de las utilidades, la productividad, la eficiencia del personal, el importe de los desperdicios o bien, los gastos innecesarios (PROMODE INDUSTRIAL, 2004).

Dentro de estos planes se puede considerar la proyección, que es una herramienta usada para predecir eventos futuros del entorno que tendrán influencia en la operación de la organización. De acuerdo con Certo (2001) los tipos de proyección más utilizadas son: ventas, tecnológica, de tendencias, sociales. Si bien, las proyecciones mencionadas son importantes, la de ventas se considera clave para una empresa ya que registra que tan bajas o altas serán las ventas de los productos o servicios de la organización en un periodo determinado.

3.3.6.5 Programas. Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos, en ellos se detallan el conjunto de ocupaciones, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias (Münch, 2014).

Son planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos, se establece una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como para calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad (Luna, 2015).

La programación sea simple o compleja constituye una herramienta básica de la planeación. La herramienta más utilizada para llevar a cabo dicha planeación es la gráfica de Gantt, existen otros tipos de técnicas más complejas, tal es el caso de la técnica de evaluación y revisión de programas, el cual es conocido como PERT (Program Evaluation Review Technique) (Chiavenato, 2014).

En estos planes se elaboran las metas que deberán alcanzarse por los ejecutivos. Una meta es un propósito para un periodo específico, las cuales se traducen en actividades que asegurarán el alcanzar las metas mediante la planeación de operaciones (Montana, 2002).

3.4 Amplitud de planeación

Es necesario recalcar que dentro de la planeación existe una jerarquía, la cual según Chiavenato (2014) se conforma de tres niveles: el estratégico, el táctico y operacional.

3.4.1. Planeación estratégica. En este nivel se incluye a la organización como un todo, se desarrolla y seleccionan de manera previsor y sistemática los objetivos y estrategias que se orientan hacia el largo plazo. Se entiende por largo plazo al periodo que comprende más de cinco años.

3.4.2 Planeación táctica. Se elabora en los mandos medios, siempre tomando como base la planeación estratégica, se proyecta a mediano plazo, es decir, cubriendo un periodo de 1 a 5 años. Este tipo de planeación traduce los planes estratégicos en otros específicos que son relevantes para las áreas funcionales de la organización: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción.

3.4.3 Planeación operacional. Respaldar a los planes tácticos y estratégicos, se enfoca en actividades específicas de la organización, su duración es de corto plazo, lo que quiere decir que comprende un periodo de hasta un año. Generalmente, la planeación operacional es encabezada por jefes ejecutivos de división, los cuales son los responsables del logro de los objetivos del plan.

Dentro de cada nivel de planeación se desarrollan e implantan actividades específicas, así por ejemplo, en la planeación estratégica, la cual, se encuentra a cargo de la cúpula de la organización, se establece el análisis de la situación, la visión, misión, las estrategias y objetivos a largo plazo. Para ilustrar cada nivel, a continuación se muestra los planes que cada uno puede contemplar (véase la figura 17).

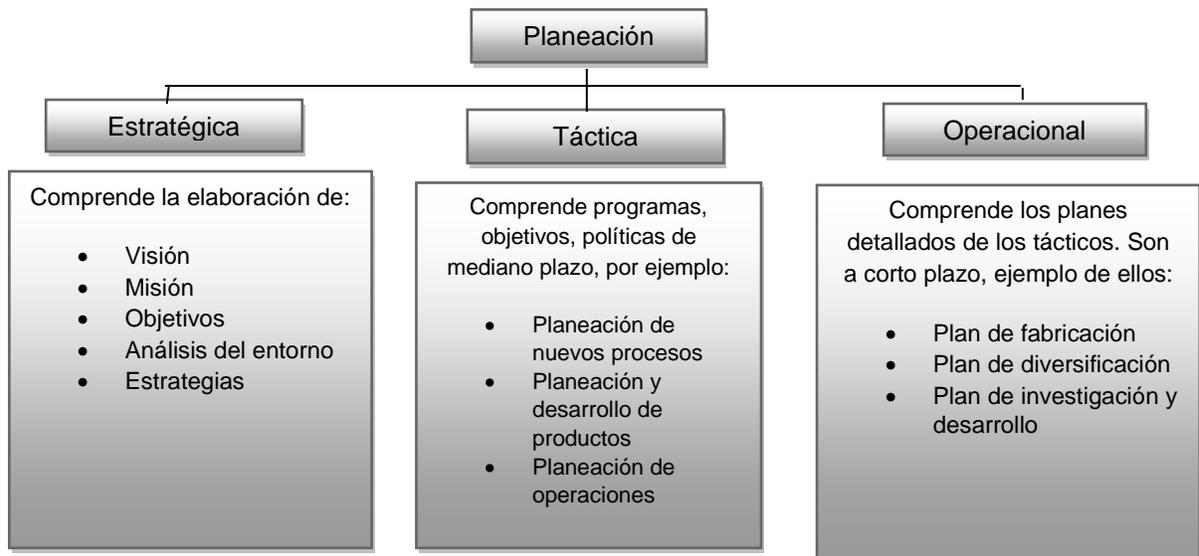


Figura 17. Esquema de niveles de planeación

Nota: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., 2014, México

4 Marco referencial: Revisión de la literatura

Antes de comenzar con la revisión de la literatura, es importante recalcar que es escasa para el caso de pymes dirigidas por mujeres. Sin embargo, como se señaló en el apartado de análisis de la situación, existen investigaciones que resaltan que las empresarias perciben importante llevar a cabo la etapa de planeación, no obstante, no la llevan de manera formal.

Ahora bien, tras la revisión de la literatura que aborda la planeación de las pymes, se han identificado tres líneas de investigación, siendo estas: 1) enfoque de planeación operacional y estratégica; 2) relación entre planeación y rendimiento y 3) planeación formal y no formal. A continuación, se describirán los principales hallazgos que se obtuvieron de las investigaciones que fueron consultadas.

4.1 Enfoque de planeación operacional vs planeación estratégica

En esta línea de investigación, los estudios tratan de determinar el tipo de enfoque de planeación que es conveniente para las pequeñas y medianas empresas, así como establecer cual llevan a cabo y su importancia.

Los principales hallazgos que se encuentran en este rubro señalan que las pequeñas empresas hacen gran énfasis en la planeación operacional (Shrader, Mulford, & Blackburn, 1989). Lo anterior derivado de diversos obstáculos, los cuales se analizaran más adelante.

En cuanto a la diferencia de la planeación operacional y estratégica, algunos estudios como el de Bracken, Keats, & Pearson (1988) indica que las empresas que emplean una planeación estratégica tienen mayor éxito que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, táctica o intuitiva).

De manera semejante, Armstrong (1982) afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos, lo cual hace posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente incierto, generando resultados favorables para la organización.

Si bien la planeación estratégica y operacional abarcan aspectos diferentes, las dos se complementan, ayudando al logro de los objetivos de cualquier organización. Así pues, la planeación estratégica, se considera la base de cualquier planeación, ya que esta analiza variables externas no controlables (tendencias económicas, sociopolíticas, de innovación, tecnológicas) con el fin de controlar variables controlables que comprende la planeación operacional, tal es el caso de: los niveles de producción, precios, productos, presupuestos, entre otros.

Teniendo en cuenta la importancia de la planeación, algunos estudios la han relacionado con el rendimiento de las organizaciones. Dichos estudios se describen a continuación.

4.2 Relación entre planeación y rendimiento

Los hallazgos de la literatura consultada, que abordan la relación entre la planeación y rendimiento, llegan a conclusiones contradictorias. Por un lado, existen investigaciones que no están de acuerdo en la eficacia de la planeación como factor de influencia en el desempeño y crecimiento de las pymes, por otro lado, se encuentran los estudios que consideran relevante la planeación en el desarrollo y crecimiento organizacional, medido en ventas, número de empleado, utilidades, entre otros.

Dentro de los estudios que se postulan en contra, se halla el de Orpen (1985) en López (2005). Los resultados indican que no existe relación entre la planeación y el desempeño financiero y crecimiento de las empresas.

Por el contrario, los resultados del meta-análisis realizado por Schwenk & Shrader (1993) que tuvo como objetivo comparar los hallazgos de estudios anteriores, concluye que la planificación es una actividad beneficiosa para las pequeñas empresas.

En esta misma línea, la investigación de Perry (2002) señala que las pymes que llevan a cabo la función de planeación tienen menos posibilidades de fracasar en comparación con las que no la realizan.

En acuerdo con los anteriores estudios el imef (2014) subraya que la planeación dentro de las pymes es una herramienta fundamental para lograr su permanencia, lo anterior debido a que permite conocer el giro, las dificultades y oportunidades asociadas a este y desarrollar estrategias que les permitan sobrevivir, así como determinar los objetivos y acciones a cumplir.

Dentro de este rubro, también se hallan las investigaciones que relacionan, específicamente, la planeación estratégica con el desempeño de las organizaciones. Tal es el caso de la investigación de López (2005) cuyos resultados señalan que la planeación estratégica juega un papel muy impórtate en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo. A su vez, la investigación indica que la planeación estratégica contribuye al desempeño de las pymes sin importar el desarrollo económico del país en el que se lleva a cabo.

Así también, algunos estudios indican que la planeación se relaciona con el rendimiento dependiendo del grado de formalidad de la mencionada etapa de planeación. En el siguiente apartado, se exponen algunos estudios que abordan el tema con más detalle.

4.3 Planeación formal vs no formal

De acuerdo a la literatura, dependiendo del grado de formalidad de la planeación se puede clasificar en: 1) planeación sofisticada, 2) planeación formal, 3) planeación informal y 4) sin plan (French, Kelly, & Harrison, 2004).

Con la finalidad de profundizar en la descripción del presente apartado, a continuación se detallará la mencionada clasificación.

Planeación sofisticada- se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos del proceso de planeación.

Planeación formal-se encuentra por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al proceso de planeación.

Planeación informal el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito

Sin plan- No existe un plan por escrito y el gerente no comparte a sus miembros la estrategia de la empresa

Ahora bien, existen estudios que están a favor de llevar a cabo la planeación sofisticada en las pymes, mientras otros tantos estudios señalan lo contrario.

Por lo que se refiere a los estudios que no están a favor de llevar a cabo una planeación estrictamente formal (sofisticada) en pequeñas empresas, se postula Mintzberg (1994), quien argumenta que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario.

En contraste con lo anterior, los estudios empíricos han demostrado que las pymes con procesos formales de planeación experimentan un mejor desempeño financiero en comparación con las empresas que no cuentan con un plan. Tal es el caso de la investigación de Wijewardena, De Zoysa, Fonseca, & Perera (2004) que demuestra que la planeación formal tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa medido en volumen de ventas. Así mismo, Perry (2002) señala que las pymes sin planes por escrito experimentan un crecimiento menor que aquellas con una planeación más sofisticada.

Los estudios anteriores demuestran que la planeación es una herramienta interna que ayuda a las organizaciones a alcanzar el rendimiento de sus empresas, por lo tanto, a disminuir el índice de fracaso.

Lo anterior se explica, dado que, la planeación por ser un trabajo mental de índole intelectual, permite reflexionar y elaborar un plan completo de actividades y estrategias para conservar su poder competitivo, lograr altas tasas de crecimiento y mantenerse en el tiempo (Kenichi, 1982 y Martínez, 1994).

Así pues, la planeación no sólo permite determinar las actividades necesarias del recurso humano de la empresa, sino también, sirve como guía para medir el éxito de la organización.

Como se ha mencionado, la planeación es parte fundamental de toda organización para mantenerse en el tiempo y alcanzar sus objetivos, sin embargo, las pymes no suelen realizar esta función por diversos factores, los cuales se describen a continuación.

4.4 Obstáculos para llevar a cabo la planeación

Referente a los obstáculos que enfrentan las pymes para llevar a cabo la planeación, el estudio de Robinson y Pearce (1984) citados por imef (2014) señala que estos tienen relación con los factores: tiempo, las dificultades para empezar, falta de experiencia, confianza y apertura (véase tabla 7)

Tabla 7

Obstáculos para llevar a cabo la planeación en las pymes

	Factores
Tiempo	Los problemas y actividades operativas consumen mucho tiempo, por lo cual los administradores encuentran dificultad para planear estratégicamente
Dificultades para empezar	Los propietarios y administradores tienen conocimientos mínimos y no están familiarizados con los elementos del proceso de planeación ni con la información necesaria para llevarla a cabo, de tal manera que no encuentran utilidad para realizarla.
Falta de experiencia	Los empresarios suelen ser generalistas y carecen de especialización suficiente para llevar a cabo la planeación de manera adecuada
Falta de confianza y apertura	Los propietarios y administradores por lo general son altamente sensibles y vigilantes de sus negocios, por lo que no les gusta compartir información que consideran estratégica

Nota. Recuperado del “Control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas”, imef, 2004, México.

Por su parte Estrada, García, & Sánchez (2009) con base en su investigación titulada “Barreras para la planeación estratégica en la pyme”: un estudio empírico en empresas mexicanas, señala que los factores que desalientan o impiden la planeación se relacionan con el insuficiente conocimiento que tiene el líder de la empresa sobre los procesos de planeación, así como con la falta de un equipo de trabajo para desarrollar la estrategia.

Este estudio también encontró que el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa tienen relación con el nivel de formalidad de la planeación, es decir, las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo y al madurar se vuelven más complejas sus actividades por lo que las obliga a formalizar su planeación para lograr los objetivos establecidos eficientemente.

Así mismo Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) mencionan que la o las personas encargadas de realizar la planeación estratégica de una organización, en ocasiones, pueden encontrar resistencia para realizar dicha función, esto por dos razones principales: 1) los mandos medios no quieren que se les impongan planes y procesos de planificación, ya que sienten que estos entorpecen su flexibilidad y su necesidad de funcionar libremente; 2) perciben que la elaboración de un plan reduce el compromiso de las personas que laboran en la organización y que los gerentes superiores pueden ser ignorados por los planes establecidos.

En lo que se refiere a los obstáculos que impiden a las mujeres realizar la planeación estratégica, la investigación de Aguilar, Sandoval, & Surdez (2014) señala, grosso modo, que las mujeres que lideran una pyme llevan a cabo la planeación de manera informal y deficiente por falta de estudios y experiencia previa en los negocios, aunado a que la planeación está ligada a los tiempos del hogar del que la mujer es responsable, dificultando realizar una planeación formal de sus organizaciones.

4.5 Características culturales

Independientemente de los obstáculos mencionados anteriormente, es necesario señalar que muchos de ellos se derivan del comportamiento organizacional, el cual depende del contexto cultural de cada país (Rauch, Frese, Sonnentag, 2000). Esto quiere decir que diferentes culturas conducen a distintas estructuras organizacionales y estilos de liderazgo.

Antes de continuar en el análisis de las características culturales que impactan en la gestión administrativa de las pymes, cabe señalar, que se entiende por cultura a la conciencia colectiva que es aprendida por hombres y mujeres y puede visualizarse por medio de rasgos materiales, valores e influencia en las formas de pensar y actuar de los individuos. Por otro lado, la cultura corporativa se relaciona con los valores, la ética, actitudes, ideología, creencias, mitos, comportamiento y estructura jerárquica tanto de los empleados como de los administradores y ejecutivos, que se convierten en reglas y en prácticas para todos los demás miembros de la organización (imef, 2014).

Así mismo, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos dentro del trabajo, son características que diferencian a una sociedad de otra (Harris y Moran, 1999). Así pues, la planeación dentro de las organizaciones tendrá mayor o menor peso dependiendo de la cultura del país en el que se desenvuelva la organización.

Para entender la cultura dentro de las organizaciones Hofstede (1991) ha analizado la relación entre culturas nacionales y organizacionales y su influencia sobre la gestión empresarial a través de su modelo, en el que considera cinco dimensiones culturales, las cuales son: 1) aversión a la incertidumbre, 2) orientación a largo y corto plazo, 3) individualismo, 4) masculinidad y 5) distancia de poder (véase tabla 8)

Tabla 8

Dimensiones culturales

Dimensión	Descripción
Aversión a la incertidumbre (AR)	Refleja el grado que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos.
Orientación a largo plazo y corto plazo (OLCP)	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste con las preocupaciones inmediatas
Individualismo (IC)	Es el grado al que la gente espera valerse por sí misma, o alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización
Masculinidad/Femineidad (MF)	Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición, acumulación de riquezas y posesiones materiales
Distancia de poder (DP)	Se refiere al grado en que los miembros "menos poderosos" de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder
Indulgencia	Esta dimensión se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron educados

Nota. Recuperado de "El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas, imef, 2004, México.

A continuación, se detalla los puntajes que México tiene con relación a las mencionadas dimensiones (Véase figura18).

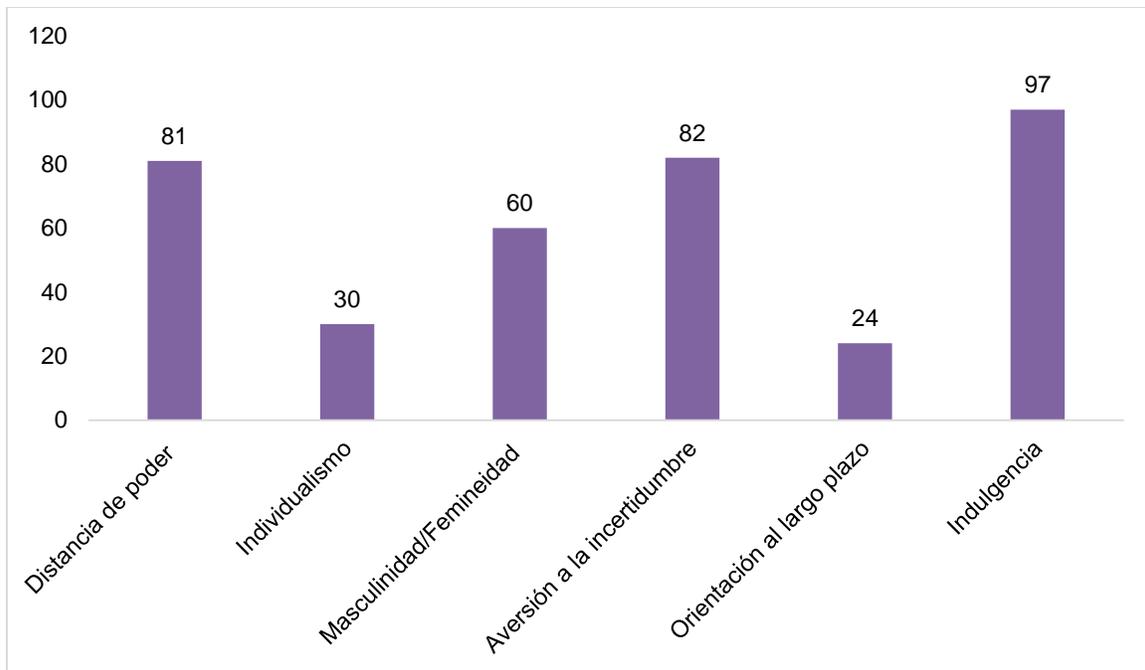


Figura 18. Puntuaciones: Dimensiones de Hofstede

Nota. Recuperado de “Hofstede-Insights”, (02 de enero, 2018). <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Dados los objetivos de la presente investigación y de acuerdo a la información de Hofstede-Insights (2018), a continuación, se describirá la dimensión de aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo.

4.5.1 Aversión a la incertidumbre. Se refiere a como los miembros de una sociedad se sienten al manejar situaciones desconocidas. Mide el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable (Hofstede 2001) en (Farías 2007). Para el caso de México, el grado de aversión a la incertidumbre es de 82 pts, lo cual significa que tiene una alta preferencia a evitar el riesgo.

Un alto índice en esta dimensión significa que los ciudadanos del país se sienten amenazados por la incertidumbre y la ambigüedad, por lo cual crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir el riesgo. Esto forja una sociedad orientada a las reglas, que instruye normas, leyes, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre. Estas reglas pueden ser escritas, pero también pueden ser no escritas y seguidas por tradición (Quiroz Guzmán & Valtierra Angel, 2010).

Además, mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes con la conducta y las ideas poco ortodoxas (véase tabla 9)

Tabla 9

Principales características de aversión a la incertidumbre

Débil aversión a la incertidumbre	Fuerte aversión a la incertidumbre
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de estrés en cuanto a la incertidumbre • La incertidumbre es parte de la vida diaria. Se aceptan las cosas como vengan • Las diferencias de opinión son aceptables • Está bien arriesgarse • Poca necesidad de reglas y leyes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto estrés en cuanto a la incertidumbre • La incertidumbre en la vida es una amenaza continua y debe ser combatida • Hay una necesidad de consenso • Hay una necesidad de evitar el fracaso • Gran necesidad de reglas y leyes

Nota. Recuperado de “Intercultural Program AFS”, (3 de enero, 2018). <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/6514/download>

4.5.2 Orientación a largo plazo. Define el grado en que los miembros de una sociedad aceptan y postergan la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales con el fin de recibir una recompensa a largo plazo.

De este modo un alto índice de orientación a largo plazo indica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, un bajo índice significa que la sociedad no refuerza el concepto de este tipo de orientación y se considera que el esfuerzo de las tareas realizadas deben producir resultados inmediatos (Farías, 2007). Para el caso de México, el puntaje es de 24, lo que significa que tiene un puntaje bajo, es decir, las personas tienen una propensión pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos a corto plazo.

En el siguiente cuadro se exponen las principales características de esta dimensión (véase tabla 10).

Tabla 10

Características de culturas con orientación a corto y largo plazo

Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
<ul style="list-style-type: none"> • La perseverancia y el esfuerzo producen resultados lentamente • Es importante ahorrar y cuidar los recursos • Disposición de posponer los deseos propios 	<ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo debe producir resultados rápidos • Presión social para gastar más • Las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones

Nota. Recuperado de “Intercultural Program AFS”, (03 de enero, 2018). <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/6514/download>

De acuerdo con el (imef, 2014) México muestra los siguientes rasgos culturales con respecto a las dimensiones de Hofstede:

- El aspecto religioso incide en una mentalidad fatalista, ya que se cree que la vida está controlada por un ser superior, por lo que se puede aceptar igualmente el éxito o fracaso, la felicidad o la tragedia, traduciéndose en una falta de esfuerzo personal para sobreponerse a situaciones difíciles, ya que estas son simplemente circunstancias que suceden y que se deben asumir tal como son.
- No existen bases culturales para establecer procedimientos de seguimiento y control, pues si se utilizan, los individuos sienten que se ha perdido la confianza en su capacidad de realizar el trabajo encomendado.
- El tiempo no juega un papel importante en el control de las actividades diarias, sirve como una guía general, es por ello que existe una actitud en dejar las cosas para después; no hay conciencia de las presiones de tiempo ni del sentido de urgencia.

- El mexicano carece del hábito de planeación, no dedica tiempo a prever los problemas que pudieran presentarse, lo cual resulta riesgoso dado lo imprevisible de la situación económica y política del país.

Por tal razón, el enfoque de planeación de las pymes generalmente es de corto plazo, existiendo la costumbre de “apagar incendios” y hacer muy pocos esfuerzos por realmente contar con un plan sustentable de largo plazo.

5 Diseño de la investigación

5.1 Planteamiento del problema

A pesar de la creciente participación de las empresas dirigidas por mujeres en el tejido empresarial, la literatura considera que tienden a fracasar, a ser pequeñas y de lento crecimiento. Lo anterior debido a diversos problemas, tanto internos como externos a la organización.

En cuanto a los problemas internos se ha detectado que dentro de su gestión empresarial, la falta de planeación organizacional es uno de ellos. Hay que mencionar, que la necesidad de planear radica en el hecho de que hoy por hoy toda empresa se encuentra inmersa en un medio de constantes cambios, tanto tecnológicos, políticos, gubernamentales, económicos, así como, cambios relacionados a la competencia y las actitudes o normas sociales. Por lo cual, la planeación formal representa una herramienta para poder competir y lograr el crecimiento de las organizaciones, ya que, por medio de ella se visualiza, previene y se afrontan los mencionados cambios inminentes mediante el desarrollo, elección y ejecución de estrategias.

Ahora bien, la literatura de las mencionadas empresas, correspondiente a México, señala que en su gran mayoría, las empresarias dirigen microempresas del sector de servicio y comercio; además, la antigüedad de estas organizaciones, es de más de 12 años. Esta última característica sugiere que hay un elevado número de empresas dirigidas por mujeres que superan la expectativa de vida de una pyme.

Todo lo expuesto en los párrafos de arriba dan lugar a exponer la pregunta general de la presente investigación, la cual es:

¿De qué manera la planeación ayuda a las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres a superar los primeros cinco años de actividad empresarial y sostenerse en el tiempo?

5.2 Objetivos de investigación

5.2.1 Objetivo general.

- Determinar si la planeación ayuda a las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres a superar los primeros 5 años de actividad empresarial y sostenerse en el tiempo.

5.2.2 Objetivos específicos.

- Conocer los beneficios que trae consigo la planeación en las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres
- Identificar que nivel de planeación llevan a cabo las microempresarias de los sectores de comercio y servicio : estratégica, táctica u operativa
- Identificar los factores que contribuyen e impiden que se lleve a cabo la planeación en las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres

5.3 Hipótesis

H1- La planeación permite a las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres superar los primeros cinco años de actividad empresarial y sostenerse en el tiempo.

5.4 Tipo de estudio

La presente investigación se considera no experimental porque no se manipulan variables. Es transeccional porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Así mismo, en una primera aproximación, partió de una investigación exploratoria, lo anterior con la finalidad de conocer con mayor profundidad la problemática que guarda relación con las microempresas dirigidas por mujeres, así como, identificar concretamente el problema de investigación.

A su vez, es de tipo descriptivo, debido a que profundiza en el estudio de la planeación organizacional que llevan acabo las empresarias. Por lo cual los resultados permiten describir el problema formulado en la pregunta de investigación.

5.5 Enfoque de Investigación

La presente investigación es mixta, dado que, para cumplir con los objetivos de estudio fue necesario la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron dos fases de recolección de datos, la primera fue información cualitativa (revisión de literatura) y en la segunda etapa se recolectó información con un enfoque cuantitativo. Así pues, la interpretación, conclusión y recomendaciones son producto de la integración y comparación de los resultados cuantitativos y los datos cualitativos.

Es no experimental cuantitativa ya que no se genera ninguna situación y no se manipula ninguna variable sino que se observan situaciones ya existentes de una muestra. Además, se usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Es cualitativa ya que se explora a profundidad el problema planteado con la finalidad de comprender y profundizar en la perspectiva y opiniones de las microempresarias con respecto a la planeación organizacional.

5.6 Instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realizó a través del cuestionario directo, el cual fue estructurado de preguntas cerradas de posible opción múltiple y preguntas abiertas.

Así también, la presente investigación se soportó a través de la consulta de documentos científicos relacionados con el tema de investigación.

Es importante señalar que el cuestionario se realizó con base en la revisión y análisis de literatura correspondiente a la gestión empresarial de las pymes, emprendimiento femenino, teoría de la administración e investigaciones similares al tema de la presente tesis. Dicho cuestionario puede verse en los anexos

Una vez elaborado el cuestionario se aplicó una prueba piloto a un pequeño grupo, que no fue evaluado en los resultados. Lo anterior con el propósito de detectar errores y corregirlos. Además, la mencionada prueba piloto sirvió como primer acercamiento a las empresarias para detectar si las preguntas eran difíciles de responder, así como averiguar si las empresarias percibían las preguntas intrusivas.

5.7 Delimitación del campo de la investigación

Los criterios de selección de la muestra fueron que el tamaño de la organización estuviera en el rubro de micro y pequeñas empresas del sector de comercio y servicio, además, que fuera propietaria o representante legal una mujer. La zona geográfica donde se eligieron a las micro y pequeñas empresas fue en la Ciudad de México, específicamente de la alcaldía de Xochimilco, a través de la Subdirección de Comercialización y Fomento Cooperativo (Véase tabla 11).

Es importante señalar que, dentro de las principales funciones de la mencionada Subdirección de Comercialización y Fomento Cooperativo se encuentra impulsar las actividades económicas y productivas de la alcaldía en coordinación con las instancias gubernamentales y privadas, con la finalidad de generar empleos y promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. De ahí que esta Subdirección cuenta con una base de datos de los productores, artesanos, micro o pequeñas empresas que están inscritos en su padrón.

Tabla 11

Ficha de criterios de selección

Entidad:	Micro y pequeñas empresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres
Puesto	Propietario o representante legal mujer
Zona Geográfica :	Ciudad de México, Alcaldía de Xochimilco
Número de empleados:	1 hasta 49
Tamaño de la empresa:	Micro y pequeña
Sector	Comercio y servicios

Nota. Elaboración propia

Dentro de la selección de la muestra se excluyeron las micro y pequeñas empresas que no son dirigidas por mujeres y las empresas de 50 o más empleados.

5.8 Selección y tamaño de la muestra

La presente investigación se realizó en la alcaldía de Xochimilco, lo anterior considerando la optimización de recursos, tiempo y facilidad de obtención de información.

La muestra se seleccionó con base al número de mujeres productoras inscritas en el padrón de la Subdirección de Comercialización y Fomento Cooperativo.

Dicho padrón cuenta con 202 mujeres (véase anexo) que pueden ser categorizadas en diversas etapas de emprendimiento, sin embargo, para los objetivos de la presente investigación se seleccionaron únicamente aquellas que cumplieran con los criterios de selección mencionados en la tabla 11. Es así que el tamaño de la muestra fue de 34 microempresarias (véase tabla 12)

Tabla 12

Tamaño de la muestra

Mujeres registradas en el padrón	Microempresarias de comercio y servicio
202	34

Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos de la Subdirección de Comercialización y Fomento Económico de la alcaldía de Xochimilco

6 Resultados de la investigación.

Los resultados de los cuestionarios realizados fueron procesados a través de Microsoft Excel. A continuación se describirán los principales hallazgos, ordenados de acuerdo a los tres rubros que se consideraron, los cuales son: 1) datos de la microempresaria, 2) datos de la organización y 3) datos enfocados al proceso de planeación.

6.1 Datos de la microempresaria

Dentro de este apartado, se reúnen los datos personales de la muestra. Lo anterior con el fin de describir y analizar algunos elementos que forman parte del capital humano de las microempresarias, el cual es decisivo para realizar y ejecutar la administración de cualquier empresa.

Tal como se observa en la figura 19, el 35% de las microempresarias se encuentran en el rango de edad de 21 a 30 años. En segundo lugar se hallan las empresarias entre 41 a 50 años y en tercer lugar con 21% las mujeres del rango de edad de 51 a 60 años.

Con los datos anteriores y de acuerdo a la teoría del desarrollo humano, las empresarias se encuentran en la edad adulta temprana, que comprende el rango de edad de 20 a 40 años.

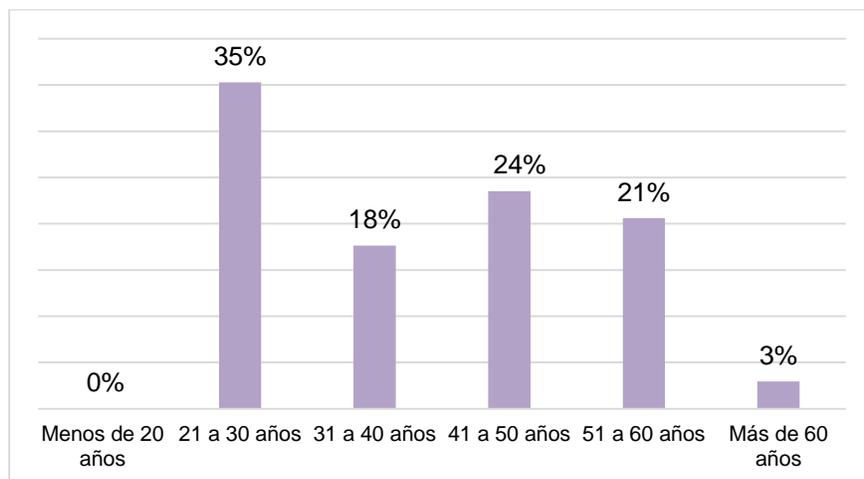


Figura 19. Edad de la empresaria

En cuanto al estado civil se refiere, el 68 % de las microempresarias son solteras y el 32% son casadas (véase figura 20).

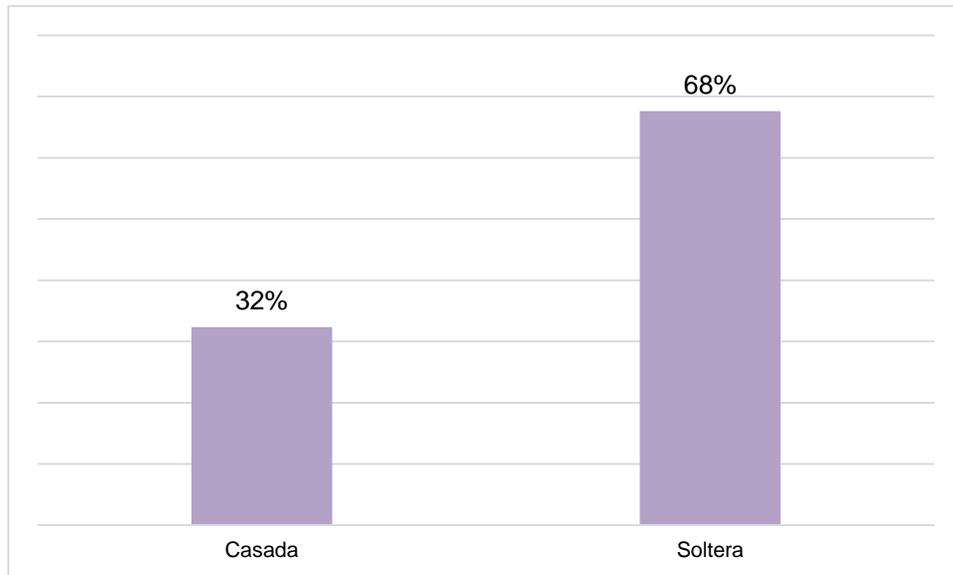


Figura 20. Estado civil

Como se muestra en la figura 20, la mayoría de las empresarias manifiestan ser solteras, no obstante, como se observará en la figura 21, el significativo 44 % manifiestan tener hijos y el 56 % no tiene hijos, este último porcentaje puede deberse a que la muestra de empresarias, en su mayoría, se encuentran en la edad adulta temprana.

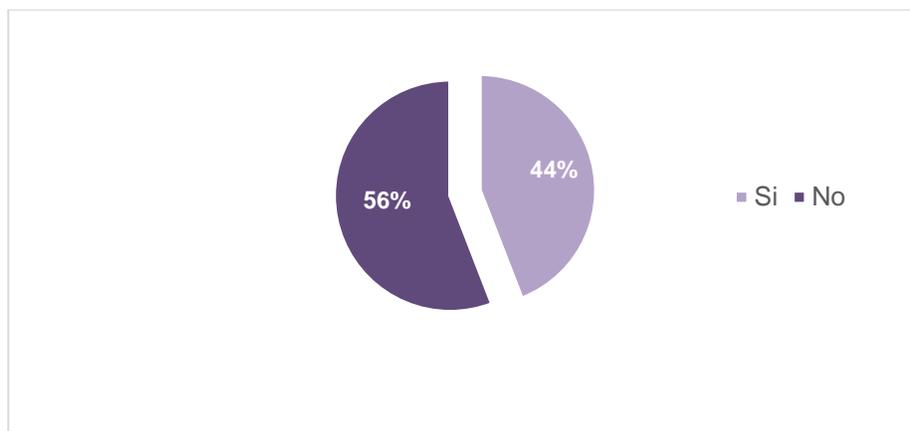


Figura 21. ¿Tienes hijos?

Del 68 % de empresarias solteras, más del 70 % no tiene hijos y solo el 26 % tienen la responsabilidad de hijos (véase figura 22).

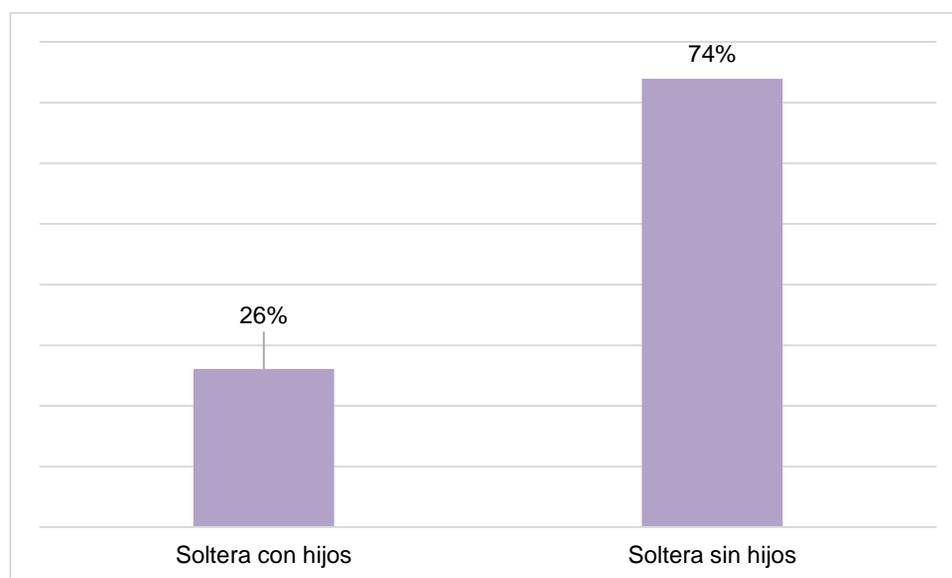
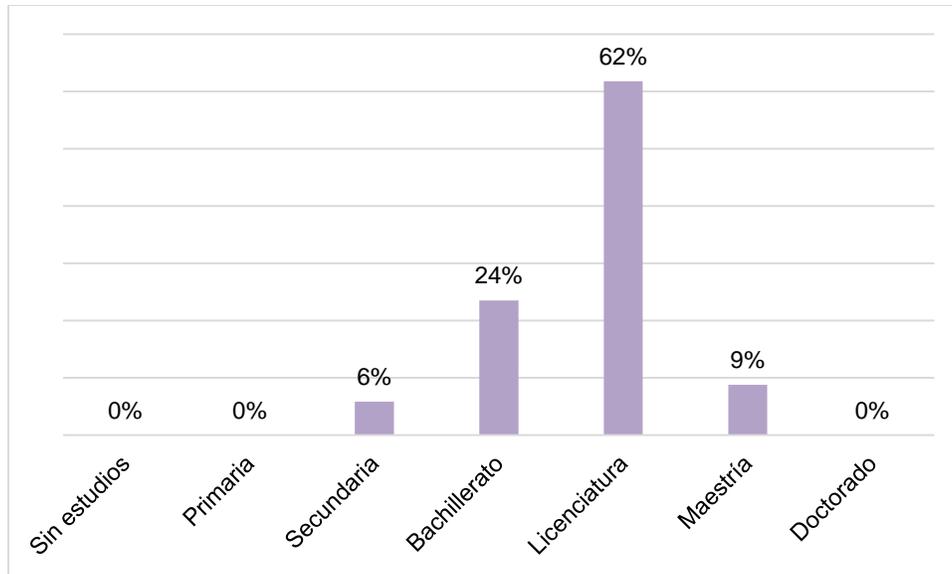


Figura 22. Solteras con o sin hijos

Otra característica relevante de la muestra, es sin duda el nivel de estudios, aspecto que ayuda a identificar oportunidades, liderar a un equipo con eficiencia y eficacia, además, se considera que permite la resolución de problemas de manera óptima.

Al respecto, los resultados de la encuesta señalan que el 62% de las empresarias cuentan con licenciatura, el 24 % con bachillerato y el 9 % con maestría (véase figura 23). Estos resultados apoyan a los datos encontrados en la literatura con respecto a este rubro, los cuales fueron mostrados en el capítulo 2” Las pymes y el emprendimiento en México”.



*Figura 23.*Nivel de estudios

Dado que el nivel de educación de las microempresarias es de licenciatura y un porcentaje pequeño de maestría, se puede decir, que cuentan con habilidades y competencias como la capacidad de abstraer, analizar y confrontar problemas que permiten el desarrollo, permanencia y éxito de la organización.

Otro aspecto a considerar del capital humano de la muestra son las habilidades empresariales que adquieren con la capacitación. De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 76 % de las microempresarias ha recibido en algún momento capacitación empresarial, lo que supone que les permite realizar una gestión administrativa con base en conocimientos de índole empresarial (véase figura 24).

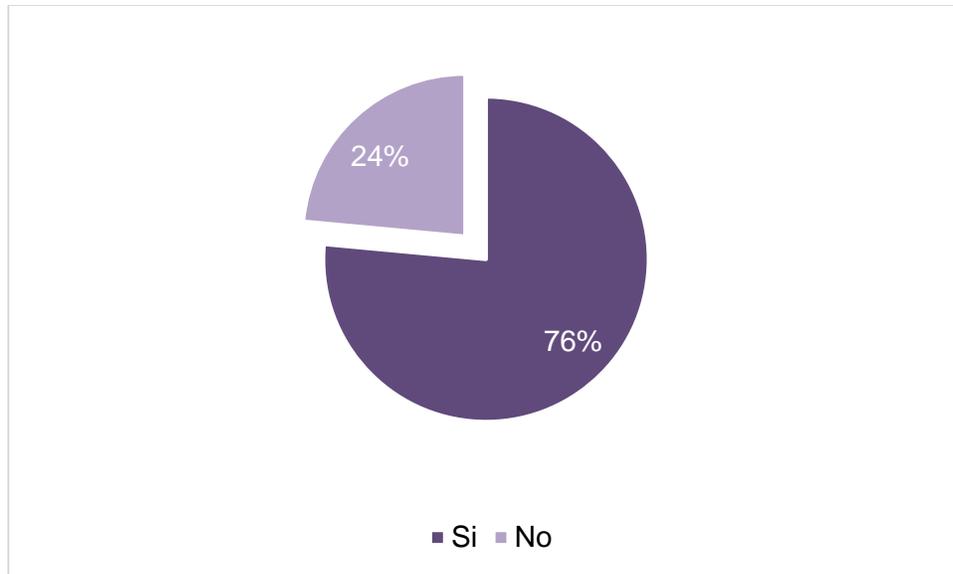


Figura 24. ¿Ha recibido capacitación empresarial?

La muestra estudiada contrasta con la literatura que señala que las empresarias no cuenta con educación formal en negocios o asuntos financieros, más aun, que realizan las actividades empresariales sin disponer de una formación adecuada, por lo que las empresarias no encuentran en la planeación algo útil.

Así pues, los porcentajes señalan que las microempresarias cuentan con un nivel de educación de licenciatura, además, la gran mayoría cuentan con capacitación empresarial.

Lo anterior se debe por un lado a que la muestra pertenece al padrón de Subdirección de Comercialización y Fomento Económico de la alcaldía de Xochimilco, es decir, estas empresarias están expuestas a las capacitaciones que imparten gratuitamente la mencionada organización.

6.2 Datos de la organización

En este rubro se describirán las respuestas de las preguntas relacionadas a las características de la organización.

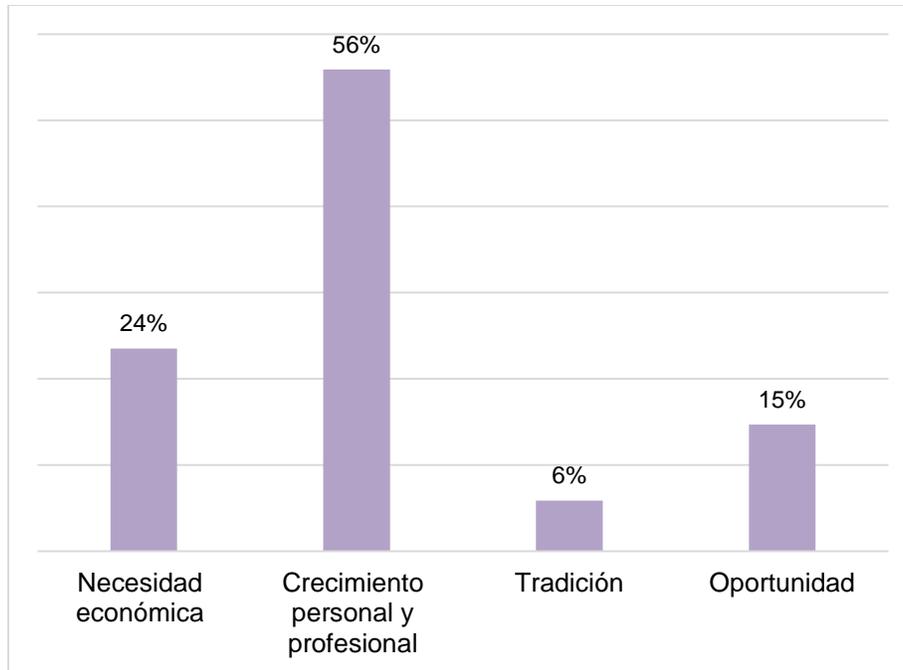


Figura 25 ¿Cuál es la razón por la que nace la empresa?

Tal como se observa en la figura 25, el 56 % de las empresarias respondió que la razón por la que nace su empresa obedece a su deseo de crecer tanto personal como profesionalmente y el 24% lo hace por cubrir meramente una necesidad económica.

Los datos anteriores apoyan a la literatura que señala que en México la percepción de emprender y crear un negocio o empresa es una opción deseable de carrera y se considera positiva, especialmente en las mujeres, por lo que sus emprendimientos son detonados por un desarrollo profesional.

Con relación al giro empresarial, cabe señalar que se determinó por medio de la pregunta abierta: ¿A qué se dedica su empresa?. Las respuestas se categorizaron en actividades del sector comercio o servicio, además, los datos permitieron hacer un análisis por actividad, obteniendo los siguientes resultados:

El 97% de las empresas realizan actividades en el sector de comercio, mientras que el 3% se dedica a la prestación de servicios. (Véase figura 26).

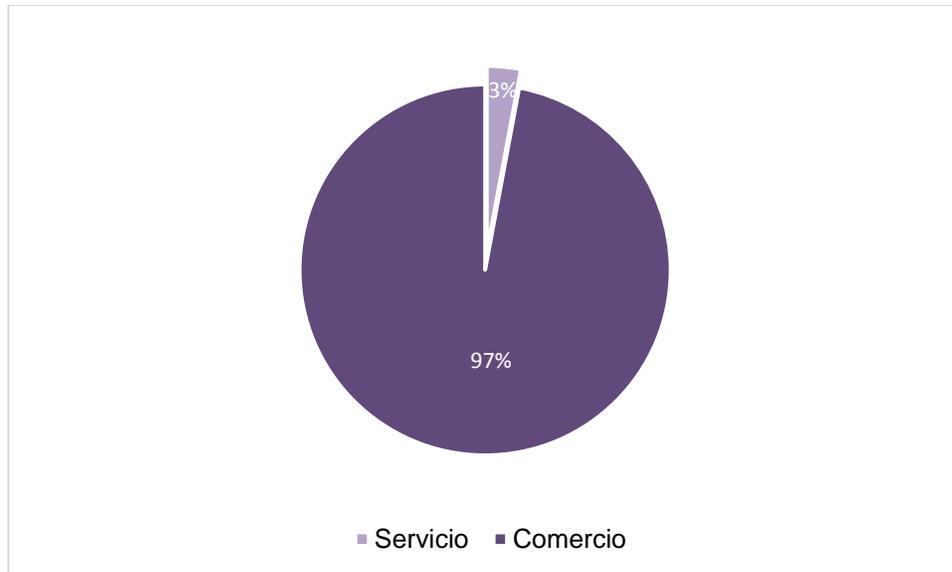


Figura 26. Giro de la empresa

Así mismo, en congruencia con la literatura, los resultados del cuestionario señalan que los giros que prefieren las mujeres están relacionados con las labores que se han considerado pertenecientes al sexo femenino. Así pues, las empresarias comercializan productos para el cuidado de la piel, productos de belleza; zapatos y vestido; alimentos y plantas ornamentales. Dichos productos son considerados, en su gran mayoría, básicos para la sociedad, cabe señalar, que estos suelen tener un concepto de venta basado en lo artesanal.

Con respecto al tamaño de la microempresa, considerando el número de empleados que labora en las organizaciones de la muestra, se tiene que: el 56 % cuenta con un rango de trabajadores de 1 a 5; el 41 % emplean entre 6 y 10 personas, y el 3% tienen entre 20 y 25 trabajadores (véase figura 27).

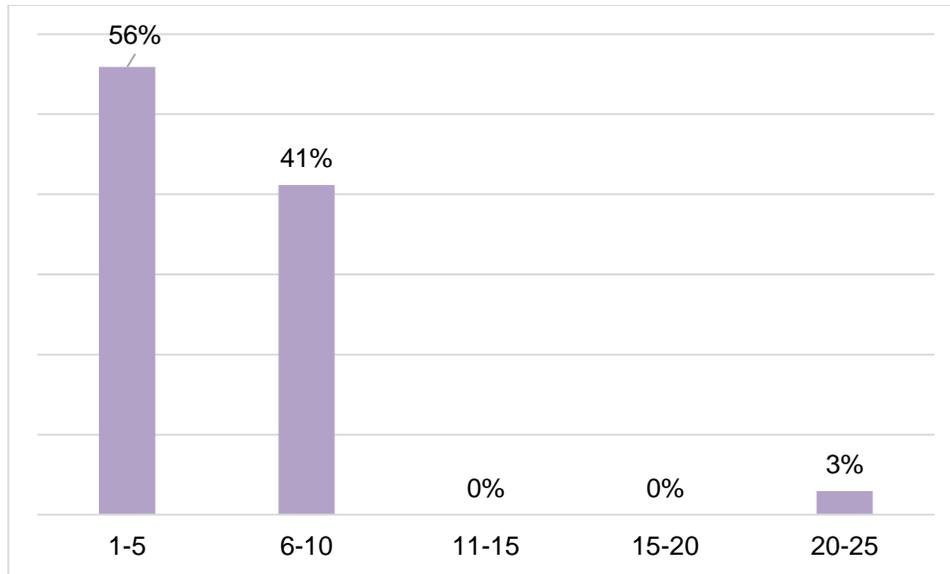


Figura 27. Número de personas que laboran en la organización

Tal como se muestra en la figura 27, la muestra se compone por microempresas. De acuerdo con algunos autores como Guzman & Rodríguez (2008) y Hernández et al.(2009) sugieren que derivado del reducido número de empleados que laboran en las empresas lideradas por mujeres, generalmente la propietaria ejecuta la mayoría de las funciones de administración, impidiéndoles enfocarse en actividades de carácter estratégico como lo es la planeación.

6.3 Datos relacionados con el proceso de planeación

A continuación se muestran los hallazgos correspondientes al proceso de planeación de las empresarias.

Por lo que se refiere a la concepción que tienen las microempresarias en relación a la planeación organizacional, se halló que el significativo 65 % considera que consiste en definir a dónde quiere llegar la organización, lo que debe hacer para lograrlo, cuándo, cómo y en que secuencia lo realizará (véase figura 28).

Lo anterior evidencia que las microempresarias entienden el significado de la planeación organizacional, lo cual puede tener relación con el nivel de educación y capacitación empresarial que tienen.

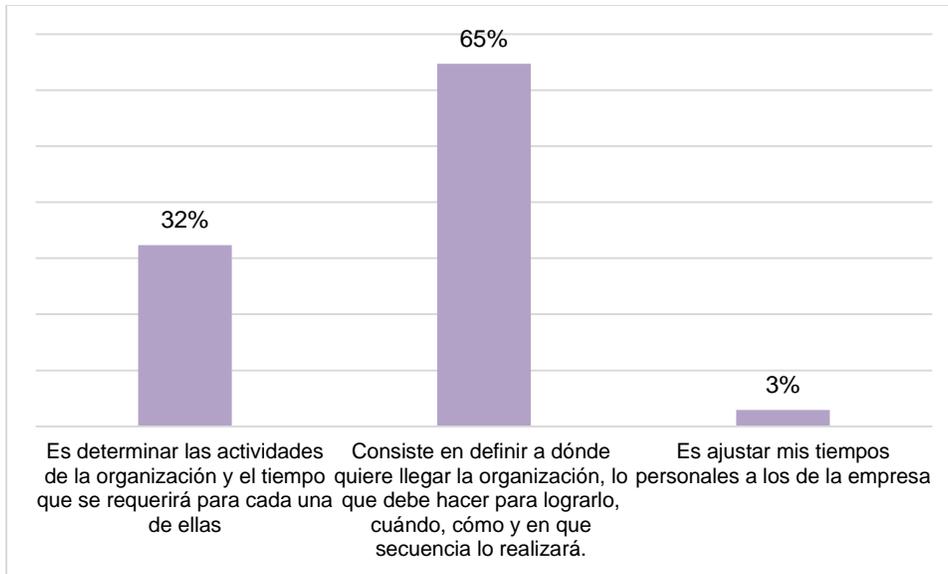


Figura 28. ¿Qué entiendes por planeación organizacional?

También se puede observar que el 32 % considera que la planeación organizacional se refiere exclusivamente a determinar las actividades de la organización y el tiempo que se requerirá para cada una de ellas. Esta última respuesta hace énfasis a un enfoque de la planeación a nivel operativo.

Por otro lado, se cuestionó a las empresarias si dentro de su organización se lleva a cabo la planeación organizacional. Los resultados revelan que el 76% de la muestra la lleva a cabo (véase figura 29).

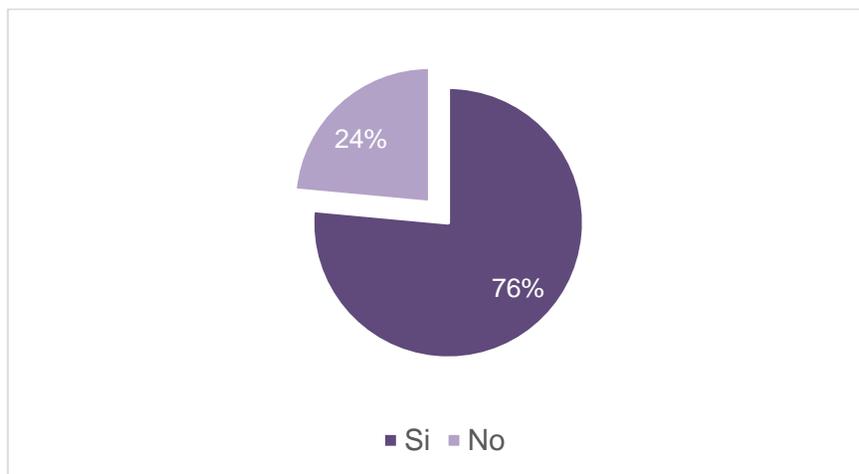


Figura 29. ¿Dentro de su organización se lleva a cabo la planeación organizacional?

Teniendo en cuenta que más del 60% de empresarias entiende el significado de planeación, resulta comprensible que exista un alto porcentaje de microempresarias que realicen la mencionada planeación.

A las microempresarias que respondieron que no llevan a cabo la planeación, se les preguntó cuál era la razón. Los resultados señalan que, el 43 % no tienen tiempo para dedicarle a esta actividad, su prioridad es su familia y consideran que la planeación puede absorber mucho tiempo que no están dispuestas a dar. Habría que decir también que el 29 % de las microempresarias admite que hay otras actividades de la organización que absorben su tiempo y les impide planear. Así mismo existe un 14 % que no sabe cómo realizar la mencionada función administrativa. Con relación a este punto y en congruencia con la literatura y los datos obtenidos a través del cuestionario, se puede inferir que las empresarias que no realizan la planeación de sus organizaciones es debido a las limitaciones de tiempo impuestas por las responsabilidades familiares, además, esta limitación les obstaculiza participar en jornadas de capacitación empresarial (véase figura 30).

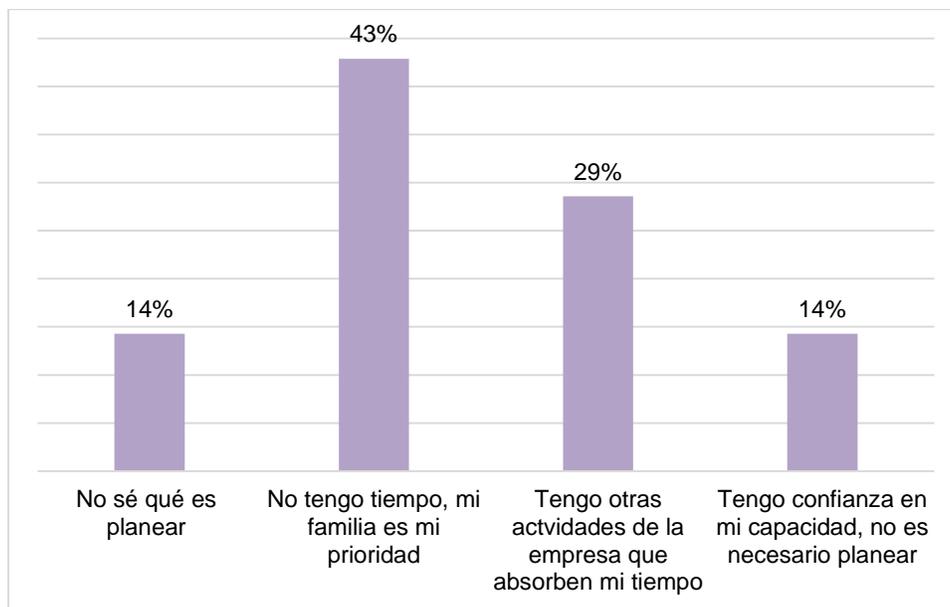


Figura 30. Razón por la que no planean las empresarias

Por otra parte, se preguntó a las microempresarias qué es lo que planean dentro de su organización.

El resultado muestra que el 46 % se concentran en planear las compras, que incluye: los tiempos que dedicarán a esta actividad; las personas que lo realizarán; los productos y materiales que requerirán y las fechas de entrega (Véase figura 31). Es necesario recalcar que su plan de compras se realiza conforme vayan surgiendo los pedidos o bien de acuerdo a las ferias, exposiciones o eventos en los que logren participar.

Todavía cabe señalar, que dentro de las pymes estudiadas, el 20 % planea las ventas, el 11% objetivos y estrategias, el 9% presupuestos y un 9 % comienza a considerar dentro de su planeación la publicidad que realizará en redes sociales, específicamente en Facebook e Instagram.

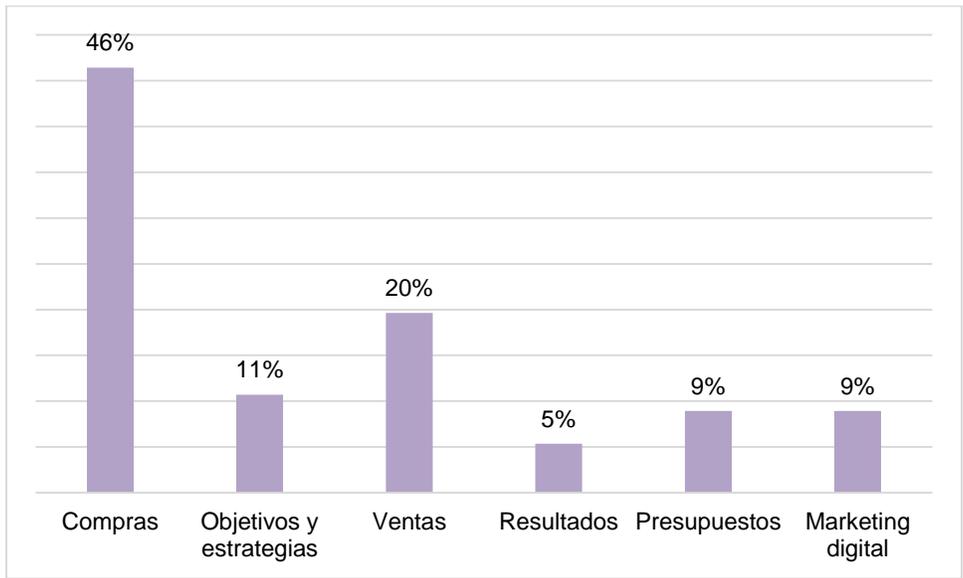


Figura 31. ¿Qué es lo que planea dentro de su organización?

Es importante añadir que, generalmente estas empresas no cuentan con un local fijo para vender sus productos, esto es, tienen empresas virtuales o bien solo venden sus artículos u ofrecen su servicios en eventos específicos.

Lo anterior permite inferir que su planeación se enfoca en el nivel operativo, ya que se centran en la planeación de un periodo de no más de un año, es más bien del día a día.

El siguiente aspecto que se consideró en las preguntas fue la frecuencia con la que planean. Los resultados subrayan que el 45 % de las empresarias implementan una planeación semanal y de ahí parten para definir sus actividades diarias, lo cual les permite organizar sus tiempos y cumplir con las fechas de entrega. Por otro lado el 24% planea sus actividades de manera mensual (véase figura 32).

La mencionada frecuencia de planeación puede deberse a que las empresarias planean la compra de sus productos de los eventos a los que asisten semanalmente, ejemplo: las ferias y exposiciones.

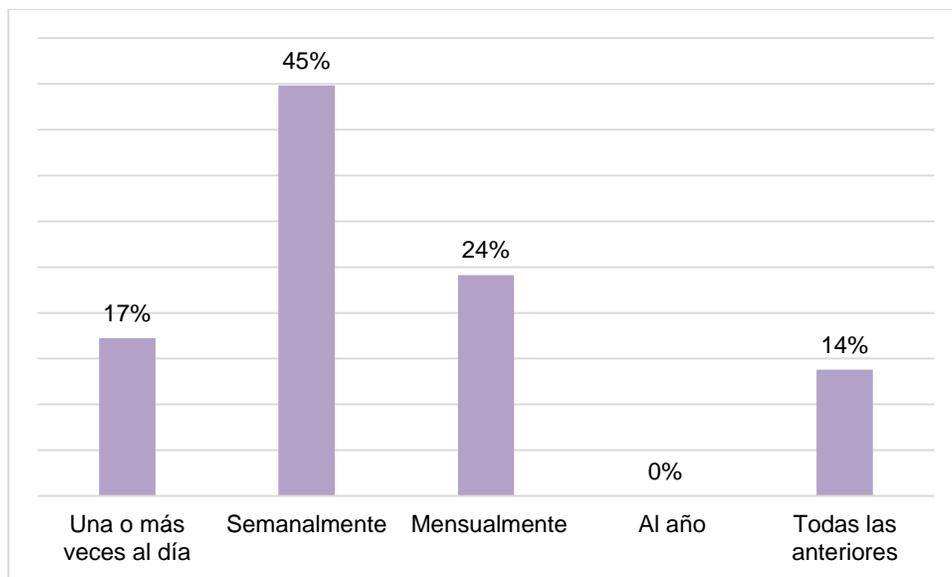


Figura 32. Frecuencia de planeación de actividades de la organización

Se debe agregar también que el 42 % de las pymes lideradas por mujeres cuenta con planes por escrito que comprenden un periodo de más de cinco años y el 58 % no cuenta con ello. (Véase figura 33).

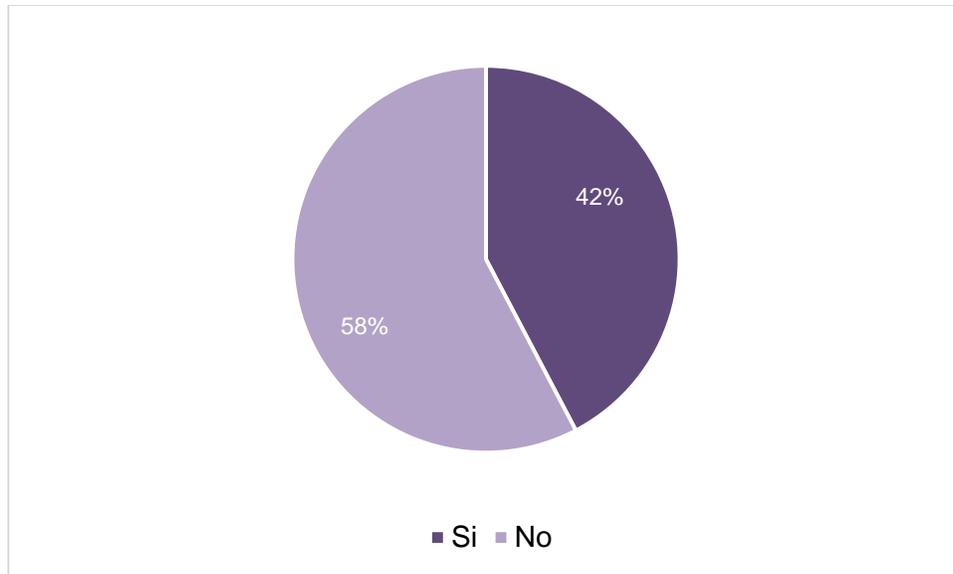


Figura 33. ¿Existen planes por escrito que comprendan un periodo de cinco años?

Acerca de quién es el responsable de llevar a cabo la planeación dentro de las microempresas, los resultados indican que son las mismas microempresarias las que lo realizan y en algunos casos ejecutan. Tal como se mostrará en la figura 34, el 65 % de las empresarias respondió que ellas son las encargadas de esta actividad, el 31% señala que todos los integrantes son los que llevan a cabo la planeación y sólo el 4 % exterioriza que cuenta con un administrador para realizar esta tarea.

De acuerdo con el número reducido de empleados que suelen tener estas organizaciones, es coherente que no exista en la empresa departamentalización, por lo que la microempresaria y los demás colaboradores son los responsables de desarrollar la planeación.

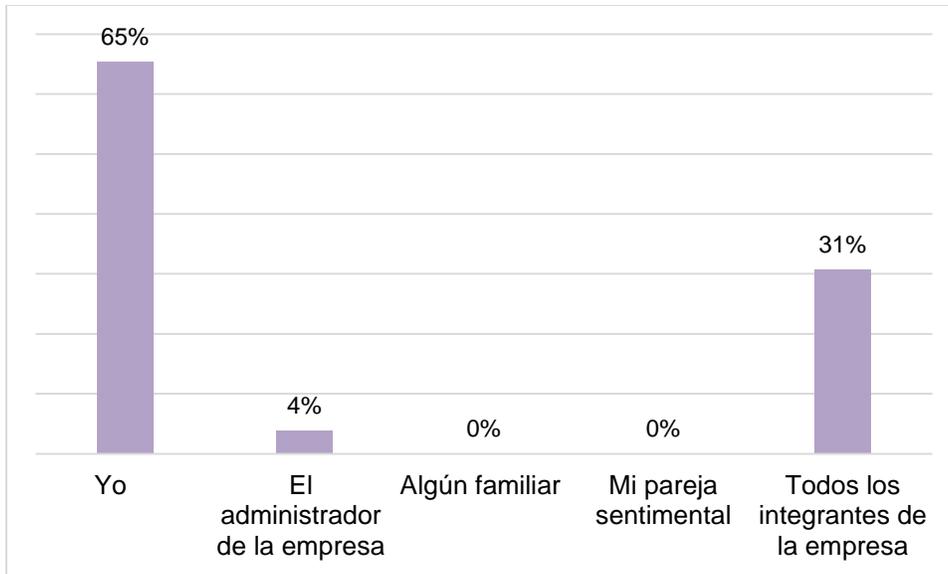


Figura 34. Responsable de llevar a cabo la planeación organizacional

Acercas de cómo determinan las microempresarias los resultados que quieren alcanzar a futuro y la manera en que habrán de conseguirlo, el 59 % opina que lo realizan con base en la misión y visión de la empresa y un significativo 24 % lo hace basándose en su visión personal, es decir, la visión solo se encuentra en su mente y es el resultado de las necesidades que deseen satisfacer a corto o largo plazo.

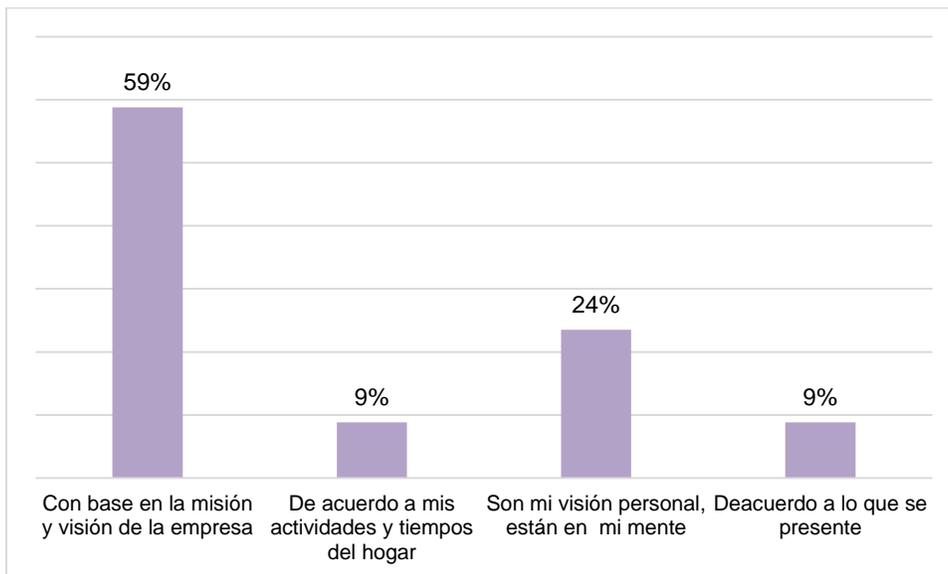


Figura 35. ¿Cómo determina los resultados futuros que quiere alcanzar de la organización y la manera en que ha de lograrlos?

Ahora bien, a las microempresarias que contestaron llevan a cabo la planeación organizacional, se les preguntó cuáles eran los obstáculos que perciben al planear. Los resultados muestran que: el 30% considera que la falta de tiempo es un factor que les impide planear o apegarse a los planes establecidos, lo anterior puede deberse al reducido número de personal que labora en la organización. Así mismo, el 18 % opina que los obstáculos son externos a ellas y que es difícil ajustarse a lo establecido. Ejemplo de lo anterior es que los materiales o productos que necesitan no lo tenga disponible su proveedor, además, opinan que existen pedidos y eventos de último momento por lo que el tiempo destinado a planear muchas veces se ve afectado por este tipo de eventos imprevistos (véase figura 36).

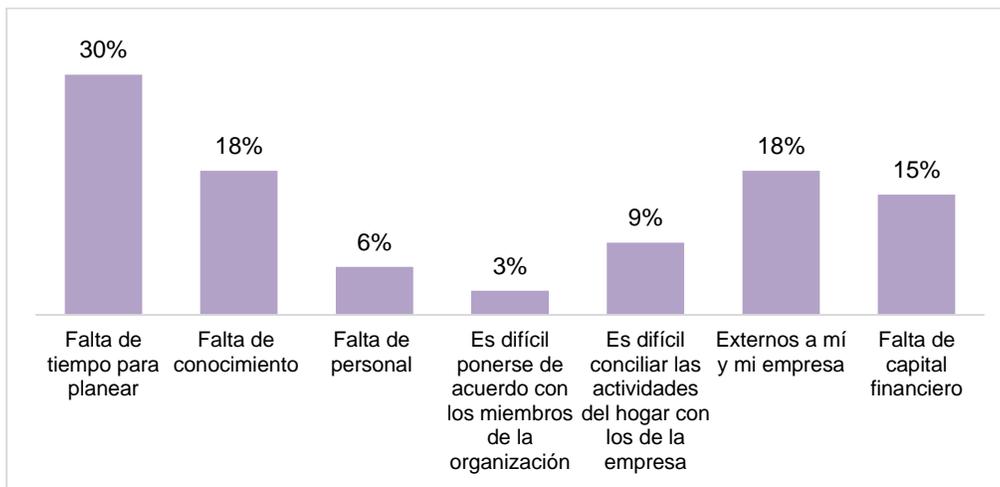


Figura 36. Obstáculos que enfrentan al planear

Se debe señalar también que la falta de conocimientos y capital financiero representan para las empresarias un obstáculo que enfrentan al planear. Estas opinan que no haber estudiado una carrera enfocada a negocios, o bien no haberse capacitado antes de la creación de sus empresas es un factor que obstaculiza la planeación organizacional.

Simultáneamente, las empresarias remarcan que no contar con el suficiente capital financiero dificulta las decisiones trascendentales, de tal manera que al no tener capital no vale la pena planear las actividades y objetivos.

Además, sólo el 9 % de las microempresarias identifican como obstáculo la conciliación de actividades del hogar con las de la empresa.

Siguiendo con el análisis, se preguntó a las empresarias cuáles eran los elementos que consideraban formaban parte del proceso de planeación. Los hallazgos señalan que más del 60 % de la muestra identifica todos los elementos de una planeación formal. Dentro de las respuestas, las empresarias consideraron que la agenda de actividades personales es un elemento que pertenece a la planeación organizacional (véase figura 37).

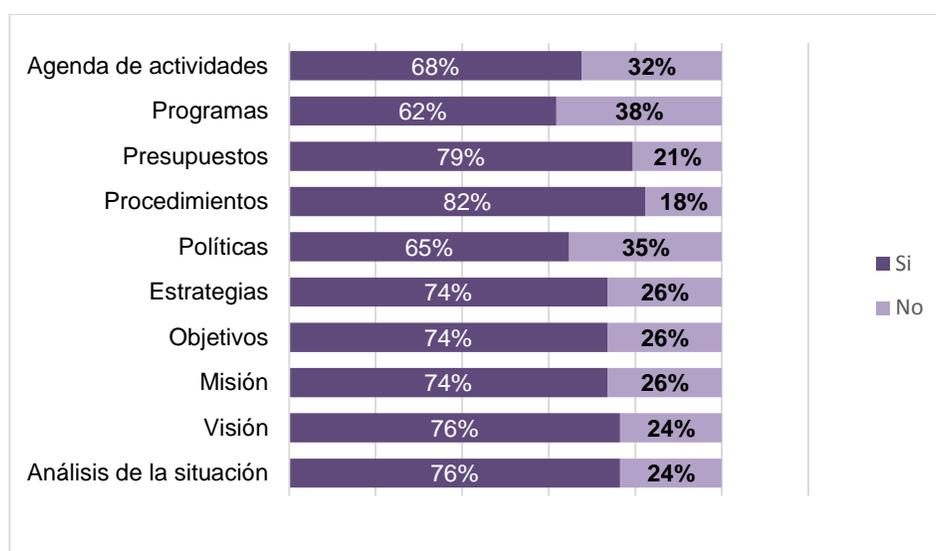


Figura 37. Elementos que considera son parte de la planeación organizacional

Tal como se muestra en la figura 37, los elementos que las empresarias consideran son parte de una planeación formal son: el 82 % de la muestra identifica los procedimientos. Más del 70 % identifica los: presupuestos, estrategias, objetivos, misión, visión y análisis de la situación.

A su vez, se preguntó a las empresarias con cuáles elementos de planeación contaba su empresa por escrito. Los hallazgos, que se mostrarán en la figura 38, demuestran que el 79% cuenta con misión, visión; y más del 60 % tiene por escrito objetivos, procedimientos y presupuestos, así mismo, el 47% afirma tener estrategias. Sin embargo, los programas, políticas y análisis de la situación son elementos que la mayoría de estas empresas no tiene de manera formal.

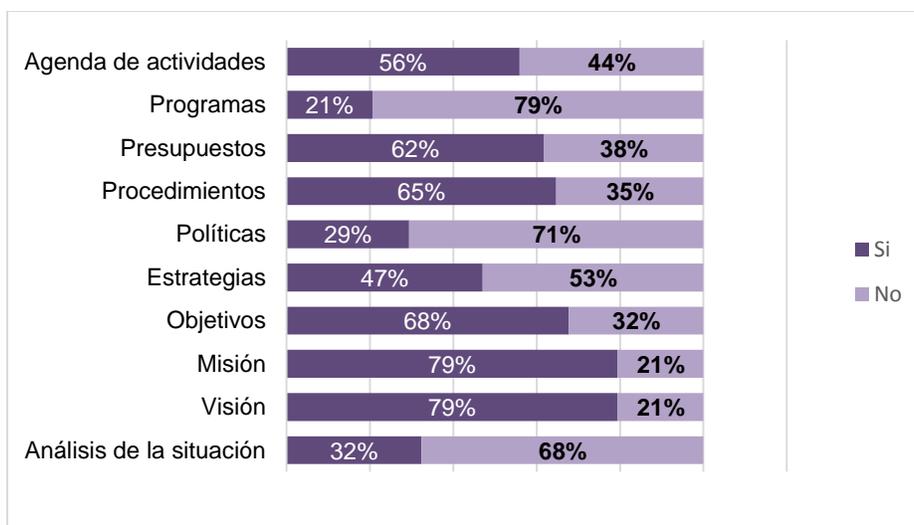


Figura 38. Elementos que tiene su organización por escrito

Los hallazgos correspondientes a la figura 37 y 38 confirman que las microempresarias reconocen y desarrollan algunos de los elementos de la mencionada planeación. Con respecto a los elementos que las empresarias mencionaron tener por escrito, se observa que algunos de ellos pertenecen a la planeación estratégica, la cual es la guía fundamental para la dirección y ejecución de las etapas del proceso administrativo.

Es así que, el 79% de la muestra cuenta con una misión y visión por escrito, y más del 60 % tiene objetivos, procedimientos y presupuestos de manera formal.

A pesar de que un porcentaje altamente significativo de la muestra cuenta con los elementos de misión y visión, los cuales hacen referencia a la planeación estratégica que se considera es de largo plazo, las empresarias no lo perciben de esta manera. Lo anterior se expone en la figura 33 en la que se muestra que el 58% de las empresarias indican que no tienen planes a largo plazo.

Como se afirmó arriba, los datos demuestran que las empresarias cuentan, en su mayoría, con los elementos de una planeación organizacional formal. Sin embargo, el 33% de ellas inició sus actividades empresariales sin ningún elemento de los antes mencionados, el 13 % comenzó teniendo únicamente la visión de la empresa y el 11 % contaba con misión y procedimientos (véase figura 39).

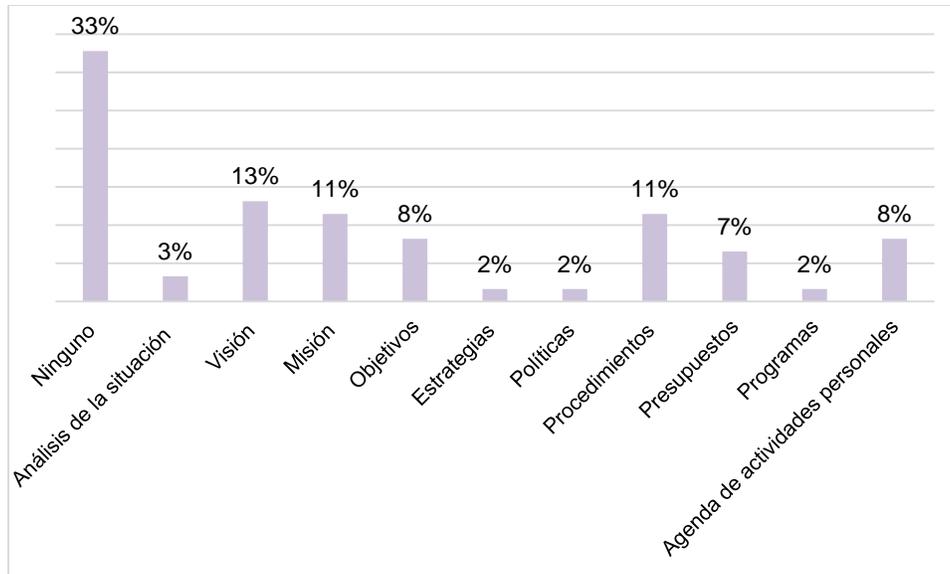


Figura 39. ¿Con qué elementos de planeación contaba al inicio de las actividades empresariales?

Lo anterior apoya a los autores como Estrada, García, & Sánchez (2009) que opinan que la formalidad de la planeación depende del grado de desarrollo de la empresa, es decir, esta evolucionará a ser más sofisticada dependiendo de su etapa de vida.

En cuanto a la antigüedad de las empresas lideradas por mujeres, tal como se mostrará en la figura 40, el 50 % tiene en el mercado de dos a cuatro años, por otro lado, el 20 % tienen de cinco a siete años de antigüedad y el 11 % de ocho a diez años.

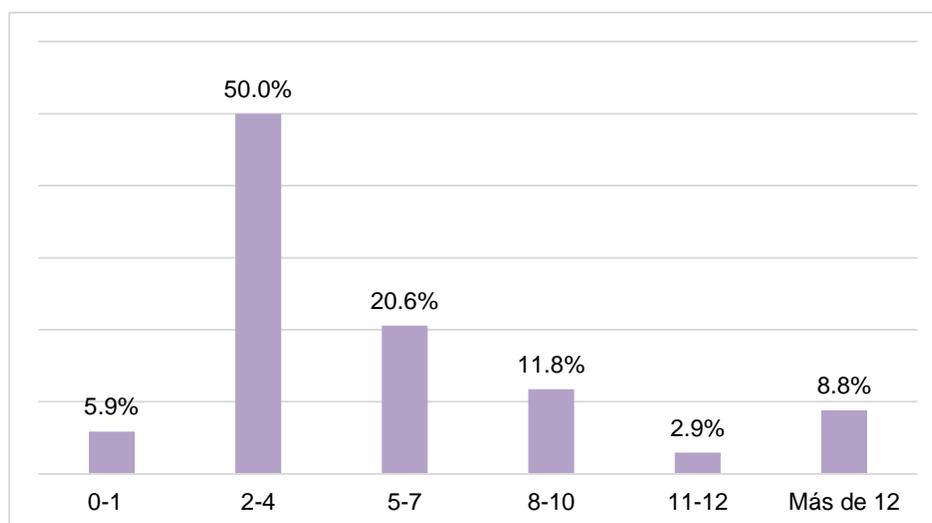


Figura 40. Antigüedad de la empresa

Como se observa en la figura 40, el 50 % de la muestra seleccionada tiene una antigüedad de 2 a 4 años en el mercado, el 45 % tiene de 5 a 12 años y sólo el 5 % son empresas de nueva creación. Con los datos expuestos podemos inferir que dentro de la muestra existe un gran porcentaje de microempresas consolidadas en el mercado y que superan la expectativa de vida de las pymes.

Con relación a la percepción que tienen las microempresarias de por qué han sobrevivido en el mercado, los hallazgos sugieren que realizan una diferenciación de la competencia basada en ofrecer productos o bien servicios de calidad (véase figura 41).

Así, también los hallazgos demuestran que estas mujeres invierten gran parte de su tiempo en planear y elegir la compra de sus productos, por lo que la selección y la presentación final la realizan siempre pensando en que su producto sea especial, no sólo en su diseño sino también en su capacidad para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Se debe agregar también que el 15 % opina que la razón por la que han sobrevivido es derivada de su esfuerzo y tenacidad.

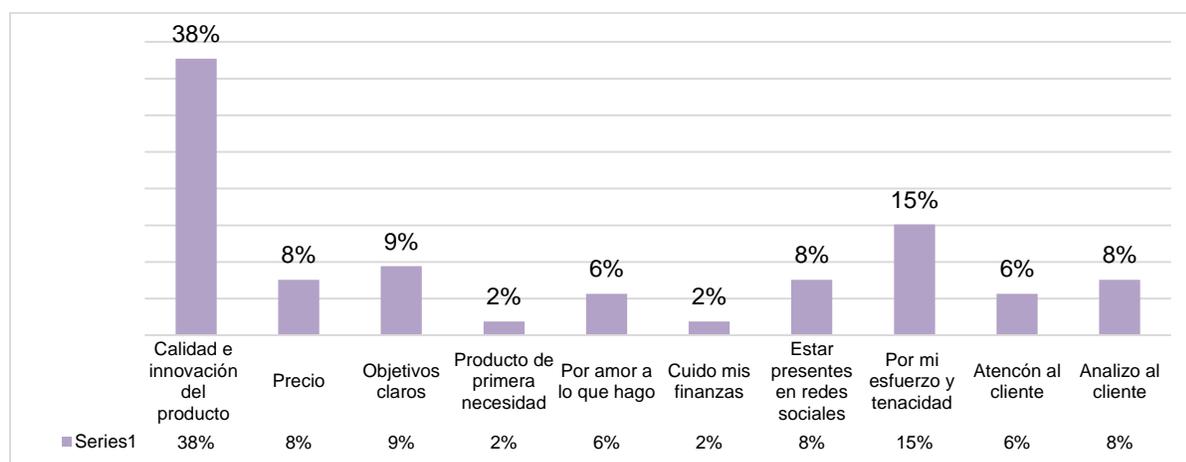


Figura 41. ¿Por qué cree que ha sobrevivido en el mercado?

Por otro lado, se puede apreciar que las microempresarias de manera directa no expresaron que la planeación sea un elemento que les ayude a sobrevivir en el mercado.

Sin embargo, en sus respuestas se identificaron algunos elementos que forman parte de la planeación, lo cual permiten inferir que les ha beneficiado. Sirva de ejemplo, que el 9% considera que la permanencia en el mercado se debe a que han tenido sus objetivos muy claros y el 8% opina que es debido a que analizan a sus clientes.

Además, dentro de sus respuestas se puede apreciar la presencia de estrategias, baste como muestra, que el 8 % considera que el precio es un factor determinante, así mismo, las mencionadas microempresarias determinan la diferenciación de la competencia con base en la calidad e innovación de sus productos.

Ahora bien, del 45 % de empresarias que tienen cinco y más años en el mercado, el 93 % considera que la planeación organizacional ha servido para superar los primeros cinco años de actividad empresarial (véase figura 42).

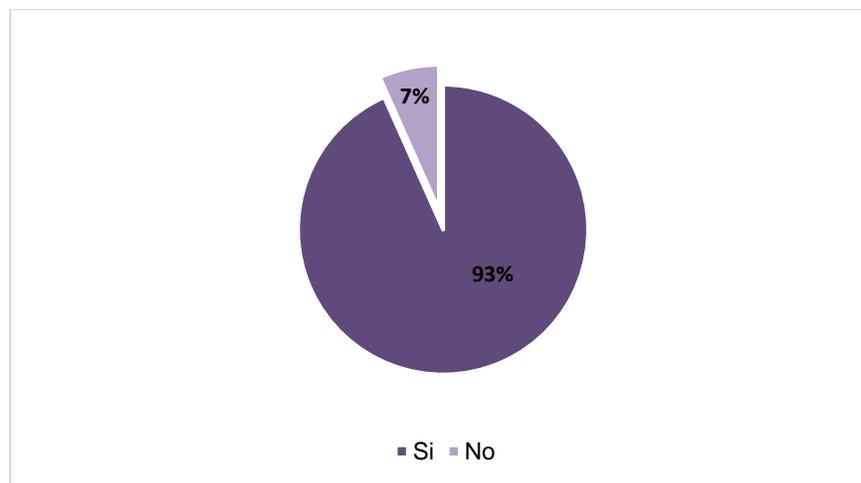


Figura 42. La planeación como herramienta para superar los primeros cinco años de actividad empresarial

Continuando con el análisis de los beneficios que las empresarias encuentran en realizar la planeación organizacional, la presente investigación encontró que les ayuda a tener una visión de largo plazo y desarrollar alternativas para tomar decisiones, además, creen que les ayuda a tener control entre las actividades de la empresa y las actividades del hogar, por lo que se sienten más tranquilas con respecto al futuro de su empresa (véase figura 43).



Figura 43. Beneficios de la planeación organizacional

Dentro de los resultados también se encontró que el 18 % de la muestra considera que la planeación organizacional les ayuda a tener crecimiento de sus empresas en cuanto al número de empleados y ventas, además, el 12 % de ellas reconoce que contar con una planeación formal permite que las instituciones de crédito les brinden financiamiento.

Este último punto puede deberse a que las microempresarias de la muestra están expuestas a diferentes programas gratuitos tanto de gestión empresarial como de apoyo financiero por parte de la alcaldía de Xochimilco. En algunos casos, para obtener dicho apoyo económico es requisito contar con un plan de negocios, en el cual se describe su planeación organizacional.

La última pregunta que se realizó fue si todos los integrantes de su organización incluyéndose ellas contaban con un salario, lo anterior considerando que este es un aspecto fundamental de la planeación financiera y refleja el desarrollo y crecimiento de cualquier organización.

Los resultados permiten establecer que dentro de las pymes estudiadas más del 60% de las personas que laboran, incluyendo a la empresaria tienen un salario. Sin embargo, el 38% opina que no todos son remunerados por el trabajo desempeñado, dentro de este porcentaje, las empresarias hacen evidente que en su organización todos tienen un salario fijo excepto ellas (véase figura 44).

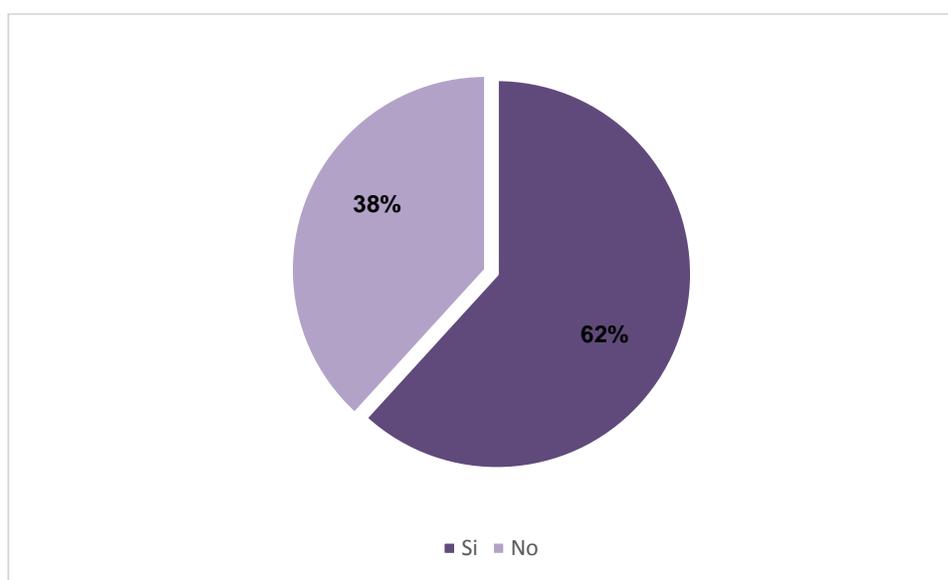


Figura 44. ¿Todos los integrantes de su organización cuentan con un salario?

Para finalizar este apartado, es importante describir los comentarios que las empresarias realizaron con más frecuencia durante la entrevista. Así, por ejemplo las microempresarias con hijos o hijas a su cargo, expresaron que se sienten orgullosas no sólo de haber creado una empresa y que sus hijos o hijas puedan ser parte de ese acontecimiento sino también consideran que sus microempresas son un legado para ellos. Esto último las motiva a buscar herramientas y conocimientos que les ayuden a resolver problemas dentro de sus empresas y lograr el crecimiento y permanencia de sus microempresas en el mercado.

Otro comentario de las microempresarias con y sin hijos es que les preocupa la transición a la siguiente generación de propietarios. Les crea incertidumbre no tener la certeza de quien será su sucesor.

7 Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de la presente tesis fue determinar si la planeación ayuda a las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres a superar los primeros 5 años de actividad empresarial y sostenerse en el tiempo.

Tras analizar los resultados de las encuestas, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las microempresarias se encuentran en la edad adulta temprana. Su nivel de estudios es de licenciatura y cuentan con capacitación empresarial.
Con base en lo descrito en el párrafo anterior se puede observar que, además de su formación, buscan mejorar y adquirir nuevas habilidades por medio de la capacitación empresarial, lo cual indica que cuentan con los conocimientos básicos necesarios para la resolución óptima de problemas que pudieran presentarse dentro de su organización.
2. Existe el interés de las microempresarias en aplicar sus conocimientos y habilidades a través de la creación y consolidación de sus organizaciones. Lo anterior con el objetivo de crecer personal y profesionalmente.
3. En cuanto al estado civil se encontró que, en su mayoría, son solteras sin hijos. Sin embargo, existe una cantidad significativa (más del 40 %) de empresarias con hijos.
4. Con respecto a la planeación y con base al análisis de los resultados, se concluye que las empresarias entienden el significado de la planeación organizacional, más aun, consideran que es una herramienta que sirve para superar los primeros cinco años de actividad empresarial. Sin embargo, no la llevan a cabo estrictamente apegadas a la formalidad, es decir, cuentan con algunos de los elementos de planeación por escrito.

5. Si bien las empresarias entienden el significado e identifican los elementos de la planeación organizacional, al inicio de sus actividades empresariales no cuentan con ninguno de los elementos de planeación, estos los van incorporando a través del tiempo, es decir, va evolucionando de planeación informal a formal dependiendo de su etapa de vida y de los nuevos conocimientos que la empresaria vaya adquiriendo en materia de gestión empresarial.

Hay que mencionar, además, que la microempresaria es la responsable de la planeación, bien sea estratégica, táctica u operacional.

6. Se logró identificar que el nivel de planeación que llevan a cabo las microempresarias de los sectores de comercio y servicio es operativa, esto es, se enfoca en planear las actividades del día a día.
7. Por lo que se refiere a la planeación estratégica, las microempresas estudiadas cuentan con algunos de los elementos de dicha planeación, por ejemplo, misión y visión, así mismo, se identificó que los resultados que quieren alcanzar a futuro y la manera en que han de lograrlo lo hacen considerando los mencionados elementos. Lo que indica que tienen una visión a largo plazo.

En cuanto a la estrategia, se aprecia que no cuentan con ella de manera escrita, sin embargo, tienen mentalmente presente que para lograr una posición defendible en el mercado y sobrevivir necesitan una. De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se concluye que su estrategia se basa en la diferenciación de su producto por medio de la calidad, teniendo en cuenta el servicio al cliente, así también, consideran que su diferenciación radica en los precios justos de sus productos.

8. Dentro de las microempresas estudiadas existe una escasa planeación financiera, lo anterior se demuestra dado que las empresarias otorgan un salario para todos los integrantes de su organización, sin embargo ellas no lo perciben, sino que se quedan con los remanentes de las utilidades si es que las hay.

9. Ahora bien, los beneficios que las empresarias perciben trae consigo la planeación, son los siguientes:
- a) Sirve de herramienta para enfrentarse a situaciones desconocidas, proporcionando seguridad en sus funciones dentro y fuera de la organización.
 - b) Brinda una visión a largo plazo que permite desarrollar alternativas para tomar decisiones.
 - c) Ayuda a tener control entre las actividades de la empresa y las del hogar. Esto último les ayuda a sentirse más tranquilas con respecto al futuro de su empresa.

Con base en los puntos anteriores se concluye que la planeación con enfoque en la operación, ayuda a las empresarias a controlar la incertidumbre y la ambigüedad tanto del sistema económico de constantes cambios como de su rol de responsables del hogar.

10. En cuanto a los factores que contribuyen a que se lleve a cabo la planeación en las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres, los hallazgos señalan que la formación educativa y la capacitación empresarial son aspectos que permiten a las empresarias desarrollar y ejecutar los elementos de la planeación.

11. Acerca de los obstáculos para llevar a cabo la planeación, la presente investigación permitió identificar dos rubros. El primero es de aquellas microempresarias que no planean y el segundo rubro pertenece a aquellas que llevan a cabo la mencionada planeación, pero encuentran obstáculos para realizarla de manera sofisticada, es decir, que desarrollen todos los elementos del proceso de planeación.

Dentro del primer rubro, las microempresarias consideran que la falta de tiempo derivado de las actividades de responsable del hogar y de su organización es el principal obstáculo que les impide planear.

Ahora bien, en el rubro de las microempresarias que si llevan a cabo la planeación organizacional, consideran que el principal obstáculo que enfrentan para llevar a cabo una planeación estrictamente formal es la falta de tiempo. Esto se debe, por un lado a que sus empresas cuentan con poco personal y son ellas las encargadas de diversas funciones tanto operativas como estratégicas. Por otro lado, hacen referencia a que al inicio de la creación de sus organizaciones no tenían conocimientos empresariales, lo cual obstaculizó la realización completa y detallada de la planeación.

Además de lo señalado en el párrafo de arriba, las microempresarias creen que la falta de financiamiento se traduce en un obstáculo para realizar la planeación estrictamente formal. Les desanima pensar que aunque tengan por escrito todos los elementos de planeación, no servirá para hacer crecer sus organizaciones.

Como resultado del análisis de los hallazgos de la presente investigación, se concluye que la hipótesis 1 se acepta. Lo anterior dado que, las microempresarias con una antigüedad de cinco y más años en el mercado llevan a cabo la etapa de planeación dentro de sus organizaciones y consideran que esta les ha permitido superar los primeros cinco años de actividad empresarial y sostenerse en el tiempo.

Además, la planeación les ha ayudado a permanecer en el mercado y sentirse seguras respecto al futuro de sus organizaciones, debido a que, por medio de la mencionada planeación logran el equilibrio entre sus responsabilidades tanto laborales como personales, así mismo, desarrollan una visión a largo plazo y alternativas para tomar decisiones reduciendo de esta forma la incertidumbre que genera enfrentarse a situaciones desconocidas

7.1 Recomendaciones

En lo que toca a las recomendaciones, podemos decir que resulta necesaria la capacitación continua en la gestión administrativa, de una manera práctica y eficiente, siempre considerando las actividades y tiempos de las empresarias dentro y fuera de sus organizaciones.

La falta de tiempo es uno de los principales obstáculos que las microempresarias enfrentan para llevar a cabo la planeación. Lo anterior derivado del número reducido de personal que labora dentro de sus organizaciones y a que deben conciliar sus actividades laborales con las del hogar. Este problema pareciera que debe y puede repararse únicamente por las mismas empresarias sin intervención alguna del gobierno o institución a la que pertenezca. Sin embargo, la actividad de las microempresarias involucra y beneficia a la economía y sociedad de un país por lo que se trata de un dilema colectivo que debe solucionarse.

En ese sentido, se recomienda que se desarrollen y adopten programas de apoyo que respondan a las demandas de este sector, siendo estas:

- a) Capacitación en lo que se refiere a administración del tiempo
- b) Crear programas de incorporación de medidas de conciliación entre la vida familiar y laboral
- c) Dada la importancia de la educación y la capacitación continua, se recomienda crear vínculos entre las universidades y microempresas. Lo anterior con el objetivo de que exista la transferencia de conocimientos y tecnología que permita que ambas partes sean más competitivas.
- d) Además de la capacitación empresarial, es importante capacitar a las microempresarias con relación al uso de las nuevas herramientas digitales que pueden ayudarles a desarrollar y ejecutar la planeación organizacional de manera más rápida y eficiente.
- e) Promover o en su caso crear redes de apoyo entre las mismas microempresarias para el cuidado de niños y niñas

7.2 Propuestas para futuras investigaciones

Finalmente, es importante señalar que la presente tesis permitió evidenciar la importancia de la aplicación, los beneficios y obstáculos de la planeación en las microempresas de comercio y servicio dirigidas por mujeres pertenecientes a una institución pública, por lo que dicha contribución puede ser enriquecida y ampliada en futuras investigaciones, considerando otros sectores y zonas geográficas con el fin de realizar comparaciones.

Dada la importancia de las capacitaciones que imparten las instituciones gubernamentales con respecto a la gestión empresarial, resulta fundamental analizar el contenido de estas. Lo anterior con la finalidad de mejorar los programas para perfeccionar las competencias y desempeño de las microempresarias.

Así mismo, se recomienda un estudio de casos de éxito de microempresarias, con el objetivo de identificar como han podido superar los obstáculos y conciliar las dos responsabilidades a su cargo: la del hogar y laboral.

8 Referencias bibliográficas

- Aguilar, E. T., & Recaman, A. L. (2015). *Innovación, emprendimiento y sustentabilidad*. México: De la salle ediciones .
- Aguilar, M. N., Sandoval, C. M., & Surdez, P. E. (2014). La gestión empresarial femenina en pequeñas empresas del giro industrial. *Acta Universitaria*, 73-80.
- Amezcuca, B. V., & Chávez, R. A. (2011). Empresarias y políticas públicas. Los programas gubernamentales: una agenda en construcción. En S. G. Maetínez Covarrubias, *Mujeres y empresa: Acercamiento multidisciplinario* (págs. 197-243). México: Universidad de Colima.
- Baltazar, S. A. (2005). *La competitividad de las pequeñas empresas: Un estudio de género*. UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA IX CONGRESO ANUAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS AC (ACACIA). Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/La_Competitividad_de_las_Peque__as_Empr esas.pdf
- Bracken, J. B., Keats, & Pearson. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 591-603.
- Camarena, A. M., & Saavedra, G. M. (2017). *Características de la mujer empresaria en la Ciudad de México*. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Camarena, A. M., Saavedra, G. M., Riveros, R. A., Fischer, d. I., Aguilar, A. M., Tapia, S. B., . . . Padilla, M. (2017). Características de la mujer empresaria en la Ciudad de México. En A. M. Camarena, & G. M. Saavedra, *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* (págs. 175-257). México: Publicaciones empresariales UNAM, FCA Publishing.
- Carranza, O. G., & Saavedra, G. M. (2017). Participación de las mujeres como empresarias y como empleadas en México. En A. ., Camarena, & G. M. Saavedra, *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* (págs. 19-44). México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Castiblanco, M. S. (2013). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. *Facultad de ciencias Económicas:Investigación y reflexión*, 53-66. Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291005>
- CEPAL. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe:realidades, obstáculos y desafíos*. Chile. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5818-mujeres-emprendedoras-america-latina-caribe-realidades-obstaculos-desafios>

- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (Octava edición ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia LTDA.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Compeán, F. M., Belausteguigoitia, R. I., & Navarrete, J. M. (2015). *Una investigación sobre mujeres emprendedoras y propietarias de organizaciones familiares y no familiares en México*. Obtenido de Centro de desarrollo de la empresa familiar-ITAM:
http://cedef.itam.mx/sites/default/files/cedefitammx/noticias/aadjuntos/2017/09/mujeres_empresarias_y_propietarias_.pdf
- Contreras, S. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- DOF. (30 de Junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el Mayo 17 de 2017, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Espinoza, S. R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 53-62. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>
- Estrada, B. R., García, P. d., & Sánchez, T. V. (2009). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas. *Primer Congreso Internacional en México sobre la MIPYME del 1 - 3 de septiembre de 2009*. Pachuca, Hidalgo, México .
- Farías, N. P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 85-103. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005207>
- Fernández, A. J. (1991). *El proceso administrativo* (2 ed.). México: Diana.
- Fischer de la vega, L. E. (2017). Redes empresariales y su importancia en las empresas lideradas por mujeres. En A. M. Camarena, & G. M. Saavedra, *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* (págs. 153-174). México: Publicaciones Empresariales FCA Publishing.
- Fischer, E., Reuber, A. R., & Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 151-168. doi:doi.org/10.1016/10883-9026(93)90017-Y
- French, S. J., Kelly, S. J., & Harrison, J. J. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms. *Journal of Management Development*, 765-776.
- García, G., Georgantzís, N., & Jaramillo, G. A. (2009). El papel del género en la toma de decisiones. *Cuadernos económicos de ICE*, 151-163.

- GEM:Reporte Nacional 2015-2016. (s.f.). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2015-2016 México*. Obtenido de <https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/reporteregionalgem2015.pdf>
- Guzman, C., & Rodríguez, G. J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial*, 381-392. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86601830>
- Hernández, C., Camarena, M. E., & Castanedo, B. (2009). *Para las mujeres no todo el poder pero si todo el trabajo*. México: EÓN.
- Hofstede-Insights. (27 de Junio de 2018). *Hofstede-Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- imef. (2014). *El control de la gestión en las pequeñas y medianas empresas*. México: Instituto Mexicano de ejecutivos de finanzas.
- INEGI. (2014). *censos 2014 Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa*. Recuperado el 2017, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (2017). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. Aguascalientes, AGS. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf
- INEGI. (2017). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo: cifras durante el cuarto semestre de 2017*. México. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/enoe_ie/enoe_ie2018_02.pdf
- Inmujeres. (2003). *Manual de gestión con un enfoque de género para mujeres microempresarias*. México: Instituto nacional de las Mujeres México.
- Intercultural Program AFS. (24 de Junio de 2018). *Intercultural Link and AFS learning program*. Obtenido de <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs-friends/6514/download>
- Kargwell, S. (2012). A comparative study on gender and entrepreneurship development: still a male's world within UAE cultural context. *International Journal of Business and Social Science*. Obtenido de http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_6_Special_Issue_March_2012/7.pdf
- Kauffman, G. S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la Economía Mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*. México: Universidad Veracruzana, IIESCA., 40-48. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/un_estudio_comparativo_del_perfil_financiero_y_administrativ.pdf

- Kourilsky, M. L., & Walstad, W. B. (1998). Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. *Journal of Business Venturing*, 78-88. doi:doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00032-3.
- López, S. A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 141-164. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- Luna, g. A. (2015). *Proceso Administrativo* (2 ed.). México: Grupo editorial Patria.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Montana, P. J. (2002). *Administración*. México: Continental.
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*". México: PEARSON.
- Nacional Financiera. (2015). *Los retos de la empresa familiar*. México. Recuperado el 25 de 01 de 2018, de http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/2012/memorias/2089/Los_Retos_de_la_empresa_familiar.pdf
- NAFIN. (2017). *Nacional Financiera: Banca de desarrollo*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/sala-de-prensa/boletin-01-17.html>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*,, 1-36. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513035>
- OIT. (2015). *Conferencia Internacional del Trabajo, 104.ª reunión, 2015: Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2017, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_368030.pdf
- Parada, R. E. (2013). *La mujer empresaria en México*. México: PEARSON.
- Perry, S. (2002). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 201-208. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-627X.00019>
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para e Análisis de los sectores industriales y de la competencia* (32 ed.). México: Continental.
- PROMODE INDUSTRIAL. (2004). Programa de capacitación y modernización empresarial/PROMODE INDUSTRIAL. En S. d. Economía. Méxio: Talleres gráficos de Mexico.

- Quiroz Guzmán, T., & Valtierra Angel, D. A. (2010). DIMENSIONES CULTURALES EN LA EMPRESA ESTATAL DE AUTOSERVICIO, SUCURSAL DELICIAS, CHIHUAHUA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 375-386. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14114743008>
- Reyes, P. A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, C., & Jiménez, M. (2015). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 15, 73-89. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de <http://www.uacm.kirj.redalyc.org/articulo.oa?id=81802606>.
- Ruiz, T. M., & Duarte, T. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, 326-331. Recuperado el 02 de Marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>
- Saavedra, G. M. (2017). La competitividad en las empresas lideradas por mujeres. En A. M. Camarena, & G. M. Saavedra, *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* (págs. 67-92). México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Saavedra, G. M., Tapia, S., Orieta, M., Mancilla Rendón, M., Clotilde, H. G., & Margarita, P. B. (2014). *La determinación de la competitividad de las PYMES en el Distrito Federal*. México: Publicaciones empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Sánchez, A. M. (1997). *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. Madrid, España: Rumagraf, S.A.
- Schein, E. H. (1978). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Ediciones Del Castillo.
- Schwenk, C., & Shrader, C. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta Analysis. . *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 53-64.
- Serna, P. M. (2001). Empresarias y relaciones de género en dos ciudades de provincia . En B. Barrera, *Empresarias y Ejecutivas Mujeres con Poder* (págs. 89-138). México: El colegio de México.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2010). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 217-226. Recuperado el 02 de marzo de marzo 2017, de <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>
- Shrader, C. C., Mulford, & Blackburn. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 45-60.

- Thompson, J. A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Toro, J., & Ortegón, Á. A. (1999). Corriendo el telón del concepto empededor. *Revista EAN*, 134-142. Recuperado el 05 de marzo de 2017, de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/910/878>
- Valdez, M. E., & Richardson, J. (2013). Institutional Determinants of Macro-Level Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-27. doi:10.1111/etap.12000
- Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseca, T., & Perera, B. (2004). "The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 209-217.
- Zapata, G. E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 119-135. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

9 Anexos

Fecha: _____

Encuesta

Instrucciones: A continuación se muestran una serie de preguntas a responder. Ninguna respuesta es incorrecta, por favor seleccione aquella que más se adapte a usted y a su empresa.

La encuesta sólo le llevará 10 minutos y sus respuestas son totalmente confidenciales.

Datos de la empresaria

Edad:

Menos de 20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años	51-60 años	Más de 60 años
------------------	------------	------------	------------	------------	----------------

Estado civil:

Casada	Soltera
--------	---------

¿Tiene hijos?

Sí No

¿Cuál es su nivel de estudios?

Sin estudios	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Maestría	Doctorado
--------------	----------	------------	--------------	--------------	----------	-----------

¿Cuál es la razón por la que nace su empresa?

- a) Necesidad
- b) Crecimiento personal y profesional
- c) Tradición
- d) Oportunidad
- e) Otra

Datos de la organización

A qué se dedica la empresa: _____

1. **¿Su empresa está dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público?**

Sí

No

2. **¿Cuántas personas laboran en su organización?**

3. **¿Qué entiendes por planeación organizacional?**

- a) Es determinar únicamente los tiempos de cada actividad dentro de la organización
- b) Consiste en definir a dónde quiere llegar la organización, lo que debe hacer para lograrlo, cuándo, cómo y en que secuencia lo realizará.
- c) Es ajustar mis tiempos personales a los de la empresa
- d) Otro _____

4. **¿Alguna vez has recibido capacitación empresarial?**

Sí

No

5. **¿Dentro de su organización se lleva a cabo la planeación organizacional?**

Sí (pasar a la pregunta 7 y continuar)

No (pasar a la pregunta 6 y continuar en pregunta 12)

6. **De la siguiente lista selecciona ¿Cuál es la razón por la que no lleva a cabo la planeación de su organización?**

- a) No sé qué es planear
- b) No tengo tiempo, mi familia es mi prioridad
- c) Hay actividades de la organización más importantes
- d) Mi empresa es muy pequeña y no es necesario planear
- e) Tengo confianza en mi capacidad, no es necesario planear
- f) Me angustia preocuparme por el futuro
- g) Me da miedo planear y equivocarme
- h) La planeación no da los resultados inmediatos que requiero
- i) Otro _____

7. ¿Qué es lo que planea dentro de su organización?

8. ¿Con qué frecuencia planea las actividades de su organización?

- a) Una o más veces al día
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Al año
- e) Todas las anteriores

9. ¿Existen planes por escrito que comprendan un periodo de cinco o más años?

Sí

No

10. ¿Quién planea las actividades de su empresa o negocio?

- a) Yo
- b) El administrador de la empresa
- c) Algún familiar
- d) Mi pareja sentimental
- e) Otro ¿Quién? _____

11. ¿Con qué obstáculos te has enfrentado al planear?

12. ¿Cómo determinas los resultados que quieres alcanzar a futuro de tu empresa y la manera en que has de lograrlos?

- a) Con base en la misión y visión de mi empresa
- b) De acuerdo a mis actividades y tiempos del hogar
- c) Son mi visión personal, están en mi mente
- d) De acuerdo a lo que se presente
- e) Otro _____

13. De la siguiente lista seleccione los elementos que considera son parte de la planeación e indique cuáles tiene su empresa por escrito

	Elementos que identifico	Elementos que tiene mi organización
Análisis de la situación		
Visión		
Misión		
Objetivos		
Estrategias		
Políticas		
Procedimientos		
Presupuestos		
Programas		

14. ¿Cuándo inició sus actividades empresariales ya contaba con los elementos que en la pregunta anterior seleccionó?

Si ¿Cuáles? _____ No

15. ¿Cuánto tiempo llevan vendiendo tu producto/ servicio?

0-1 año	2-4 años	5-7 años	8-10 años	10-12 años	Más de 12 años
---------	----------	----------	-----------	------------	----------------

16. ¿Por qué cree que ha sobrevivido ese tiempo en el mercado?

17. Responda esta pregunta sólo si su empresa tiene más de cinco años de vida. ¿Consideras que llevar a cabo la planeación organizacional ha servido para superar los primeros cinco años de actividad empresarial?

Sí No

18. ¿Qué beneficio considera que puede brindar la planeación organizacional a su empresa?

- a) Ayuda a que mi empresa crezca en ventas
- b) Me ayuda a desarrollar alternativas para tomar decisiones y tener- una visión a largo plazo.
- c) Ayuda a que me den financiamiento las instituciones de crédito
- d) Me ayuda a tener control entre las actividades de la empresa y las actividades del hogar
- e) Me ayuda a sentirme más tranquila con respecto al futuro de mi empresa
- f) Ninguno, es sólo un requisito
- g) Otra_____

19. ¿Todas las personas que laboran en su organización incluyéndose usted tienen un salario?

Sí

No

Comentarios: