



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**BORRADOR FINAL DE TESIS**

**El financiamiento, estrategia para la pequeña y mediana  
empresa. Un acercamiento desde la perspectiva  
organizacional de la toma de decisiones. El caso de la  
organización REYRO Refacciones automotrices**

**Alumno: Julio César Viguera Miranda**

Matricula: 207380330

**Directora de tesis. Dra. Silvia Pomar Fernández**

México, Distrito Federal  
Octubre del 2009.

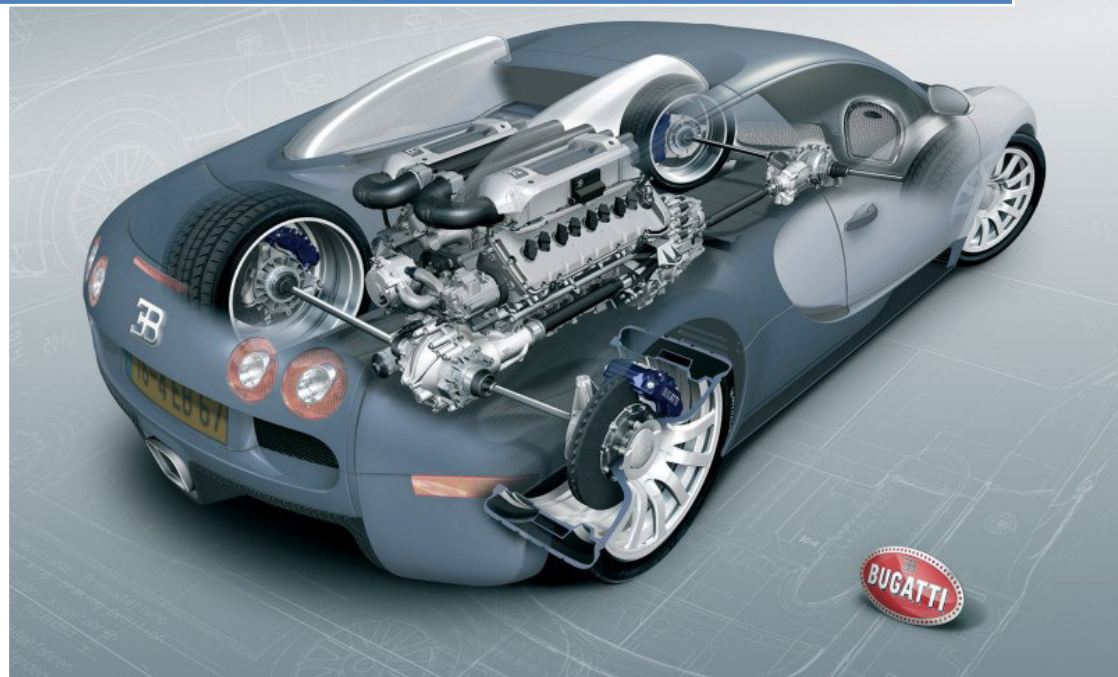
**POSGRADO EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES**



**BORRADOR FINAL DE TESIS**

El financiamiento, estrategia para la pequeña y mediana empresa.  
Un acercamiento desde la perspectiva organizacional de la Toma de  
Decisiones.

El caso de la organización REYRO Refacciones Automotrices.



**OCTUBRE 2009**

Por: Lic. Julio César Viguera Miranda

MATRICULA: 207380330

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Silvia Pomar Fernández

---



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00032

Matrícula: 207380330

EL FINANCIAMIENTO,  
ESTRATEGIA PARA LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA.  
UN ACERCAMIENTO DESDE LA  
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL  
DE LA TOMA DE DECISIONES.  
EL CASO DE LA ORGANIZACION  
REYRO REFACCIONES  
AUTOMOTRICES.

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 8 del mes de abril del año 2010 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ  
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES  
DR. VICTOR GABRIEL SANCHEZ TREJO  
DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JULIO CESAR VIGUERAS MIRANDA



JULIO CESAR VIGUERAS MIRANDA  
ALUMNO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

PRESIDENTA

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ

VOCAL

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO  
MONTOYA FLORES

VOCAL

DR. VICTOR GABRIEL SANCHEZ TREJO

SECRETARIO

DR. AYUZABET DE LA ROSA  
ALBURQUERQUE

## **AGRADECIENDO Y DEDICANDO:**

*A mi madre*

*Porque los derechos y los reveses ya no son sólo ilusiones;*

*A mi padre*

*Porque aprendí a no esconderme detrás de la puerta;*

*A mis hermanas: In, Nax, Gigi*

*Por la fuerza de voluntad hasta el último día,*

*Por el amor y la nobleza infinita,*

*Por el carácter y valor;*

*A Gaby*

*Por lo que eres y por lo que era yo cuando estuvimos juntos;*

*A Pao*

*Por los bichos y porque el verdadero amor se descubre buscando en nuestro interior;*

*A mi Directora de tesis Dra. Pomar*

*Por su paciencia, claridad y generosidad académica;*

*A todos mis profesores en especial al Dr. Antonio Barba Alvarez*

*Porque su trabajo, su confianza y sus buenas intenciones no se quedaron sólo en el papel;*

*A mis amigos*

*Carmen, que dedicación; Takechi, que viajes; Raúl Peluche, que inteligencia y talento; Ferrus e Iván, por los autos y los proyectos;*

*A mi sociedad*

*Porque con una parte de su trabajo contribuyeron a todo esto;*

*A la organización REYRO y a sus propietarios.*

*Por contribuir y facilitar el desarrollo de esta investigación;*

*A todos los que faltan*

*Porque siempre se me olvida acordarme...*

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. Problematización del objeto de investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Problemática y Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Hipótesis.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 2. Referentes teórico-conceptuales.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 La dependencia de recursos y el financiamiento.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 La Dependencia de Recursos desde la perspectiva organizacional.....	19
2.1.2 El contexto latinoamericano: la Dependencia de Recursos .....	21
2.1.3 La importancia del financiamiento a partir de la Dependencia de Recursos .....	24
2.1.3.1 El financiamiento .....	32
2.1.4 El financiamiento como recurso en el contexto mexicano .....	37
2.1.5 El riesgo en el financiamiento y el riesgo financiero .....	40
<b>2.2 La toma de decisiones como estrategia organizacional.....</b>	<b>43</b>
2.2.1 De la importancia de la estrategia en el ámbito organizacional .....	43
2.2.2 La Toma de Decisiones como parte de la estrategia .....	51
2.2.3 El cambio a partir de la Toma de Decisiones .....	62
2.2.3.1 Toma de decisiones estratégicas .....	64
<b>2.3 La cultura organizacional en relación a la estrategia del financiamiento.....</b>	<b>68</b>
2.3.1 La noción de Cultura Organizacional .....	68
2.3.2 De la cultura a la estrategia del Financiamiento.....	76
<b>2.4 La importancia de la toma de decisiones, el financiamiento y la estrategia de financiamiento en la (PYME).....</b>	<b>79</b>
2.4.1 Caracterización de la PYME.....	79
2.4.2 La toma de decisiones en la PYME .....	89
2.4.3 Importancia del financiamiento para la PYME.....	92
<b>Capítulo 3. Elementos metodológicos.....</b>	<b>95</b>
<b>3.1 De la pertinencia y la necesidad de una metodología de estudio.....</b>	<b>95</b>
<b>3.2 Nociones teóricas de metodología e investigación .....</b>	<b>100</b>
<b>3.3 Estrategias de esta investigación .....</b>	<b>108</b>
<b>3.4 El puente entre lo teórico y lo empírico: la aplicación del cuerpo metodológico .....</b>	<b>110</b>
<b>Capítulo 4. Estudio de caso.....</b>	<b>120</b>
<b>4.1 El contexto organizacional .....</b>	<b>120</b>
4.1.1 el sector industrial y el caso REYRO refacciones Automotrices .....	121
4.1.2 Hallazgos sobre dependencia de recursos y financiamiento del sector automotriz .....	124
<b>4.2 Hallazgo en la organización REYRO Refacciones Automotrices.....</b>	<b>131</b>

<b>4.2.1 el financiamiento en REYRO Refacciones Automotrices .....</b>	<b>145</b>
<b>4.3 La toma de decisiones y la estrategia organizacional .....</b>	<b>147</b>
<b>4.4 Revisión integrativa de hallazgos .....</b>	<b>170</b>
<b>Capítulo 5. Conclusiones.....</b>	<b>175</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>188</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>198</b>
<b><i>Tablas de participación de la PYME en México .....</i></b>	<b>198</b>
<b><i>Entrevista semiestructurada.....</i></b>	<b>204</b>
<b><i>Transcripción de entrevistas.....</i></b>	<b>205</b>
<b><i>Carta invitación para la organización .....</i></b>	<b>257</b>
<b><i>Organigrama de la organización .....</i></b>	<b>258</b>

## **INDICE DE IMÁGENES**

### **FIGURAS**

1	Problematización de la PYME	11
2	Problemática relevante en la PYME	12
3	Elementos básicos para una investigación integral	18
4	Interrelación organizacional	44
5	Diseño de la estrategia	48
6	Sistema complejo de decisiones	53
7	Un modelo de racionalidad limitada	54
8	La metodología como puente entre la teoría y la practica empírica	100
9	Representación esquemática de estrategias de investigación	109
10	Ejes para el diseño y desarrollo de entrevistas	103
11	Esquema holístico de análisis	113
12	La interrelación entre elementos teóricos para el análisis de la organización	115
13	Esquema del cuerpo metodológico de investigación	116
14	Mapa de investigación-categorización para análisis	119
15	Identificación de momentos históricos y tendencias dominantes	174
16	Tendencias dominantes	174
17	Un modelo de toma de decisiones para contemplar estrategias de financiamiento	

### **CUADROS**

1	Dos momentos históricos identificables en la PYME	13
2	Tendencias dominantes de la toma de decisiones en las organizaciones	59
3	Criterio de estratificación de establecimientos-DOF	81
4	Criterios de definición de tamaño de la empresa NAFIN/SECOFI	81
5	Clasificación de tamaño de empresa por número de trabajadores	82
6	Calendarización de entrevistas	109
7	Identificación de tendencias dominantes en la toma de decisiones	158

### **GRAFICA**

1	Distribución de financiamiento hacia la PYME	38
---	--	----

## **Introducción**

---

En el presente trabajo de investigación, se contempla a la pequeña y mediana empresa (PYME) como objeto de estudio así como núcleo de análisis. Para alcanzar los objetivos planteados, se realiza la revisión, como sustento teórico conceptual de la dependencia de recursos, la toma de decisiones, la estrategia y el financiamiento en las organizaciones para entender la importancia que tiene la estrategia de financiamiento en el crecimiento y el desarrollo en estas organizaciones frente a un entorno en constante cambio.

El estudio de las organizaciones ha sido abordado principalmente bajo la perspectiva económica que obedecen a la lógica de maximización de recursos, es decir bajo un criterio de racionalidad instrumental, por lo que desde la perspectiva de los estudios organizacionales, es necesaria la revisión de distintos fenómenos organizacionales bajo ópticas que nos permitan entender de manera más integral a las mismas; en este sentido se revisa el proceso de la toma de decisiones con el propósito de analizar el momento anterior y resultados verificables en el desarrollo de las actividades organizacionales y sus consecuencias operativas.

De esta manera, el presente documento inicia con la problematización del objeto de estudio, para con ello establecer los objetivos que se persiguen; la problemática en donde se plantea la pregunta de investigación como motor de análisis y la hipótesis; en un segundo apartado se realiza la revisión teórica conceptual que sirve como marco y eje conductor de los elementos adyacentes a la temática de esta investigación; en el tercer apartado se define el paradigma metodológico que permite operar los elementos teóricos y prácticos del análisis; en un cuarto apartado se realiza el estudio de caso que permite los hallazgos encontrados con los elementos teóricos planteados.



A nivel macro la PYME y en general las organizaciones de México, padecen entre otras cosas de los efectos de la globalización de las economías y las finanzas internacionales que imponen nuevas reglas para las que no están aún preparadas, por lo que es necesario revisar los fenómenos y los efectos que se suceden en la organización derivados de la interrelación que mantiene con su entorno, como una alternativa para la contribución al entendimiento de las mismas a partir de analizar cómo se toman las decisiones en relación a las estrategias de financiamiento en una organización y entender cual es el "status quo" organizacional que se presenta y cómo origina ciertos cambios a partir de ello.

En la realidad actual existe una interrelación e interdependencia entre y en las distintas áreas de la organización y su entorno; existen múltiples paradigmas, multiplicidad de reglas que se aplican a multiplicidad de actividades e interrelaciones que se presentan en el sentido organizacional.

Entonces, las organizaciones constituyen un sistema social, el cual se considera un sistema abierto, que tiene propiedades particulares que comparte con otras en sistemas más amplios que no se mantienen en reposo o estáticos sino tienden al cambio y a la diferenciación. Los sistemas organizacionales se fundan en actividades que realizan los individuos, las cuales son complementarias o interdependientes con el propósito de lograr resultados comunes que se hallan interrelacionadas en el espacio y el tiempo a partir de las propias interrelaciones y los recursos disponibles.

La realidad y la dinámica actual no permitiría negar que vivimos en un mundo de organizaciones, por lo que es necesario considerar la amplia variedad de maneras en que funcionan, al mismo tiempo, deberemos notar el grado en el cual son diferentes, pues a pesar de que desde sus comienzos el hombre trato de formar comunidades organizadas de modo que con otros hombres pudiera vivir con seguridad y prosperar, conforme evolucionó la historia de la sociedad la gente integró grupos. Sin embargo

surgieron algunos problemas inmediatos en relación a ¿cómo lograr que se hicieran las cosas?, ¿quién decidiría que hacer?, ¿quién recibiría cuánto?, entre otras cosas. Aunque hay diferentes enfoques y métodos de estudio para abordar la complejidad<sup>1</sup> que existe en las mismas, la Teoría de las Decisiones como un elemento organizacional, nos permite buscar argumentos alternativos para intentar su comprensión, situándonos sobre todo en el análisis del proceso de toma de decisiones durante un lapso y momentos determinados.

En lo referente al estudio de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) se han tenido diversas implicaciones que se derivan del escaso conocimiento organizacional de la misma, en donde la preponderancia ha sido desde la perspectiva económica lo que nos permite destacar la importancia que tiene deconstruir, reconstruir y rediseñar la realidad organizacional a partir de nuevos enfoques ya que no existe una forma única de pensar o analizar a las organizaciones.

---

<sup>1</sup> La palabra complejidad tiene en su origen etimológico latino "*complectere*" tiene una significación relacionada con entrelazar o trenzar añadiendo una sentido de dualidad, sin embargo en este documento se toma como referente conceptual el pensamiento complejo de Edgar Morin en donde la complejidad se encuentra relacionada con la naturaleza humana multidimensional, con una universalidad producto de una mezcla entre caos y orden en el que el sujeto y el objeto son parte inseparables de un ecosistema que se conforma como un arreglo de partes intrincado.

## Capítulo 1. Problemática del objeto de investigación

---

*De acuerdo, no lo has creado tú, respondió el sentido común,  
pero la mayor parte de las situaciones en que nos metemos  
jamás llegarían tal lejos si no las hubiéramos ayudado,  
y tú no vas a negar que has ayudado a ésta [...]   
deberías saber que estar de acuerdo  
no siempre significa compartir una razón,  
lo más normal es que las personas se acojan  
a la sombra de una opinión como si fuera un paraguas.*

*El hombre duplicado  
(Saramago, 2002)*

El avance y participación de las grandes empresas en las actividades más dinámicas de la economía del país y su capacidad para competir tanto en el mercado interno, local e internacional se ha desarrollado de forma paralela a los efectos negativos que la apertura comercial internacional, la desregulación, la intensidad de la competencia y los problemas de financiamiento han tenido sobre el funcionamiento de las organizaciones en especial de la Pequeña y Mediana Empresa<sup>2</sup> (PYME).

A nivel macro la PYME y en general las organizaciones de México, padecen entre otras cosas de los efectos de la globalización de las economías y las finanzas internacionales que imponen nuevas reglas para las que no están aún preparadas, por lo que es necesario revisar los fenómenos y los efectos que se suceden en la organización derivados de la interrelación que mantiene con su entorno, como una alternativa para la contribución al entendimiento de las mismas a partir de analizar cómo se toman las decisiones en relación a las estrategias de financiamiento<sup>3</sup> en una organización para entender cual es el "status quo"<sup>4</sup> organizacional que se presenta y cómo origina ciertos

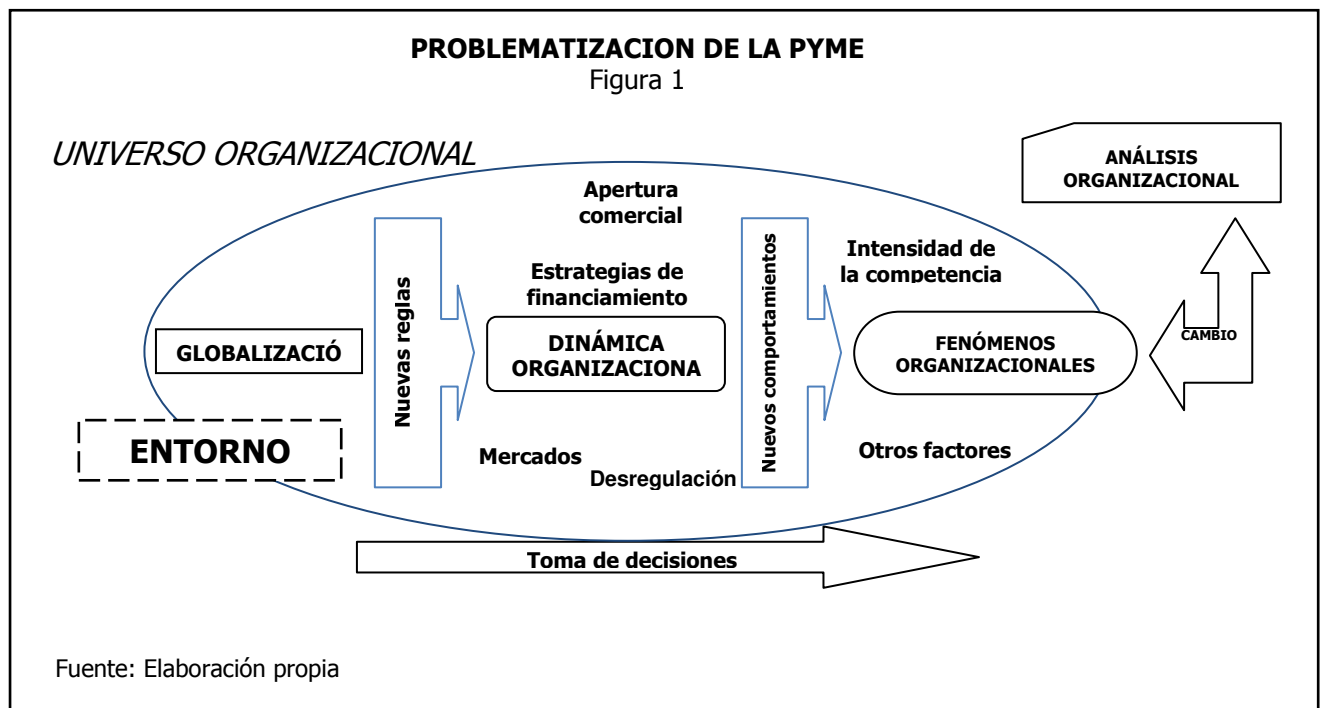
---

<sup>2</sup> En el estudio sobre Observatorio PYME en México realizado por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) en el año 2007 se detallan entre otros resultados el perfil, características laborales y necesidades de la PYME en México, así como algunos de los efectos que esta ha tenido.

<sup>3</sup> Entendiendo correctamente el financiamiento no sólo en términos pobremente cuantitativos sino también cualitativos.

<sup>4</sup> Entendiendo "statu quo" en su sentido etimológico latino de condición de una situación dada.

cambios a partir de ello (Figura 1), en este sentido,<sup>5</sup> desde la óptica de los Estudios Organizacionales hay que pensar en las pequeñas empresas como organizaciones en las que ocurren procesos y fenómenos sociales, culturales, políticos, psicológicos, etcétera; organizaciones con estructuras identidades, contextos y procesos decisorios, entre otros, muy específicos (De la Rosa, 2000); en donde la investigación obedezca a una lógica más allá de la racionalidad instrumental.<sup>6</sup>

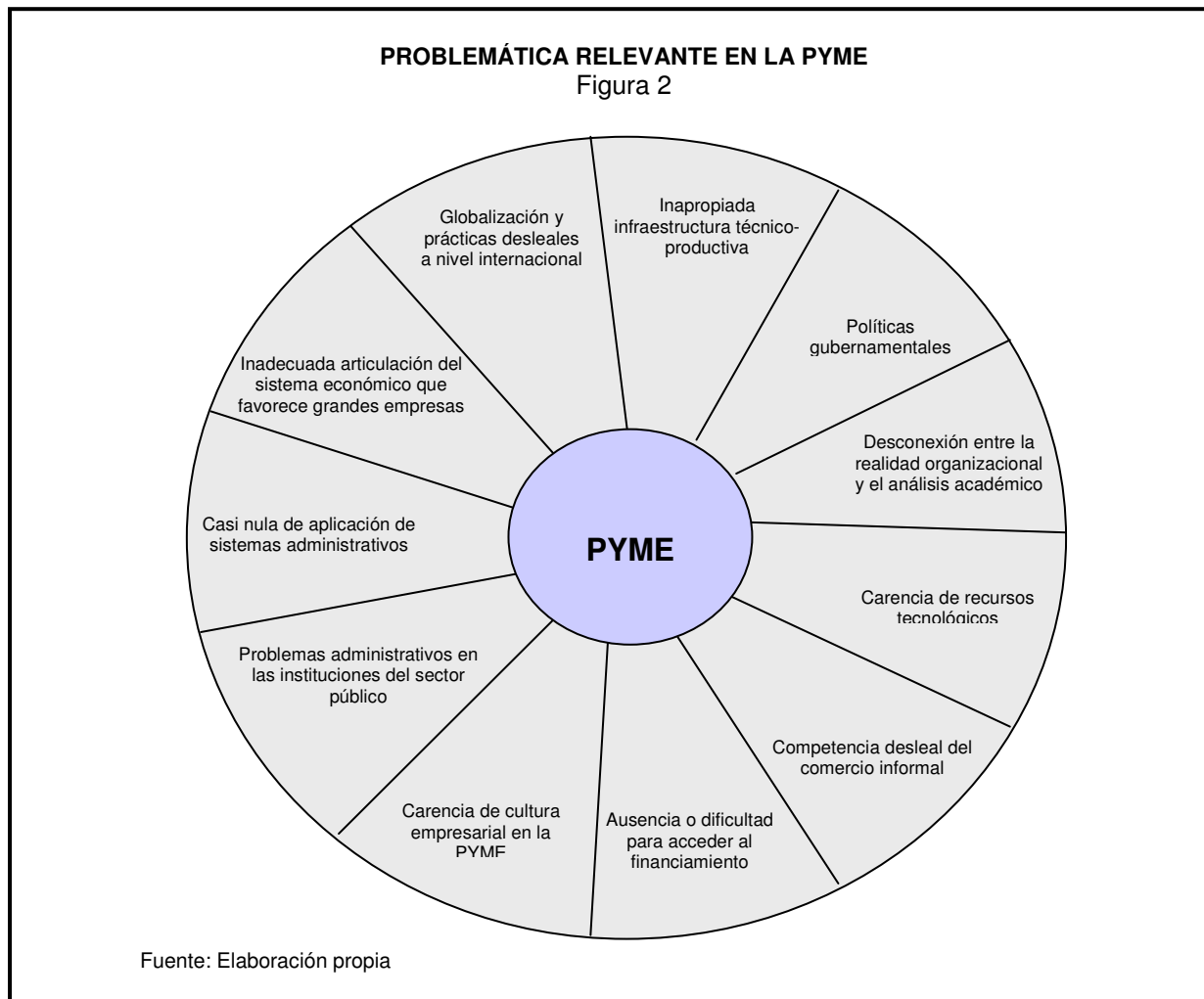


<sup>5</sup> Como comenta González Ibarra, tal vez la práctica diaria en la forma de conocer impide apreciar la diversidad de factores que están presentes en la constitución del propio conocimiento.

<sup>6</sup> Si bien la necesidad de recursos económicos está presente en todas las organizaciones y su estudio es de suma importancia, la intensión de esta investigación gira en torno a obtener información más allá de la lógica economicista de la maximización de recursos, en todo caso la intensión de la misma considera la intensión de entender lo que existe en el proceso previo de la obtención de estos recursos.

## 1.1 Problemática y Justificación

Como en muchas áreas del conocimiento, la investigación y el análisis de las estrategias de financiamiento desde la óptica de la toma de decisiones en el ámbito organizacional han sido escasos e insuficientes, lo anterior podría deberse a la escasez de información, limitado acceso para la investigación en las organizaciones, acotado desarrollo de marcos teóricos y metodológicos, entre otros. En México existen problemas organizacionales que dificultan el adecuado desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa (PYME), fenómeno que no es privativo de nuestro país, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo; este sector presenta una serie de problemas (Bridge, 1998; Barba, 2000; Montañó, 2001) en donde destacan los siguientes (Figura 2):



Para el caso mexicano, dentro del desarrollo histórico de la PYME podríamos situar en general dos momentos<sup>7</sup> bien diferenciados (Cuadro 1): el primero está comprendido entre la década de los cuarenta y finales de los setenta, en donde se experimento un proceso de sustitución de importaciones, caracterizada por una política activa y de corte vertical en beneficio de las ramas y empresas productoras de bienes de consumo, destinados al mercado interno. El esfuerzo por garantizar un mercado doméstico basado en una estructura proteccionista permitió una organización de coexistencia de las pequeñas y medianas empresas, en una competencia interna de baja intensidad y poco relacionada con la eficiencia y la competitividad para la producción interna de bienes de consumo; se complementaron con las condiciones creadas por una política comercial que permitió la importación de bienes intermedios y de capital, limitando drásticamente la integración total de la industria del país (Flores y Estrada, 2000).

<b>DOS MOMENTOS HISTÓRICOS IDENTIFICABLES DE LA PYME</b>	
<b>Cuadro 1</b>	
PRIMER MOMENTO: DE LA DÉCADA DE LOS 40'S HASTA FINALES DE LA DÉCADA DE LOS 60'S	SEGUNDO MOMENTO: DE LA DÉCADA DE LOS 70'S HASTA PRINCIPIO DE LA DÉCADA DE LOS 80'S
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de sustitución de importaciones,</li> <li>• Políticas de corte vertical y horizontal que favorecieron la producción de bienes de consumo,</li> <li>• Mercado doméstico basado en una estructura proteccionista,</li> <li>• Coexistencia de pequeñas y grandes empresas en competencia de baja intensidad,</li> <li>• Política comercial que permitió la importación de bienes intermedios y de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusión del proceso de sustitución de importaciones,</li> <li>• Restricciones para el apoyo a la competitividad de la PYME,</li> <li>• Vocación domestica de la PYME,</li> <li>• Poca integración de la PYME al sistema económico formal,</li> <li>• Crisis económica en el año 1982,</li> <li>• Ausencia casi total de la PYME en el Plan Nacional de Desarrollo</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia	

<sup>7</sup> Intentando realizar un resumen histórico de las condiciones sobre las cuales evolucionó la PYME pero sin intención de omitir algún otro factor que sea importante a considerar en este aspecto.

Posteriormente al término de los años setenta en un segundo momento, en la economía mexicana se observó la culminación de un largo y parcial proceso de sustitución de importaciones amparada por un complicado proceso proteccionista que dejó restricciones para el apoyo a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de vocación doméstica poco integrada al sistema económico formal, limitando su capacidad de autogeneración de financiamiento, desencadenando problemas financieros y el difícil acceso a los apoyos estatales, lo que contribuyó a incrementar la crisis económica del país en 1982 (Flores y Estrada, 2000); es conveniente destacar que el mayor segmento en relación al número de empresas y que corresponde a las micro, pequeñas y medianas empresas, no era considerado en los planes y proyectos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) de esas etapas históricas.

Por la importancia que han adquirido la PYME en cuanto a su número, a la generación de empleo y la aportación al Producto Interno Bruto (PIB), el análisis de las estrategias de financiamiento, es sin duda, un elemento de gran importancia que debe ser considerada como objeto de estudio por los efectos organizacionales que generan en el país. Al ser estas empresas parte de este campo de estudio es importante destacar la necesidad de analizar los fenómenos de estas organizaciones, por el impacto que tienen como sector de alto peso específico en la actividad social, política y económica de nuestro país; pero sobre todo es necesario pensarlo a partir de la toma de decisiones de los diversos actores las cuales se encuentran relacionadas en muchos momentos con estrategias de financiamiento<sup>8</sup> que les permite seguir operando y permanecer en el mercado.

---

<sup>8</sup> De acuerdo a lo investigado y salvo la ignorancia o error de mi parte en nuestro contexto no se han realizado investigaciones que tengan este enfoque con la preocupación epistémica que se coloca en un momento que antecede al interés económico de las investigaciones relacionadas con los factores administrativos para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y rentabilidad de las organizaciones.

Por lo anterior, en el apartado del estudio de caso retomaremos un tercer momento que puede identificarse a partir de los cambios que se generan a la par de la dinámica global que se vive en los sistemas económicos mundiales y que impactan de forma directa todas las dimensiones del ámbito organizacional.

Podemos pensar que el proceso de toma de decisiones ayuda a las organizaciones a adoptar actitudes, construir estrategias, asumir riesgos y compromisos; sobre la base de una nueva manera de concebir a la organización;<sup>9</sup> tomar decisiones sobre ciertas estrategias de financiamiento permitiría favorecer el crecimiento y desarrollo integral<sup>10</sup> de las mismas. Las organizaciones y los individuos que las conforman están en constante cambio, en este contexto se presentan oportunidades dentro de las que podemos considerar al financiamiento como una estrategia para el desarrollo de la PYME.

En relación a lo anterior a partir del análisis de aspectos sobre la toma de decisiones acerca del financiamiento en la PYME es que se considera pertinente el desarrollo de esta investigación con el propósito de entender la forma en que estas se comportan.

Por ello se plantea como pregunta de investigación:

***¿Qué importancia tiene la toma de decisiones en las estrategias de financiamiento para el desarrollo y crecimiento organizacional a partir de la dependencia de recursos en la PYME?***

---

<sup>9</sup> Coincidimos con González Ibarra, *La responsabilidad social de la empresa como práctica axiológica administrativa*; en que está muy poco definido y peor discutido el papel que debe tener la empresa como organización privada que busca fines de lucro, y que a pesar de lo que se pueda sostener, no está exenta de responsabilidad social en cuando a la construcción de este tipo de condición de bienestar colectivo, entendido esto último y en cuanto a la organización como parte vital de la sociedad actual compartiendo su responsabilidad y financiamiento de distintas formas.

<sup>10</sup> Lo integral requiere en cierta medida que los objetivos organizacionales sean compatibles con los de sus miembros individuales para que los esfuerzos y las recompensas se refuercen mutuamente.



## 1.2 Objetivos

- **Objetivo General**

Conocer la importancia de la estrategia del financiamiento como parte de la estrategia organizacional que permite el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a partir de la toma de decisiones.

- **Objetivos Particulares**

1. Conocer la importancia de la obtención y el uso de recursos en las organizaciones dentro de los cuales se destaca el financiamiento,
2. Identificar qué elementos se toman en cuenta en el proceso de toma decisiones en relación a la estrategia de financiamiento para el desarrollo de las organizaciones,
3. Conocer los elementos sobre la estrategia del financiamiento que existe en la PYME,
4. Identificar cambios que genera la toma de decisiones asociadas con el financiamiento y cómo se relacionan con la Cultura existente en la PYME.

## 1.3 Hipótesis

Si se promueve en la pequeña empresa como el caso de REYRO la toma de decisiones como un proceso integral para construir estrategias de financiamiento, es posible realizar cambios que permita su desarrollo.

## Capítulo 2. Referentes teórico-conceptuales

---

*Alicia: ¿Qué camino debo tomar?  
Gato: Eso depende del lugar hacia donde vagas  
Alicia: ¿No se para dónde voy!  
Gato: Entonces, ¿no importa cuál camino debas tomar!*

*A través del espejo,  
(Lewis Carroll, 1872)*

Siempre será necesario considerar que las imprecisiones conceptuales son atribuibles a la carga de presupuestos que se conocen (Latour, 2001), una reducción material para obtener signos y por otro lado una amplificación del conocimiento práctico nos permitirá comenzar a entender tanto a la sociedad como lo social. Vale la pena en este sentido hacer una revisión de los referentes teóricos<sup>11</sup> pues una definición nos sirve para rastrear las relaciones además de ayudar a entender las dicotomías que existen cuando se intenta definir cierta realidad a través de conceptos<sup>12</sup>. Lo anterior nos permite en términos de investigación recurrir a una estrategia metodológica al momento de hacer investigación, debe considerarse que no es pertinente asumir verdades absolutas<sup>13</sup> pues los actores sociales cuando actúan no lo hacen solos o de manera aislada, además de que las actividades de los individuos no pueden entenderse sin contemplar la existencia de factores no humanos; de acuerdo con Latour<sup>14</sup> todas las cosas se “mueven” por lo que un primer paso para entender esta perspectiva comienza con la definición de un problema o fenómeno de investigación.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Como sugiere Xirau en concordancia con los orígenes platónicos de la teoría del comportamiento humano, es claro que no podemos llegar a conocer el sentido del hombre en este universo sin saber, de antemano, en qué consiste el saber y referirse a él.

<sup>12</sup> A este respecto Mardones y Ursúa comentan que: los nuevos ojos de la ciencia moderna están transidos de ansias de poder y control de la naturaleza. El centro ya no es el mundo sino el hombre. Por esta razón su mirada cosifica, reduce a objeto para sus necesidades y utilidades a la naturaleza. Este interés pragmático, mecánico-causalista, que ya no va a preguntar el porqué o para qué últimos, sino el cómo más inmediato de los fenómenos y sus consecuencias.

<sup>13</sup> En el sentido de caer en la definición de generalizaciones concretas.

<sup>14</sup> Bajo la perspectiva de la teoría actor-red.

<sup>15</sup> En concordancia con el Dr. Juan de Dios González Ibarra, de su libro *Introducción a las fuentes de la epistemología*, el legado cultural de los pensadores no es infructuoso, por el contrario, es preciso volver a leer ideas básicas redescubrir que sus preocupaciones sólidas y profundas siguen vigentes como hace

Por lo anterior una consideración primordial que debemos realizar es observar cómo se puede hacer investigación sin necesariamente asumir compromisos teóricos que, como se comentó al principio, se usan estratégicamente en función de su rentabilidad explicativa por lo que deliberadamente se utilizan y se constituyen como esquemas de simplificación, en donde más grave aún puede ser una exacerbación de ideas, es decir, hablar de ciertos temas como si en verdad se tuviera una idea clara de lo que se está hablando. Es necesario la existencia de una intensión de una investigación integral (Figura 3) ya que yo se puede construir algo a partir de la nada y no precisamente porque ello sea un problema o defecto, por el contrario porque construir sobre una base existente es en sí misma una condición<sup>16</sup> necesaria (Asti, 1973).



milenarios o siglos y que tenemos ante nosotros el reto de incorporar nuevas cuestiones ante una realidad histórica inédita.

<sup>16</sup> Condición que no solo debe verse reflejado en la construcción del apartado de referencias teóricas sino también en la construcción de la metodología de investigación como elemento de enlace entre el ejercicio teórico y el empírico.

## **2.1 La dependencia de recursos y el financiamiento**

### **2.1.1 La Dependencia de Recursos desde la perspectiva organizacional**

Partiremos de considerar que en la realidad actual existe una interrelación e interdependencia entre y en las distintas áreas de la organización así como con su entorno; existen múltiples paradigmas, multiplicidad de reglas aplicándose a multiplicidad de juegos e interrelaciones que se presentan en un mundo netamente organizacional (Barba, 1996; Pfeffer, 2000); desde la perspectiva organizacional, una organización puede ser un sistema abierto de relaciones creadas por el individuo y mantiene una interacción dinámica con su ambiente ya que está integrado por diversas partes relacionadas entre sí que trabajan con el propósito de alcanzar una serie de objetivos organizacionales así como de sus participantes; se puede entender un sistema abierto como: un conjunto de partes en constante interacción en un todo sinérgico u orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (Van Gigch, 2006).

Entonces, las organizaciones constituyen un sistema social, el cual se considera una clase de sistema abierto, donde estos tienen propiedades particulares y comparten otras propiedades con todos los sistemas abiertos, donde estos no se mantienen en reposo o estáticos sino tienden al cambio y a la diferenciación. Los sistemas organizacionales se fundamentan en actividades de una cantidad de individuos, donde estas actividades son complementarias o interdependientes con respecto a alguna salida o resultado común y se hallan interrelacionadas en el espacio y el tiempo a partir de las propias interrelaciones y los recursos disponibles.

Al hablar de sistemas abiertos es necesario pensar entonces en el impacto que han tenido los procesos de mundialización y globalización de la sociedad en donde la dependencia se traslada a diversas dimensiones y aspectos de las organizaciones, esto se puede entender inicialmente como una relación de subordinación entre naciones formalmente independientes, en cuyo marco las relaciones de producción de las naciones subordinadas son modificadas o recreadas para asegurar la reproducción ampliada de la dependencia. El fruto de la dependencia no puede ser por ende sino más dependencia, y su liquidación supone necesariamente la supresión de las relaciones de producción que ella involucra (Marini, 1973).

De esta manera en una perspectiva macro la dependencia es al mismo tiempo una situación donde la economía de cierto grupo de países está condicionada por el desarrollo y expansión de otra economía, a la cual se someten aquellas. La relación de interdependencia establecida por dos o más economías adopta la forma de dependencia cuando algunos países (los dominantes) pueden expandirse y autoimpulsarse, en tanto que otros (los dependientes) sólo pueden hacerlo como reflejo de esa expansión, que puede influir positiva o negativamente en su desarrollo inmediato. De cualquier manera, la situación básica de dependencia lleva a los países dependientes a una situación global que los mantiene atrasados y bajo la explotación de los países dominantes (Dos Santos, 1974), la dependencia es inherente a la expansión mundial del capitalismo, la polarización es propia del capitalismo; pero la globalización liberal la profundiza, y además agrava los problemas de los países subdesarrollados dependientes (Aguilar, 2002).

## **2.1.2 El contexto latinoamericano: la Dependencia de Recursos**

En el caso de América Latina, la Teoría de la Dependencia se desarrolló formalmente en los años 60's, a partir de un conjunto de estudios sobre las relaciones de dependencia en esta área, la fundamentación teórica y empírica encontraba su punto de partida en dos vertientes: la tradición histórica del pensamiento marxista por un lado y las posturas modernistas que se presentaban a partir de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) por otro (Bambirra, 1978), pero esta perspectiva teórica giraba en torno a la consideración desde la óptica económica, de la dependencia existente entre países subdesarrollados y economías de primer mundo, es decir, países periféricos y de centro respectivamente en relación a las perspectivas de industrialización y crecimiento de las economías que se encontraban en proceso de desarrollo.

Esta teoría sostiene que las relaciones entre los países eliminan o limitan la capacidad del desarrollo nacional autónomo a partir de la dependencia que existe entre ellos, en donde el carácter de la dependencia se configura sobre todo a partir de la época de la posguerra ya que los flujos de capitales extranjeros ya no sólo se circunscribían a los sectores primario-exportadores sino que paulatinamente se dirigían hacia otros sectores a través de las inversiones extranjeras directas e indirectas.

No fue aleatorio que las primeras nociones sobre dependencia se desarrollaran en Sudamérica, pero fue en Chile donde pudieron sistematizarse y elaborarse a partir de la convergencia de intelectuales (Bambirra, 1974; Cardoso, 1969; Dos Santos, 1973; Rodríguez, 1974) que encontraron las condiciones adecuadas en cuanto a un contexto político, económico y académico debido a las derrotas que los movimientos revolucionarios habían sufrido. En este contexto histórico, el estudio de las configuraciones socio-económicas capitalistas permitió analizar las condiciones dependientes de los modelos de producción que coexistían en América Latina pero siempre bajo una lógica de análisis de los factores económicos como elementos predominantes.

Incluso una definición inicial de la teoría de la Dependencia considera que esta debe entenderse como una aplicación creadora del marxismo-leninismo para la comprensión de las especificidades que asumen las leyes de movimiento del modo de producción capitalista, cuya economía y sociedad se conforma después de la destrucción de las sociedades indígenas (Bambirra, 1978); de lo anterior es necesario considerar que también se destaca la importancia de la dependencia a partir de las transformaciones mundiales que tienen los procesos productivos en las economías capitalistas y que la dependencia tiende a diversificarse en función de las relaciones entre países ya que no se puede analizar la dependencia desvinculándose de un sistema económico mundial.

Sin embargo en un enfoque organizacional teóricamente se parte de considerar que hasta épocas recientes se ha reconocido ampliamente el carácter intrínsecamente relacional que tienen las organizaciones entre ellas, así como con su entorno (Hall, 1996; Morgan, 1991; Perrow, 1998; Pfeffer, 1995), en donde se observan influencias entre las distintas partes de la organización cuando existe cierto grado de dependencia - de recursos- entre una y otra parte, esta dependencia puede ser muy pequeña o muy grande, unilateral o recíproca (Sánchez, 2006).

Identificar entonces los rasgos o factores que determinan la dependencia entre organizaciones contribuye por un lado conocer el comportamiento de la organización y por otro lado facilita el proceso de la toma de decisiones ante las diferentes opciones existentes. En este sentido habremos de considerar que la dependencia tiene en consecuencia, presencia en diferentes áreas de la organización: marketing, compras, ventas, recursos humanos, finanzas, entre otras. (Camarero, 2000); en términos organizacionales<sup>17</sup> la dependencia de A con respecto de B es directamente proporcional a los objetivos en los que se encuentra mediando B y en consecuencia es inversamente proporcional la posibilidad de que A pueda alcanzar ciertos objetivos sin la relación entre A y B; en este sentido la dependencia ha sido largamente estudiada por teorías como la

---

<sup>17</sup> Sin intención de asumir una postura reduccionista y reconociendo que la dependencia organizacional se constituye como otro elemento para un análisis más exhaustivo.

del Intercambio social, la de Costos de Transacción y sobre todo por la de Dependencia de recursos.

La dependencia de recursos monetarios existe en cualquier tamaño de empresa los cuales son obtenidos por las ventas realizadas por las organizaciones o a través de otras organizaciones externas. Son las PYMES las que más requieren de recursos de terceros, es por ello que en el siguiente apartado se analiza el financiamiento enfocado principalmente a atender este sector.



### **2.1.3 La importancia del financiamiento a partir de la Dependencia de Recursos**

La Teoría de la Dependencia de Recursos define a esta como la fuerza de interrelación e interdependencia de y en las organizaciones o de los grupos externos del entorno en que se mueve la organización identificando cuatro factores que se constituyen como generadores de la misma: 1) importancia crítica de los recursos del suministrador, 2) escasez de las alternativas para el suministro, 3) magnitud económica del intercambio y 4) la alta valoración de los resultados obtenidos por el suministrador (Pfeffer y Salancik, 1978), en este sentido la dependencia entre organizaciones se constituye como un elemento central en las relaciones de intercambio, más aún cuando una organización tiene el control de los recursos con los cuales otra organización puede apoyarse para desempeñar ciertas actividades y estas influyen en el proceso de toma de decisiones.

Por ello concebir a las organizaciones como sistemas abiertos permite reconocer que cuando estas se encuentran interactuando con su entorno deberán tomar decisiones para sobrevivir en el ambiente en que se desempeñan, lo que en consecuencia les conducirá a cierto nivel de dependencia con otras organizaciones debido a que estas organizaciones se encuentran importando y exportando recursos con su entorno. El entorno a su vez se constituye entonces como la fuente de los recursos que requiere la organización, sobre todo los recursos materiales y financieros; la dependencia de recursos significa que las organizaciones dependen del entorno, pero se encuentran luchando por adquirir el control de los recursos para minimizar su dependencia (Daft, 2004).

Cuando los recursos son escasos, las organizaciones deben construir estrategias o bien recurrir a otras organizaciones para obtener aquello que le es indispensable para el desarrollo de sus actividades en este aspecto encontramos los recursos financieros; todas las organizaciones se preocupan por este tipo de recursos, sin embargo este

aspecto se encuentra más presente en los individuos que inician un nuevo negocio<sup>18</sup> o bien en las organizaciones que se encuentran en fases de crecimiento (Daft, 2004); por ello, será necesario resaltar que tanto la dependencia así como la necesidad de allegarse de recursos, es un elemento que siempre está presente en cualquier organización, lo que las diferencia en consecuencia se relaciona con los fines que persiguen a partir de dichos recursos.

Consideremos que en gran medida debido a la globalización de las economías a nivel mundial, la evolución tecnológica, la aparición y desaparición de nuevos competidores, la rápida obsolescencia de productos y servicios, la cada vez más especializada fuerza laboral, el incremento de las exigencias de los clientes entre muchos otros factores, ha generado una marcada interrelación e interdependencia entre las organizaciones, a partir de ello, las tendencias teóricas actuales han denominado a estos sistemas redes interorganizacionales (RIO) que pueden definirse como: una estructura sistémica formal, integrada por un conjunto de organizaciones que interactúan y se conforman, mediante la transferencia de información y tecnología y el intercambio de bienes y servicios, construyendo un armazón base para el funcionamiento coordinado y equilibrado de las mismas, el cual permita su evolución y el completo desarrollo del entorno en el que operan. En este orden de ideas los factores organizacionales hacen referencia a las características de las organizaciones participantes en una red interorganizacional y podemos identificar las siguientes (Delgado, 2008):

- Según Fines Individuales:
  1. Simétrica.- Formada por organizaciones que solamente tienen o fines lucrativos o fines no lucrativos.
  2. Asimétrica.- Formada por organizaciones con fines lucrativos y organizaciones con fines no lucrativos.

---

<sup>18</sup> Se puede reconocer incluso que el enriquecimiento personal según Sen, *Sobre ética y economía*, no está en lucha con la seguridad social y la creación de riqueza para la sociedad, que lo que se realiza hoy en la organización requiere de la creación de distintos tipos de condiciones sociales.

- Según Competencias:
  1. Similares.- Formada por organizaciones que tienen el objetivo de lograr una mayor escala como región productora de un determinado bien o servicio.
  2. Complementarias.- Formada por organizaciones en las cuales, cada una realiza una tarea específica que se complementa con la de las demás para lograr los objetivos propuestos (Cadena de Suministros).
  
- Según Dispersión Geográfica:
  1. Global.- Formada por organizaciones geográficamente dispersas.
  2. Regional.- Formada por organizaciones que se encuentran ubicadas en un sector determinado del planeta.
  3. Local.- Formada por organizaciones con escasa distancia entre ellas.
  
- ❖ Según Perfil de las Organizaciones:

Hace referencia al papel de cada organización en. Las organizaciones pueden tener distintos perfiles:

1. Clientes
2. Competidores
3. Organizaciones Afines
4. Proveedores
5. Distribuidores
6. Según Principales Áreas Involucradas:

❖ Se analizan las áreas de cada organización entre las que se ejecutarán las interacciones primarias. Éstas pueden ser:

1. Operativa
2. Staff de Soporte
3. Nivel Estratégico

#### 4. Factores Interorganizacionales

Hacen referencia a factores relativos a las relaciones y procesos que tienen lugar entre las organizaciones que conforman una Red Interorganizacional.

- Según Objetivo Principal: La Red Interorganizacional puede perseguir:
  1. Sinergias Funcionales.- Logro de objetivos a través de la integración operativa.
  2. Sinergias Estratégicas.- Tienen influencias en las formas de creación de valor, posicionamiento en el mercado, etc.
  3. Sinergias de Conocimiento.- Por el intercambio de experiencias, habilidades y conocimiento.
  
- Según Duración: La relación puede ser:
  1. A Largo Plazo.- Tiene carácter estratégico y vínculos cerrados entre los participantes.
  2. A Corto Plazo.- Son acuerdos circunstanciales entre firmas para tratar situaciones ad-hoc.
  
- Según Formalidad:
  1. Formales.- Si tienen base contractual o legal.
  2. Informales.- Cuando no existen acuerdos basados en contratos formales
  
- Según Existencia de Barreras de Entrada:
  1. Abierta.- Existen condiciones para que una nueva firma se incorpore.
  2. Cerrada.- Tiene barreras estables.
  3. Híbridas.- Son prácticamente abiertas pero poseen barreras de entrada relacionadas a estándares técnicos o la incorporación de procesos específicos.

- Según Estabilidad:
  1. Estable.- Los socios participantes pueden ser los mismos por lapsos prolongados o cambiar en el tiempo, de proyecto en proyecto.
  2. Dinámica.- Varios socios existen para cada tarea específica. Esta alternativa es apropiada para aquellos casos donde las características y cantidades demandadas del producto cambian con frecuencia.
  
- Según Tipo de Integración:
  1. Vertical.- Cooperación a lo largo de la cadena de valor, asumiendo las organizaciones diversos roles. Socios con diversas competencias clave que se complementan con capacidades específicas.
  2. Horizontal.- La colaboración tiene lugar en un mismo dominio funcional. Es una interconexión de firmas en una etapa de la cadena de valor.
  
- Según Relación Interorganizacional:
  1. Jerárquica.- Existe un socio dominante o cuando firmas independientes funcionan alrededor de una estratégica.
  2. No jerárquica.- Si los miembros cooperan y comparten recursos teniendo influencias similares o cuando diferentes organizaciones tienen roles clave en diferentes momentos.
  
- Según Tipo de Interdependencias:
  1. De función.- Describe interdependencia en la realización de actividades similares entre los miembros.
  2. De procesos.- Describe las interacciones entre unidades operativas diferentes a fin de ejecutar tareas complementarias.
  3. De escala.- En relación a la necesidad de involucrar distintas firmas para alcanzar dimensiones eficientes.
  4. De relaciones sociales.- Vinculado con las relaciones humanas dentro de la red. Este último criterio de interdependencia es fundamental en todas las Redes

interorganizacionales. Las relaciones sociales conforman uno de los soportes principales de las estructuras en red en general.

#### ❖ Factores Tecnológicos

Se orientan a describir a la tecnología como factor relevante y soporte de los procesos que tienen lugar en las Redes Interorganizacionales.

- Según rol de las tecnologías en la Formación de la Red:
  1. De Soporte.- Cuando es utilizada para materializarlas interacciones entre las organizaciones.
  2. Habilitadoras de las Relaciones.- Cuando la tecnología es el fundamento de la formación de la red o conduce a su surgimiento.
  
- Según Nivel de los Objetivos:
  1. Nivel Estratégico.- Cuando los objetivos son a ese nivel y la tecnología a implementar tiene el potencial de transformar negocios. Se quieren generar ventajas competitivas creando nuevos productos o servicios, atrayendo nuevos segmentos de clientes y explotando economías de escala.
  2. Nivel Operativo.- Se focalizan en automatizaciones. Su objetivo es aumentar la eficiencia y coordinación operacional y lograr ahorros de tiempos y costos soportando operaciones rutinarias. En este nivel, las firmas se conectan para compartir información como parte de su negocio diario.
  
- Según Interconexión de las Organizaciones:
  1. Configuración Uno a Uno.- Donde las relaciones pueden darse únicamente entre dos organizaciones.
  2. Configuración Uno a Muchos.- Tiene lugar cuando existe un socio dominante (jerárquica).

### 3. Interconexión Muchos a Muchos.- Hay integración horizontal y varias firmas con competencias similares.

Para tratar de definir esta interdependencia organizacional a partir de las redes interorganizacionales que se generan por la dependencia de recursos se entenderá que una red es un conjunto definido de actores (individuos, grupos, organizaciones, etc.), los cuales están vinculados unos a otros mediante un conjunto de relaciones teniendo un patrón total de interrelaciones entre un grupo de organizaciones que se integran como un sistema, a fin de alcanzar objetivos colectivos y particulares o para resolver problemas específicos en una población objetivo (Lincoln, 1982).

Como ya mencionamos en la actualidad la globalización financiera es un proceso que ha involucrado tanto a los países en vías de desarrollo como a los desarrollados, y en el caso de América Latina se observado una marcada desigualdad en los sistemas económicos de estos países, mientras que las economías en gran medida se ven afectadas por los flujos internacionales de capital, las organizaciones se ven afectadas entre otras cosas por las formas de financiamiento a las que tienen que recurrir, lo que finalmente no se traduce en un desarrollo integral de estas organizaciones. Esta moderna<sup>19</sup> globalización financiera se presenta en dos dimensiones: un creciente número de transacciones financieras y la secuencia de reformas institucionales y legales de los sistemas financieros (Castillo, 2005).

A la par de estos sucesos, en distintas partes del mundo se observan cada vez un mayor número de programas encaminados a proporcionar servicio a los sectores de escasos recursos, obtener autosuficiencia financiera y dar mayor cobertura a un número de personas; sin embargo las entidades financieras tradicionales prefieren otorgar créditos a clientes con mayor capacidad de pago, ya que los financiamientos con montos pequeños, además de generar costos administrativos más altos se relacionan con los

---

<sup>19</sup> Asumiendo aquí el término moderno sólo como un referente de hechos situados en un espacio temporal reciente, no bajo una discusión ontológica y epistémica que el propio concepto puede derivar.

que se consideran como clientes riesgosos con poca capacidad de pago y que por tanto no son sujetos de crédito (Pomar. Et. Al, 2002).

De esta manera habrá de reconocerse que todas las organizaciones pero sobre todo las nuevas o las que se encuentran en fase de crecimiento generalmente dependen del financiamiento para lograr sus objetivos, en este sentido, cuando una institución otorga un crédito considera dos tipos de análisis (Pomar. Et. Al, 2002):

1. Cualitativo- evaluando la calidad administrativa, bienes o servicios comercializados o producidos y reputación moral, y
2. Cuantitativo- analizando información financiera de la organización.

Las fuentes de financiamiento de la inversión son diversas y provienen tanto de las operaciones de las organizaciones y de las personas que realizan actividades productivas a nivel interno, como externas de residentes dentro y fuera del país. Sin embargo a pesar de la globalización y "profundización" financiera, tanto la aportación de recursos y financiamiento externo a la inversión privada nacional, como los recursos proporcionados por el sistema financiero local no es creciente en el tiempo, las principales fuentes financiamiento de la inversión privada, siguen siendo los excedentes productivos, la utilidad retenida y el ahorro empresarial e individual (Alarco y Del Hierro, 2007).



### **2.1.3.1 El financiamiento**

A partir de la dependencia de recursos que se presenta en y entre las organizaciones es necesario entonces incluir las referencias conceptuales sobre el financiamiento; ya que de todas las actividades de una organización, la de reunir recursos financieros (capital) con seguridad es una de las más importantes. La forma de conseguir ese capital es a lo que se llama financiamiento. A través de los recursos financieros y el financiamiento, las organizaciones tienen mayor posibilidad de mantenerse, fortalecer las actividades de la organización, en algunos casos desarrollarse y crecer y con ello generar un mayor aporte al sector económico en el cual participan.

Al iniciar un negocio o al intentar hacerlos crecer, se debe buscar la forma de obtener y asegurar el financiamiento adecuado; lo cual puede resultar algo muy difícil y frustrante si no se tienen elementos para construir una estrategia y tomar decisiones a este respecto. Para evitar algunas complicaciones, es necesario clarificar la idea de negocio y fundamentarla en un plan de negocio, lo que ayudará a no cometer errores como obtener el tipo de financiamiento no adecuado para las necesidades de la organización, por la cantidad necesaria, o con costos muy altos.

Antes de recurrir a las diversas opciones de financiamiento que existen en el mercado financiero, se tiene primero que analizar, si realmente es necesario. En este sentido, existen algunas consideraciones que facilitan la toma de decisión y el diseño de estrategias de financiamiento, algunas preguntas en este aspecto pueden ser (Nafin, 2008):

- ¿Se necesita más capital o se puede administrar el flujo de dinero en efectivo de una manera más efectiva?
- ¿Se necesita más dinero para crecer o como protección contra riesgos?

- ¿Qué tan urgentes son las necesidades? porque debe tomarse en cuenta que se pueden obtener los mejores términos cuando se anticipan las necesidades en vez de buscar financiarse bajo presión.
- ¿Qué tan grande es el riesgo? Todas las organizaciones tienen riesgos, y el grado de riesgo afectara el costo y disponibilidad de financiamiento alternativo.
- ¿En qué etapa de desarrollo está la organización? Las necesidades son más críticas durante las etapas de transición.
- ¿Para qué se usará el capital? Cualquier otorgante de financiamiento requiere que el capital que se solicite sea para necesidades muy específicas.
- ¿En qué estado se encuentra la industria o sector? Deprimida, estable, o su crecimiento está condicionado a las necesidades de dinero y de recursos. Las organizaciones que prosperan cuando otros tienen problemas con frecuencia reciben mejores términos de financiamiento.
- ¿La actividad es temporal o cíclica? Las actividades por temporada generalmente necesitan financiamiento a corto plazo. Los préstamos por adelantado para industrias cíclicas, tales como la construcción, están diseñados para apoyar a los negocios en periodos de depresión.
- ¿Qué tan fuerte es el equipo gerencial? La gerencia es uno de los elementos más importante que las diferentes fuentes de financiamiento evalúan.
- ¿Cómo encajan las necesidades de financiamiento con su plan de la organización?
- ¿Cuál es el comportamiento del sector en el mercado?
- ¿Cuál es el comportamiento de las tasas de interés?

Indistintamente del tipo de organización de que se trate, el financiamiento autogenerado o externo podría representar un instrumento de primer orden para el crecimiento y desarrollo de las mismas. Se requiere que el financiamiento sea suficiente, oportuno y en condiciones preferenciales que ayuden a fortalecer el crecimiento de la organización y con ello elevar sus niveles de eficiencia y productividad para alcanzar un desarrollo integral. Actualmente las instituciones bancarias favorecen a las empresas de

mayor tamaño, debido a que los préstamos son mayores, la administración es más fácil y los riesgos son menores, ya que estas tienen con que garantizar el cumplimiento del pago del crédito colocado en desventaja a las de menor escala sobre todo en el caso de la PYME. Como resultado, estas empresas se financian a corto plazo desestimulando cualquier proyecto de expansión que pueden requerir de fondos durante un plazo mayor.

Esta situación a la que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa no se debe desde luego únicamente a las posturas de las instituciones financieras, en ocasiones los tomadores de decisión no poseen el conocimiento de cómo y dónde pueden obtener el financiamiento adecuado, además existe poca comprensión en cuanto a los requerimientos para obtener el crédito adecuado, de esta manera las pequeñas y medianas empresas recurren a distintas fuentes de financiamiento dentro de los cuales se pueden destacar (Nafin, 2008):

- Los ahorros personales: Para la mayoría de las organizaciones, la principal fuente de capital, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales. Frecuentemente, también se suelen utilizar las tarjetas de crédito para financiar las necesidades de las organizaciones.
- Los amigos y los parientes: Las fuentes privadas como los amigos y la familia, son otra opción de conseguir dinero, éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones.
- Bancos e instituciones auxiliares: Las fuentes más comunes de financiamiento son los bancos y las uniones de crédito, factoraje, arrendamiento entre otros. Tales instituciones proporcionarán el préstamo, solo si demuestra que su solicitud está bien justificada.
- Las empresas de capital de inversión: Estas empresas prestan ayuda a las compañías que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

De igual manera existen tipos de financiamiento, dentro de los cuales podemos considerar los Financiamientos a Corto Plazo, conformados por (CP, 2008):

- **Créditos Comerciales:** Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.
- **Créditos Bancarios:** Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.
- **Pagarés:** Es un instrumento negociable el cual es una "promesa" incondicional por escrito, dirigida de una persona a otra, firmada por el formulante del pagaré, comprometiéndose a pagar a su presentación, o en una fecha fija o tiempo futuro determinable, cierta cantidad de dinero en unión de sus intereses a una tasa especificada a la orden y al portador.
- **Líneas de Crédito:** La Línea de Crédito significa dinero siempre disponible en el banco, durante un período convenido de antemano.
- **Papel Comercial:** Es una fuente de financiamiento a corto plazo que consiste en los pagarés no garantizados de grandes e importantes empresas que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir a corto plazo sus recursos temporales excedentes.
- **Financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar:** Es aquel en la cual la empresa consigue financiar dichas cuentas por cobrar consiguiendo recursos para invertirlos en ella.
- **Financiamiento por medio de los Inventarios:** Es aquel en el cual se usa el inventario como garantía de un préstamo en que se confiere al acreedor el derecho de tomar posesión garantía en caso de que la empresa deje de cumplir

Aún cuando la PYME utiliza más el financiamiento para cubrir su capital de trabajo, también se requiere para la inversión el financiamiento de largo plazo entre los que se puede considerar las hipotecas que es cuando una propiedad del deudor pasa a manos del prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo.

## **2.1.4 El financiamiento como recurso en el contexto mexicano**

En el periodo comprendido entre 1940 y 1970 se conformó la banca de desarrollo con la finalidad de que los sectores de la población más desfavorecidos pudieran allegarse de recursos principalmente de tipo económico, atendiendo sobre todo los sectores rurales, esquema que se siguió hasta los años 80's. Durante mucho tiempo se supuso que el acelerado crecimiento que experimentó América Latina y por tanto México durante el periodo de 1950 a 1980, conduciría en forma natural a la solución de muchos problemas, sobre todo económicos y sociales, que predominaban en muchos países; del centro y Sudamérica (Roubaud, 1995), sin embargo los años 80's fueron denominados por la CEPAL como la década perdida; desde entonces, se observó un retroceso económico cíclico en nuestro país que contribuyó por el contrario en forma determinante al crecimiento y desarrollo de los negocios pertenecientes al sector de la PYME, ya fuera formales o informales que consecuentemente afectaron y afectan hasta hoy la dinámica de crecimiento y ajuste que experimentan dichas organizaciones.

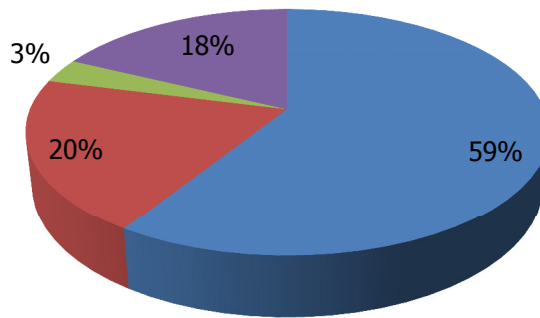
Fue hasta el periodo 2000-2006 que se crea el Banco Nacional de Servicios Financieros (BANSEFI) que se encargó de sustituir el Patronato del Ahorro Nacional, en este sentido, el mayor problema al que se ha enfrentado las organizaciones frente al mercado financiero mexicano ha sido el escaso acceso a servicios financieros y al crédito, aunado a una elevada concentración de los servicios.<sup>20</sup> De acuerdo al Banco de México, hasta el año 2006 el 59% del financiamiento a la PYME proviene del crédito de proveedores, el 20% de estas organizaciones se financian por medio de bancos nacionales y sólo el 3.2% del financiamiento corresponde a la banca de desarrollo; el porcentaje restante son reinversiones realizadas de las utilidades obtenidas (Gráfico 1), en términos contextuales y porcentuales lo anterior ha conducido a una polarización y fragmentación de la PYME teniendo por un lado un pequeño grupo con acceso a los recursos y por otro lado una gran número con acceso limitado o nulo (Esquivel, 2007).

---

<sup>20</sup> En zonas económicamente más activas del centro y sobre todo del norte de México

### **DISTRIBUCION DE FINANCIAMIENTO DE LA PYME Gráfico 1**

■ PROVEEDORES                      ■ BANCOS NACIONALES  
■ BANCA DE DESARROLLO          ■ REINVERSION DE UTILIDADES



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Banco de México 2007.

En el aspecto de la concentración de recursos el Distrito federal es la entidad con la mayor y más amplia infraestructura en lo que se refiere a servicios de este tipo, lo que provoca que los recursos disponibles para el financiamiento se encuentren centralizados y por tanto limitados para otros sectores o zonas de la población, además de que encarece el costo del financiamiento. A la par de lo anterior aunque la oferta financiera del país es variada también es poco sofisticada; entonces encontramos que el mercado financiero tiene una relación importante con la economía nacional, pero en su mayoría se destina para financiar al gobierno federal a través de la deuda pública lo que en consecuencia no incentiva a las instituciones para el financiamiento de los sectores productivos privado; esto además, limita el número de créditos a las PYMES en beneficio sobre todo de las empresas grandes.

El marco regulatorio existente en México, la falta de interés por parte de las instituciones para asumir el riesgo que implica financiar a la PYME, así como la ausencia de estrategias de financiamiento en la pequeña y mediana empresa, se presentan como los principales factores por los que la banca Comercial otorga crédito a menos del 30% de estos negocios (Esquivel, 2007).

Por el lado de las PYMES también hay una notable ausencia de estrategias de financiamiento e incluso estrategias de negocios (estrategia corporativa).<sup>21</sup> Muchas están interesadas en el financiamiento bancario, pero no se han podido estructurar u organizar; no han tenido en cuenta la gran importancia de que sus organizaciones estén ordenadas y registradas, es decir, que tengan información confiable. Como comentó el financiamiento al que recurren es mayormente formal en cuanto a proveedores pero de origen patrimonial en sus inicios, entendiendo esto último como el financiamiento al que recurre la organización, ajeno a instituciones crediticias. Cuando se habla de falta de estrategia empresarial y financiera nos referimos también a que las PYME, sobre todo las pequeñas, confunden los recursos de la organización con los recursos (económicos) patrimoniales de la propia familia o del empresario, no hay una separación clara en lo que significa cada aspecto.

Lo anterior puede situar al tomador de decisiones en cierta posición en la que los elementos patrimoniales propios o de la organización se ponen en riesgo ante las condiciones fluctuantes que el entorno puede presentar. Por esta razón es necesario considerar el factor riesgo como un elemento prioritario en el proceso de toma de decisiones así como en la construcción de estrategias de financiamiento sobre lo cual comentaremos a continuación.

---

<sup>21</sup> Cabe aclarar que el pensar en una estrategia corporativa, desde mi punto de vista no es excluyente de la ética necesaria para el desarrollo integral de las organizaciones y que por el contrario más allá de una lógica de racionalidad instrumental la contribución podría sugerirse en términos de una toma de decisiones adecuada que contribuya a este desarrollo integral.



### **2.1.5 El riesgo en el financiamiento y el riesgo financiero**

La palabra riesgo se podría referir a la proximidad de un daño o fracaso y no al logro de un objetivo. El término de origen árabe significa "lo que depare la providencia", es decir, frente a un posible resultado negativo existe también un desenlace positivo; sin embargo en este contexto este factor se entiende para las organizaciones como la posibilidad de perder en una inversión determinada (Barandiarán, 2000).

Sin embargo en el ámbito financiero o económico una premisa básica es: a mayor riesgo, más costo, más ganancia o rendimiento; cuando se invierte existe un riesgo implícito, de ser más alto significaría mayores rendimientos. Tomando como base las inversiones que continuamente requiere realizar una organización, lo importante para una organización es también conocer los distintos niveles de riesgo que existen y tomar las previsiones necesarias para disminuir sus efectos; existen medidores financieros y clasificaciones de acciones que sirven para valorar esta relación, el riesgo entonces puede entenderse como la posibilidad de que los rendimientos futuros sean diferentes de los rendimientos esperados (Moyer, 2000), sin olvidar que cualquier actividad donde se involucran o invierten recursos implica la existencia de riesgo.

Hay varias formas de medir el riesgo, una herramienta es analizar la información disponible, asimismo es importante valorar la incertidumbre e imprecisiones que cuando hablamos de casos reales existen, por ejemplo, una institución financiera, antes de otorgar un préstamo, consulta un buró de crédito, en el cual encuentra toda la información crediticia de un cliente y con ella puede conocer los niveles de solvencia o insolvencia del mismo.

Por su naturaleza un riesgo se encuentra en el terreno de lo desconocido, pero es posible valorarlos para prevenirlos y disminuir su impacto. Mediante operaciones matemáticas y de inferencia se puede medir o al menos limitar la incertidumbre. Existen instrumentos para atenuar los riesgos que involucran ciertas operaciones financieras o

transacciones, por ejemplo las garantías de riesgo, avales, instituciones multilaterales de crédito, tanto internacionales como regionales, ofrecen este tipo de garantía.

El riesgo financiero es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, por ello su análisis habitualmente se determina por el grado de apalancamiento financiero que tenga la empresa en un momento determinado. El apalancamiento financiero acentúa el hecho de que a medida que aumentan los cargos fijos por financiamiento, también deberá aumentar el nivel de utilidades antes de impuestos que permita cubrir los cargos financieros de la empresa. Se puede calcular por medio de la razón deuda capital, la razón de deuda a activo total o la razón de capital preferente a capital total. También puede medirse a través del grado de apalancamiento financiero que mide el porcentaje de cambio de la utilidad por acción en relación al porcentaje de cambio de la utilidad antes de impuestos. El análisis financiero calculan estas razones para determinar la solidez financiera de la empresa, determinando que entre más alto sea el grado de apalancamiento, mayor es el nivel de riesgo, estableciendo así una relación entre los cargos financieros fijos que deben pagarse y los fondos invertidos en la empresa (Moyer, 2000).

El riesgo financiero tiene tres componentes básicos: 1) el costo y la disponibilidad de capital en deuda de inversión, 2) la capacidad para satisfacer las necesidades de dinero en efectivo en una forma programada planificada, y 3) la capacidad para mantener e incrementar el capital contable (Risk Management Agency, 2008)

Los estados financieros esenciales incluyen la hoja de balance y el estado del capital contable del propietario, el estado de rentas y gastos, y los flujos de caja proyectados y reales. Estos registros ofrecen un historial de su negocio y los datos que se necesitan para calcular las medidas de desempeño financiero. Aún las pequeñas organizaciones necesitan un nivel básico de mantenimiento de registros.

Algunas Preguntas para evaluar si se toma o no la decisión de asumir un riesgo son (Risk Management Agency, 2008):

- ✓ ¿Cuáles son mis metas a corto y largo plazo y cómo afectan mi planificación financiera?
- ✓ ¿Se usó información histórica documentada en mis proyecciones financieras? ¿Fue exacta esta información?
- ✓ ¿Cuáles registros necesito para supervisar el estado financiero de mi operación?
- ✓ ¿Qué registros necesito para documentar mis solicitudes de préstamo?
- ✓ ¿Cuáles paquetes de registros de la organización y de análisis financiero me podrían ayudar?
- ✓ ¿Cuáles han sido las tendencias de los indicadores claves sobre el desempeño de mi negocio?
- ✓ ¿Cómo se comparan los índices para mi operación con aquellos de operaciones similares?

Así como el tamaño y complejidad de una operación crecen, igualmente ocurre con la necesidad de tener registros financieros. Índices tales como deuda de los activos, deuda del capital contable y la rotación de activos son importantes en la supervisión del desempeño financiero total. Se pueden utilizar otras medidas para supervisar el estado financiero del negocio y ofrecer pautas para decisiones futuras. Estas examinan la liquidez, la solvencia, la rentabilidad, la eficiencia financiera y la capacidad de refinanciamiento del negocio.

## 2.2 La toma de decisiones como estrategia organizacional

### 2.2.1 De la importancia de la estrategia en el ámbito organizacional

Como hemos comentado la realidad y la dinámica actual no permitiría negar que vivimos en un mundo de organizaciones (Pfeffer, 2000), por lo que es necesario considerar la amplia variedad de maneras en que funcionan, al mismo tiempo de que deberemos notar el grado en el cual son diferentes (Perrow, 1984), pues a pesar de que desde sus comienzos el hombre trato de formar comunidades organizadas, de modo que con otros hombres pudiera vivir con seguridad y prosperar; conforme evolucionó la historia de la sociedad la gente integró grupos,<sup>22</sup> surgieron algunos problemas inmediatos: ¿cómo lograr que se hicieran las cosas?, ¿quién decidiría que hacer?, ¿quién recibiría cuánto? (Michael, 1985), y aunque existen diferentes enfoques y métodos de estudio, abordar la complejidad<sup>23</sup> que existe en las mismas desde la Teoría de las Decisiones como un elemento organizacional, nos permite buscar argumentos alternativos para intentar su comprensión, situándonos sobre todo en el análisis del proceso de toma de decisiones durante un lapso y momentos determinados.

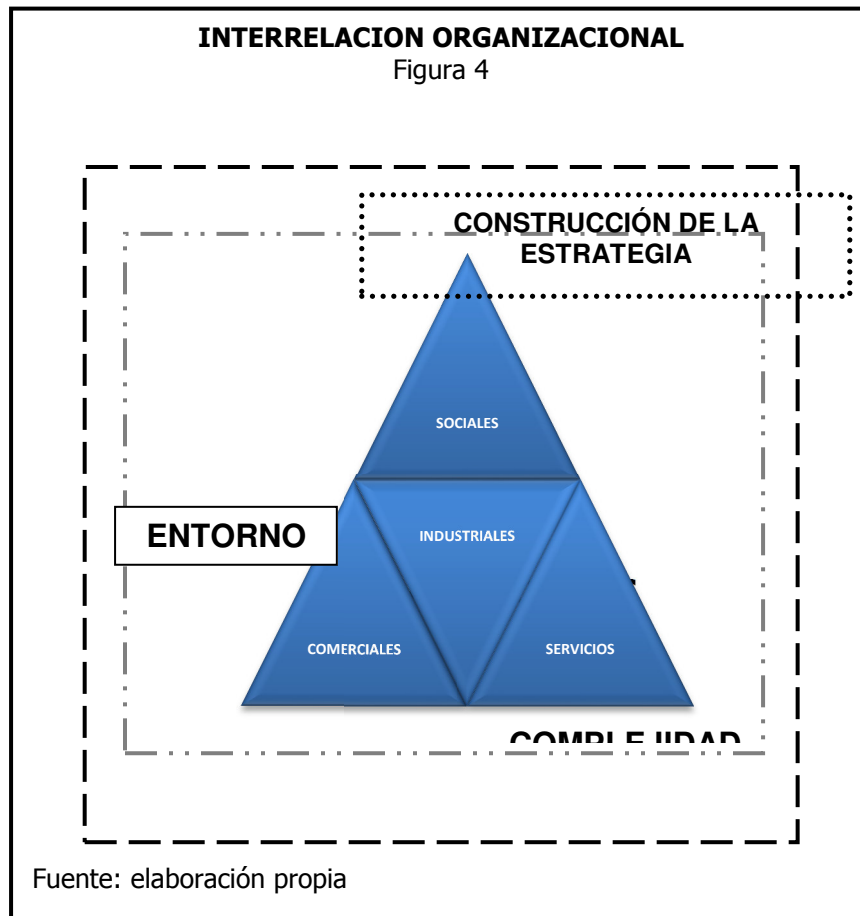
Esta interrelación organizacional sin duda se presenta como el resultado de una frontera difusa entre la organización y su entorno que en consecuencia involucra las diferentes actividades organizacionales; ya sean actividades sociales, industriales, comerciales o de servicios las que una organización en consecuencia la interrelación genera y

---

<sup>22</sup> Sostiene Dávila, *teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico que estas nuevas formaciones se presentaron en el espacio y tiempo del hombre y cognitivamente en las ciencias sociales, desempeñando el rol de unidades básicas de producción de bienes y servicios que las sociedades nacientes requerían. En lo general se conceptualizaron como organización si eran ajenas al fin de lucro económico y empresa si persiguen dicho lucro identificando además ganancias, utilidades, dividendos o excedentes sobre lo invertido originalmente.*

<sup>23</sup> La palabra complejidad tiene en su origen etimológico latino "complectere" tiene una significación relacionada con entrelazar o trenzar añadiendo una sentido de dualidad, sin embargo en este documento se toma como referente conceptual el pensamiento complejo de Edgar Morin en donde la complejidad se encuentra relacionada con la naturaleza humana multidimensional, con una universalidad producto de una mezcla entre caos y orden en el que el sujeto y el objeto son parte inseparables de un ecosistema que se conforma como un arreglo de partes intrincado.

retroalimenta las redes interorganizacionales en donde la construcción de la estrategia deberá tener un papel preponderante para la supervivencia de la propia organización (Figura 4).



La revisión histórica de los estudios sobre las organizaciones en la era moderna<sup>24</sup> nos hacen remitirnos a los trabajos de Frederick Taylor<sup>25</sup> y el desarrollo de lo que se

<sup>24</sup> Sin intención de introducirme en una discusión ontogenética o filogenética de este concepto, el término moderno se entiende aquí desde el punto de vista de las etapas históricas que se han sucedido desde la época primitiva, la edad media, era moderna y la etapa transitoria de la edad contemporánea en la que las fuerzas económicas mundiales son las predominantes en las actividades del ser humano y que complementariamente con Ackoff (Op. Cit.) las diferencias entre anteriores épocas y las actuales es que los cambios son más rápidos y evidentes en relación a los factores cuantitativos pero sobre todo en cuanto a los cambios cualitativos.

<sup>25</sup> Sin dejar de reconocer que las formas administrativas tiene orígenes incluso primitivos y medievales pasando por la influencia de la iglesia católica mencionamos históricamente a este autor a quien se

denominó la Administración Científica, cuya unidad de análisis era el individuo en su puesto de trabajo, sin perder de vista que los trabajos de Taylor no buscaban mejorar las condiciones de trabajo de los individuos, más aún, para él estos no eran más que una parte del proceso del trabajo, por lo que los esfuerzos de la administración científica se orientaba a eliminar la resistencia natural que el trabajador presenta al momento de realizar el trabajo, y con esto se alcanzó un nuevo paradigma que implicó la separación del trabajo y el conocimiento sobre este (Mouzelis, 1975).

Desde la óptica de la Teoría de la Organización podemos considerar una evolución histórica de la manera en que se aborda el estudio de las organizaciones de acuerdo a las siguientes teorías:

1. La clásica que concebía a la organización como un sistema cerrado, rígido y mecanizado desconectada de su ambiente exterior, todo ello sobre la base de la "mejor manera" de hacer las cosas,
2. La de las relaciones humanas, vertía su análisis al interior de la organización manteniéndose la concepción de sistema cerrado, en función de las interrelaciones y comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones,
3. La de la burocracia sobre todo centro su interés al interior de la organización en cuanto a lo relacionado con la formalización de las normas y procesos, dando continuidad a la racionalización del trabajo así como a los sistemas de control interno a través de jerarquías de autoridad, entre otras cosas más,
4. La estructuralista en donde las primeras nociones de la organización y el ambiente comenzaron pues se formularon las primeras tipologías de este aspecto para facilitar la caracterización de los objetivos organizacionales,

---

atribuye la formalización de los estudios administrativos en términos de métodos y herramientas de trabajo; sin dejar de mencionar a Henry Fayol quien se enfocó más en la estructura general de la organización.

5. La del comportamiento, centro su atención a las respuestas del individuo ante estímulos relacionados con su entorno a través de una compleja red de toma de decisiones.
6. La de sistemas que se preocupaba por la construcción de modelos como sistemas abiertos que interactuaban de forma dinámica con su medio ambiente.

Sin embargo según la teoría de las Relaciones Humanas, que se desarrolló a partir de los trabajos de Elton Mayo y Kurt Lewin, se considera que los integrantes de una organización poseen necesidades, actitudes, valores y objetivos personales, los cuales deben identificarse, estimularse y comprenderse para conseguir la participación de los mismos en la consecución de los objetivos de la organización (Chiavenato, 1998), es decir que los factores sociales son los que más influyen en las actividades de la organización; lo anterior dio pauta a las ideas la teoría del comportamiento sosteniéndose que los individuos que conforman y participan en las organizaciones perciben, razonan actúan racionalmente, defendiendo su participación mediante opiniones, tomando decisiones y solucionando problemas; sin embargo es necesario considerar que el comportamiento racional de los individuos se encuentra en función de un conjunto de datos característicos asociados a situaciones e información determinadas (Simon, 1988).<sup>26</sup>

En esta evolución del pensamiento teórico nos lleva a enlazar el comportamiento y la toma de decisiones con la estrategia que aunque se puede aplicar en distintos contextos en su sentido etimológico griego<sup>27</sup> se refería al proceso seleccionado con el que se espera alcanzar un estado futuro, sin embargo, como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena considerar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años y que por otro lado el gran aporte de

---

<sup>26</sup> La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano surgiendo así la teoría del comportamiento.

<sup>27</sup> Stratos=ejército y Agein=guía.

Henry Mintzberg consistió en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de decisiones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.<sup>28</sup>

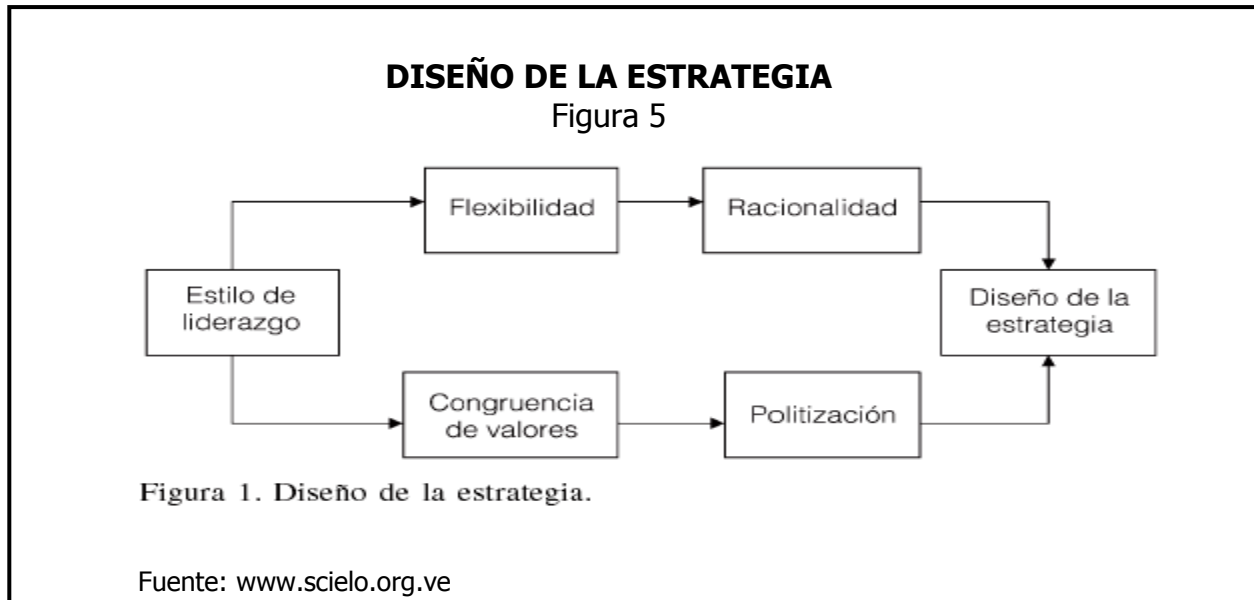
Es decir, tanto los individuos de forma independiente así como las organizaciones toman decisiones siguen y utilizan ciertas estrategias al momento de intentar conseguir satisfacer sus objetivos (Figura 5), pasando en este momento y en adelante a entender la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente (procesos) de las acciones a realizar en la que los individuos que actúan en la organización son determinantes en el proceso de la misma; una estrategia ayuda a poner orden y asignar recursos; en base a sus atributos (fortalezas) y deficiencias (debilidades) de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, anticipando los cambios del entorno y de la competencia (Quinn, 1993), así una estrategia debe contener:

- Metas- Objetivos: ¿qué?, ¿cuándo?, determina la naturaleza deseada de la empresa y le da dirección,
- Políticas- Reglas o guías, que nos ayudan a determinar los límites dentro de los que ocurre la acción estratégica,
- Programas- Procesos o secuencia de pasos para alcanzar los objetivos y
- Decisiones estratégicas- Determinadas por la viabilidad de su realización y el entorno (contingencia), que a su vez generan los recursos para realizar las tareas por medio de partidas y el control de los mismos en su aplicación.

---

<sup>28</sup> A este respecto basta con remitirse a su libro: Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management.





En este sentido, otra perspectiva teórica nos dice que la estrategia puede ser considerada desde cinco puntos de vista o 5 P's como se denomina (Mintzberg, 1993), y que desarrolla de la siguiente manera:

1. Plan- Determina como un curso de acción consciente y determinado, a este nivel la estrategia puede ser general o específica,
2. Pauta de acción- Maniobra o estratagema (intención real) amenaza o finalidad oculta, se puede leer en base a señales o pistas,
3. Patrón- Se basa principalmente en la intencionalidad de las decisiones estratégicas (plan o maniobra) y como un flujo de acciones, encaminadas a lograr un objetivo, al grado de ser convertidos en patrones de comportamiento en base a un proceso consciente, pero también se puede presentar en este momento estrategias emergentes que pueden ser o no asumidas consistentemente,
4. Posición- Está íntimamente relacionado con el medio ambiente, la estrategia representa un nicho, dominio o posicionamiento, se aplica en situaciones de competencia abierta para "n" jugadores (teoría de Juegos), aunque se pueden

- establecer estrategias colectivas entre organizaciones y competidores, a través de acuerdos y discusiones para contrarrestar las fuerzas de la competencia y
5. Perspectiva- Implica la selección de una posición y la manera particular de percibir la mundo. Aquí la estrategia se convierte para la organización, en lo que la personalidad es para el individuo. Determina el carácter, compromiso, ideología y motivación, por lo tanto ayuda a determinar la cultura organizacional, en este momento la estrategia pasa a ser una acción y deja de ser una abstracción del interesado, siendo compartida por y para los miembros de la organización, en sus acciones e intenciones; es decir se crea la mentalidad colectiva.

En donde la razón de la estrategia es la aplicación de los recursos hacia los resultados, en un enfoque netamente administrativo, de eficiencia que genera la observación de hasta los mínimos detalles que se vuelven importantes para el desarrollo de la estrategia (enfoque contingencial), volviéndose en consecuencia sólo en una una situación más de tácticas que de estrategia misma bajo una lógica mas de corte económico.

En tanto que en una perspectiva<sup>29</sup> más reciente (Arellano, 2004), se sostiene que aunque mucho se ha escrito sobre el cuestionamiento estratégico; desde el problema de la guerra y la disposición correcta de las fuerzas en las batallas, hasta el del manejo en una empresa con contextos altamente móviles, el principio estratégico se ha mantenido en forma aproximadamente homogénea, pues considera, en todos los casos, alguna perspectiva-globalizadora, compleja y racional- de la realidad en donde la estrategia sería más una manera de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos, así como el modelo de decisión racional que involucra, se convierte en un paradigma que posee especificidades muy claras: 1) Contexto turbulento, donde la información no es

---

<sup>29</sup> Vale la pena mencionar que su perspectiva se encuentra muy marcada por la gestión estratégica en las organizaciones así como la gestión estratégica para el sector público.

precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre y 2) La relación sujeto-contexto; por lo que la inmunidad del sujeto y la organización en relación al contexto, no existe.

La toma de decisiones<sup>30</sup> como estrategia describiría entonces las aspiraciones a largo plazo que, deberían guiar todos los aspectos del desarrollo de la organización, Puede ser acompañada de una declaración que refleje el consenso de los interesados sobre problemas y temas clave que deben recibir prioridad. Aunque parece obvio que quienes toman decisiones deberían tener un entendimiento claro de la naturaleza de los problemas a tratar, como el primer paso fundamental hacia la acción sobre desarrollo sostenible, no siempre es el caso, así entonces, la toma de decisiones como estrategia define en gran medida el futuro de la organización pues inicialmente las decisiones giran en torno a los recursos que se comprometerán en las operaciones de la misma. Por ello se requieren de un análisis y entendimiento que incluya las particularidades, de la situación que la organización enfrenta, y ser analizadas con conocimientos sólidos que permita invertir con confianza los recursos y con ello la probabilidad de obtener resultados positivos en una forma integral más allá que la simple lógica que perseguiría sólo beneficios económicos.

---

<sup>30</sup> Para complementar esta idea consideremos a partir de Ackoff, *Rediseñando el futuro*, que un sistema siempre está influyendo y formando parte de otro sistema y que en sus procesos la toma de decisiones comprende la solución de problemas siempre que el tomador de decisiones dude acerca de una selección que deba hacer.

## 2.2.2 La Toma de Decisiones como parte de la estrategia

Ahora bien, como referente elemental, es decir, como óptica de análisis para esta investigación se considera la Teoría de las Decisiones la cual fue desarrollada por Herbert Simon<sup>31</sup> en 1945; con la publicación de su obra se sentaron las bases de una nueva forma de analizar, en donde la finalidad de la ciencia administrativa era definir reglas capaces de mejorar el circuito y la calidad de las decisiones dentro de una organización; sean estas de impulso de los agentes superiores o de ordenación que toman los ejecutantes por lo cual ambos están unidos por el sistema de autoridad o de influencia (Sfez, 1984), con la finalidad de explicar el comportamiento humano en las organizaciones, en esta teoría, la organización es concebida como un sistema en donde cada individuo participa en forma racional y consiente en un proceso de tomar y seleccionar decisiones individuales que se relacionan con alternativas más o menos racionales de comportamiento, la organización se presenta entonces como un complejo sistema de decisiones, (Simon, 1988) en el que se puede considerar a la toma de decisiones como la estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>32</sup>

Dentro del sistema de decisiones existe el sistema de autoridad o de influencia y se refieren a la subordinación que implica el aceptar la decisión sin crítica en tanto que la influencia se refiere a que el individuo acepta ser guiado por lo que se presenta una zona de aceptación, la cual debe ser amplia en una organización dado que la autoridad

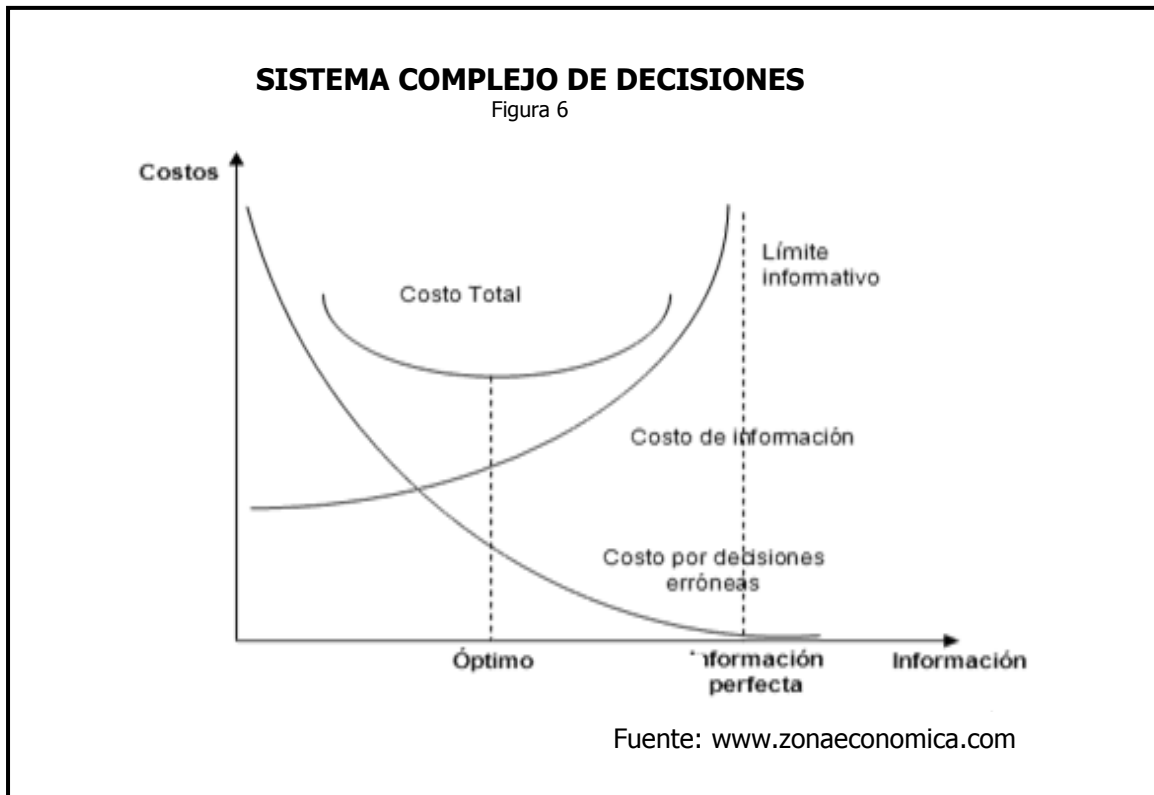
---

<sup>31</sup> Según Simon la hipótesis básica de la economía neoclásica, la de que los agentes tienden a maximizar los resultados de sus comportamientos, es muy limitada. En la práctica ningún ser humano estaría continuamente buscando la solución óptima; aunque deseara hacerlo, el coste de informarse sobre todas las alternativas y la incertidumbre sobre el futuro lo harían imposible. De acuerdo con Simon, las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacción, es decir, tratan de alcanzar ciertos niveles de éxito para después, poco a poco, ir ajustando esa solución; esta estructura de pensamiento, la denominó racionalidad limitada.

<sup>32</sup> Precisamente, en su tesis doctoral en la Universidad de Chicago y publicada en 1947 bajo el título de *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Simon aplicó estos conceptos a la toma de decisiones empresariales. Así, concluyó, lo máximo a lo que puede aspirar el manager es a adoptar un curso lo suficientemente satisfactorio, dada la escasez de datos y la racionalidad limitada de los procesos de decisión; postulaba a la empresa como un sistema adaptativo compuesto por elementos personales, sociales y físicos unidos por una voluntad de cooperación para alcanzar fines comunes.

permite la coordinación de tareas y hace fructificar la calificación técnica de los agentes para que puedan servir a los objetivos definidos. De igual manera, en este contexto existe la distinción entre "hecho y valor" que renueva la distinción sumaria entre lo político y lo administrativo. Simon funda la distinción político/administrativo en la distinción datos de hecho/datos de valor, los primeros pertenecen al mundo administrativo, los segundos al político en donde los valores de la sociedad deben de gobernar las elecciones administrativas es decir la toma de decisiones (Simon, 1988; Sfez, 1984).

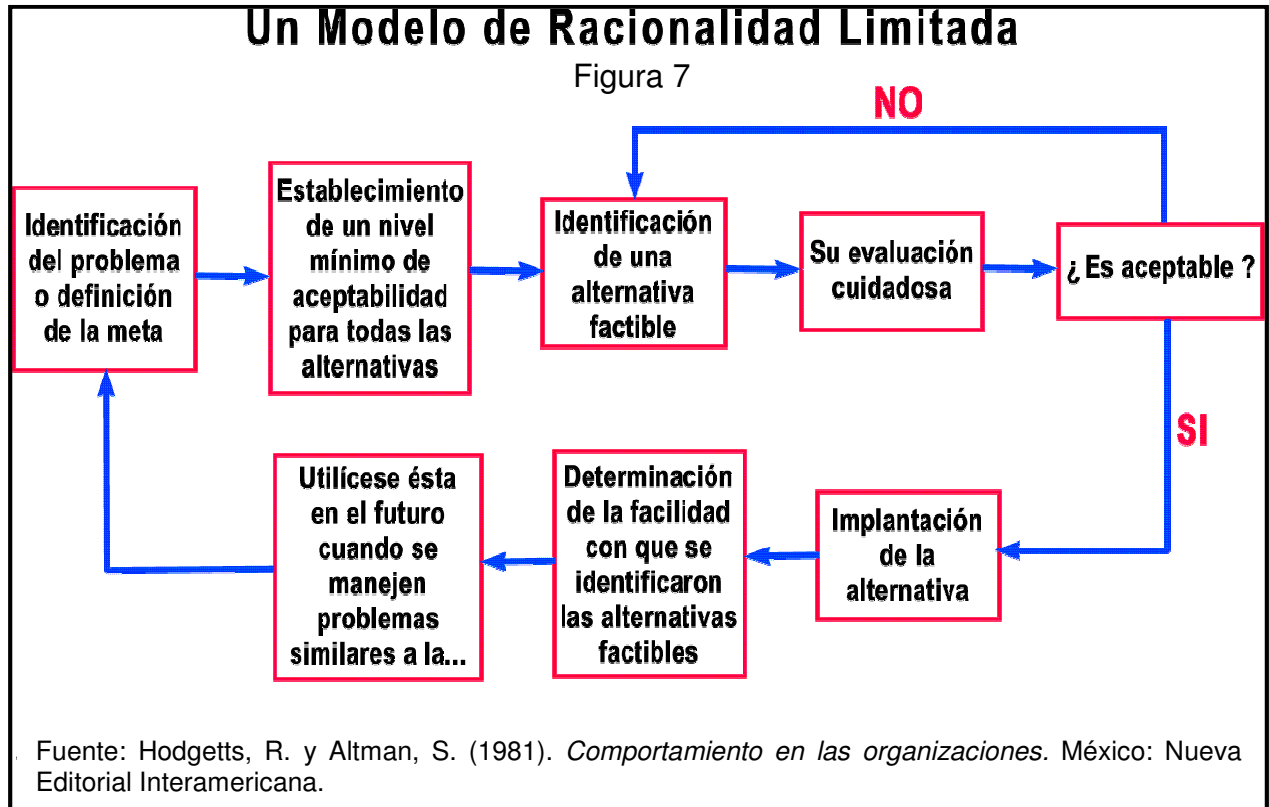
La organización como una entidad que comprende en sí misma un sistema complejo de decisiones presenta un proceso que se desarrolla en función e influencia de la personalidad, motivaciones y actitudes del individuo, es decir, las personas deciden de acuerdo a la percepción que tiene de las situaciones que vive; ahora bien, al contemplar la racionalidad, se requiere identificar al individuo con las normas y objetivos de la organización, mediante la autoridad o por adhesión. Sin embargo será necesario considerar que los individuos poseen una personalidad individual así como una personalidad de organización y personalidad de grupos, es decir, una identidad y un conocimiento organizacional, que pueden entrar en conflicto y desequilibrar a la organización. Por ende los objetivos de una organización son el resultado de un conjunto de intereses diversos de los individuos sin forzosamente coincidir con los intereses de cada uno. De este modo se involucran elementos tanto cuantitativos como cualitativos, en donde el elemento económico es uno de los elementos primordiales al reflejarse como un costo para la organización que se encuentra directamente relacionado por Herbert Simon en cuanto a la racionalidad limitada (Figura 6).



Entonces podríamos considerar que la racionalización<sup>33</sup> de la organización se intenta inicialmente mediante la comunicación de la información (las intenciones) que es dirigida por quien toma las decisiones hacia quien cumple con las actividades generadas de ello por lo que es muy importante que las decisiones sean bien conocidas por los ejecutantes de las acciones a seguir dentro de la organización. Cada individuo es incapaz de conocerlo todo y la decisión se divide entonces en la cantidad de información disponible acerca de ello –racionalidad limitada- (Simon, 1988), pero la información en momentos puede no circular fácilmente debido a las motivaciones particulares de los actores, su incapacidad para determinar información y comunicarla (Sfez, 1984), a pesar de que es aplicable en cualquier momento, es indispensable entonces no ignorar estos elementos sobre todo en el momento en el que se conforma una organización dado que el emprendedor o empresario transmitirá y fomentará cierta información que servirá

<sup>33</sup> Entendiendo esta racionalización como una herramienta para coadyuvar a dar coherencia y lógica que contribuyan al desarrollo integral de la organización.

tanto como forma de control jerárquico como mecanismo de transmisión de las intenciones, que a su vez, deberá estar fundado sobre la base de ciertos valores que serán transmitidos a la organización y que en consecuencia influirán en su comportamiento (Figura 7).



El equilibrio<sup>34</sup> de la organización en gran medida se encuentra determinado por la interacción que se da entre los individuos que la integran, por lo tanto las estrategias que seguirán los individuos al participar en ella es un elemento que debe considerarse en el proceso de toma de decisiones. Consideremos además que, una organización es un sistema de comportamientos sociales en donde cada participante recibe

<sup>34</sup> Entendido como una situación en la que demanda y oferta de soluciones disponibles son iguales o más generalmente en la que los factores susceptibles de provocar cambios se compensan entre sí de tal manera que se tiene una situación sin cambios drásticos más constante en el tiempo.

compensaciones por su participación en la organización; la participación de los individuos por tanto se encuentra en función de la relación que existe entre contribución-compensación. Si las compensaciones son iguales o mayores a las contribuciones la participación de los individuos se garantiza y en consecuencia se garantiza también la solvencia de la organización (March, 1969).

En este orden de ideas en el apartado de las compensaciones se observa un espacio para que el tomador de decisiones establezca mecanismos y elementos para modificar la percepción de los individuos a cerca de la organización, es decir, la concepción tradicional de la organización bajo una óptica económica ha limitado la participación de los individuos en cuanto al compromiso con la misma organización, por lo que la responsabilidad del emprendedor o empresario debe atender factores en el orden de responsabilidad social para lograr el desarrollo de la organización los cuales deben transmitirse a los integrantes de la organización a través de elementos culturales dentro del orden de los valores.

En consecuencia, se considera a la estrategia organizacional, como un patrón o modelo de decisión que determina los objetivos, propósitos o metas, asimismo, produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocio o actividad a que aspira la organización, estableciendo la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar y obtener de sus integrantes, clientes y comunidades. Esto incluye las formas de financiamiento e inversión; contemplando dentro de sus decisiones estratégicas acciones efectivas durante periodos definidos, lo que modificará las condiciones de la organización de maneras muy diversas tanto en su estructura como en su funcionamiento.

Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante decisiones y gobernara la movilización de recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas. Algunos aspectos de este patrón de decisiones pueden



ser inalterables, como el compromiso con la calidad, con adquisición de tecnología, entre otros; estas han de modificarse antes o al tiempo que el mundo está cambiando (Andrews, 1993). Al implicar inversiones fuertes, es necesario racionalizar el uso de recursos y determinar si es necesario llevarla a cabo o si se cuenta con el dinero para hacerlo.

Sin embargo puede generarse conflicto, el cual asumimos como una ruptura en los mecanismos de la toma de decisiones, que se produce cuando un individuo o grupo experimenta un ejercicio de decisión no analizada (March, 1969), de lo anterior, podemos identificar tres clases de conflicto: el individual, el de la organización y el que se da entre organizaciones. Aunado a lo anterior, podemos destacar que esta situación se constituye como un elemento generador de dinámica organizacional en la que el tomador de decisiones deberá identificar en qué condiciones aparece el conflicto cuál es la reacción del individuo y de la organización ante él, así como los resultados del conflicto para poder tener mayores elementos al momento de tomar la decisión, sobre todo en momentos en los cuales la organización tomarán decisiones que involucran recursos financieros.

Las alternativas que se presentan para la toma de decisiones, como ya se ha mencionado pueden ser muy variadas, en este sentido una organización que se encuentra funcionando, inicialmente tendrá que atender objetivos de orden económico para iniciar operaciones<sup>35</sup>, a la par de ello las organizaciones requieren de recursos los cuales provienen de financiamiento interno o externo lo que le permite desarrollar las actividades para las cuales fueron creadas, como se mencionará más adelante existe una relación directa entre las causas por las cuales surge una organización, el funcionamiento de la misma, las actividades que desarrolla y la problemática a la que se

---

<sup>35</sup> Reconocemos que la necesidad de allegarse de recursos es un factor que se convierte en común denominador para toda organización, sin embargo las organizaciones en el momento de su inicio requieren de un esfuerzo adicional para obtener aquellos que le permitan continuar con su secuencia de operaciones.

enfrenta en donde un elemento esencial estratégico se relaciona con la toma de decisiones, factor fundamental de cambio que les permita ajustarse al entorno.

Si bien el equilibrio de la organización es frágil (Sfez, 1984), dado que cada individuo tiene la capacidad de tomar decisiones; las decisiones racionales puede tener inconsistencias entre las diferentes áreas de la organización, por lo que debe prestarse atención a los objetivos en forma secuencial, lo que es muy común en los proyectos nuevos, que además se presenta como un elemento común en la pequeña y mediana organización, donde se consideran etapas, las cuales una vez concluidas en forma secuencial permiten al individuo situar su atención en la siguiente etapa (March, 1994).

En este sentido la decisión se entenderá como el proceso de selección entre diversas alternativas disponibles en un curso de acción que el individuo debe seguir ante la dinámica que se presenta en una organización y que implica por tanto la existencia al menos de seis elementos (Richard, 1973):

1. Agente decisorio- el individuo que toma la decisión,
2. Objetivos – metas que el individuo pretende alcanzar,
3. Preferencia- criterio que el individuo utiliza para escoger,
4. Estrategia- curso de acción que el individuo selecciona para lograr los objetivos en función de los recursos de los que dispone,
5. Situación- elementos del entorno que rodea al individuo que en muchas de las veces se encuentran fuera de su control, conocimiento o comprensión y que en consecuencia afectan el proceso y
6. Resultado- consecuencia de la estrategia.

En donde el elemento que determina la toma de decisiones es entonces la necesidad de satisfacer una necesidad del ser humano donde se tiene que elegir entre dos o más opciones.

El individuo que se encuentra tomando decisiones se encuentra inmerso en situaciones específicas al momento de intentar alcanzar ciertos objetivos, por tanto, sus preferencias influyen en la selección de la estrategia que deberá seguir. Es inherente a la toma de decisión el omitir entonces otras alternativas que se presenta como parte del proceso por lo que se considera entonces la existencia de la racionalidad en el momento en el que el individuo selecciona los medios apropiados para un fin determinado; sin embargo como se mencionó, el comportamiento racional del individuo se encuentra en función sólo de aquellos aspectos que consigue percibir y conocer de una situación específica, si las personas toman decisiones adecuando los medios de que disponen a los fines que pretenden alcanzar en función de los aspectos que consigue percibir e interpretar, se está hablando de una racionalidad limitada (Simon, 1988).

En las organizaciones se manifiestan múltiples racionalidades (Cuadro 2)<sup>36</sup>, todas estas racionalidades coexisten y se manifiestan en las decisiones que se toman; la fijación de los objetivos organizacionales pueden estar entrelazados implícitamente por ellas, en función del contexto social, de las identidades esquema, construcción de la organización, su historia, circunstancias presentes y características de sus integrantes alguna de estas racionalidades tenderá a erigirse en dominante por sobre las otras lo que puede simplificar -o complicar- el proceso de toma de decisiones. Estas tendencias dominantes tienden a imponerse como plano de significación de todos los acontecimientos, reconociendo que al establecer y utilizar una tipología cualquiera que esta sea los que se busca es establecer la identificación de rasgos básicos que distinguen a dicho tipo de organizaciones<sup>37</sup> (Schvarstein, 1998).

---

<sup>36</sup> Para esta investigación se considerarán en adelante como *tendencias dominantes* en la toma de decisiones en lugar de racionalidades dominantes en función de la dificultad teórico-conceptual que presenta la definición del término racionalidad.

<sup>37</sup> Es necesario aclarar que hemos seleccionado el apartado de las racionalidades dominantes como mecanismo que contribuye a explicar los intereses de análisis de esta investigación pero que sin embargo forma parte de un compuesto metodológico en el que el autor propone un mecanismo para el análisis y diseño de estructuras organizacionales. Cabe resaltar que nos pareció importante retomar este aspecto dado que Schvarstein reconoce la importancia que tiene el proceso y el actor que se encuentra tomando decisiones así como ciertas tendencias que se presentan como dominantes durante el propio proceso.

## TENDENCIAS DOMINANTES DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

### Cuadro 2

- A. Ideológica:** instituida para legitimar los intereses sectoriales de los grupos hegemónicos y determinante de las relaciones largas de poder;
- B. Política:** instituyente de las relaciones cortas de poder, específicas de la organización, atravesadas y sobredeterminadas por las relaciones largas que imperan en la sociedad;
- C. Social:** funda la concepción del rol de la organización en un contexto social más amplio;
- D. Económica:** expresada generalmente en términos de análisis costo beneficio;
- E. Afectiva:** que surge de la condición humana de los participantes;
- F. Tecnológica:** basada en las herramientas y los modos de transformación que la organización emplea para gestar sus productos y servicios;
- G. Estructural:** determinante de las formas que adopta la organización para cumplir con sus propósitos básicos;
- H. Normativa:** que explica las decisiones y las acciones en función del cumplimiento de las normas vigentes, explícitas e implícitas;
- I. Ambiental(o ecológica):** relativa a la concepción de la relación con el medio ambiente;
- J. Tradicional:** indicativa de la eficiencia causal para las decisiones de la historia y la tradición;
- K. Hedónica/Emotiva:** determinada y determinante de la búsqueda del placer por parte de los integrantes a través de su participación en la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Schvarstein, 1998.

Por lo tanto la toma de decisiones, se presenta como un proceso complejo que depende de características personales y la situación así como la forma en que se está percibiendo la misma; sin embargo, este proceso le permite al individuo solucionar problemas y enfrentar diversas situaciones y aunque la subjetividad se encuentra presente en las decisiones individuales, Simon destaca la existencia de algunos aspectos primordiales:

1. Racionalidad limitada: en la toma de decisiones el individuo necesitaría una cantidad de información grande que se relacionara con la situación para analizarla y evaluarla.
2. Imperfección de las decisiones: no existen decisiones perfectas debido a que algunas pueden presentar mejores resultados que otras.
3. Relatividad de las decisiones: al escoger una alternativa necesariamente se desechan las demás, en este sentido la alternativa seleccionada no permite alcanzar completa y perfectamente los objetivos.
4. Jerarquización de las decisiones. Existe una distinción entre lo que es un medio y un fin en las decisiones, sin embargo existe un encadenamiento de estos aspectos de tal suerte que uno y otra pueden constituirse alternadamente. Más aún, lo que para un individuo puede representar un medio, para otro puede representar un fin en sí mismo.
5. Racionalidad administrativa: al situar a los individuos en las organizaciones, puede pensarse que el comportamiento de los mismos puede ser planeado, es decir, orientado para alcanzar objetivos definidos de las maneras más adecuadas y pensadas con anterioridad.

Por lo anterior, podemos considerar que un individuo que se encuentra en un proceso decisorio no analiza de manera integral todas las decisiones como tampoco evalúa todas las alternativas, debido a que cuenta con cierta información que se genera a partir de una situación dada en cierto espacio temporal y bajo un contexto específico, de esta manera, el individuo pensado por Simon no necesita de máximos absolutos sino solamente de los elementos necesarios para satisfacer cierta situación (Simon, 1965),

entendiendo esta satisfacción de objetivos como el momento en el que el individuo cubre una necesidad en función de lo que está a su alcance.

### **2.2.3 El cambio a partir de la Toma de Decisiones**

En un enfoque humanista del comportamiento se destaca al *hombre administrativo* por encima del *hombre económico* pensado en la teoría clásica de la economía pues el primero sólo busca maneras satisfactorias y no en la mejor manera de hacer las cosas como en la segunda forma de conceptualización (Pfeffer, 2000 y Simon, 1960); de esta manera en la toma de decisiones desde el comportamiento administrativo, el individuo asume una postura de satisfacción en lugar de la de optimización, por lo que en la pequeña y mediana empresa se puede redefinir y repensar una nueva forma de tomar decisiones en donde no se piensa en el máximo lucro sino en el ingreso o generación de recursos adecuado, de igual manera en el caso de la PYME no sólo en precios óptimos sino en precios razonables.

Es importante resaltar que las organizaciones se conceptualizan tradicionalmente como unidad económica mediante un esquema racional, y su progreso se evalúa de acuerdo con la medida en que alcanza un ideal. En términos economicistas la organización no se diferencia de la sociedad ni de lo societal,<sup>38</sup> así como tampoco se conceptualiza como sistema de un tipo propio, como sucede con la burocracia (Luhmann, 1997), sin embargo es necesario considerar bajo una nueva perspectiva que si bien los individuos se agrupan o forman una organización para satisfacer necesidades personales o grupales, para alcanzar dicha satisfacción deberán realizar ciertos gastos, realizar inversiones o canalizar recursos por lo que desde el principio de la conformación de las organizaciones es indispensable considerar ciertos elementos que permitan construir una organización potencialmente integral y con capacidad de desarrollarse.

Como se mencionó inicialmente, aunque la intención de esta investigación se sitúa en un orden diferente del estrictamente económico, necesariamente deberá considerarse la existencia de las funciones y responsabilidades económicas, a la par de las responsabilidades y obligaciones legales que conlleva a la obtención de utilidades, sin

---

<sup>38</sup> Entendiendo lo societal como el elemento que se encuentra en el entorno externo y la sociedad como los individuos que forman parte al interior de la organización.

embargo existen consideraciones éticas y filantrópicas que las organizaciones deberán considerar para trasladar los beneficios no solo a nivel social (individuos al interior de la organización) sino también a nivel societal (individuos al exterior de la organización), lo que permitiría un desarrollo integral de la propia organización (Carroll, 1979; Ernult, 2008), pensando este proceso desde el punto de vista de una estrategia de financiamiento para el crecimiento y desarrollo de una organización.

En la toma de decisiones entonces podríamos pensar al menos en tres elementos indispensables a considerar para que las organizaciones no enfoquen sus perspectivas únicamente en órdenes de rentabilidad y crecimiento económico sino en un desarrollo integral en beneficio de la satisfacción de necesidades del ser humano que es el destinatario final de las actividades que desarrollan las organizaciones: la sociedad (los actores que intervienen), un sistema económico (la actividad que desarrolla) y el entorno medioambiental (el lugar delimitado en donde realiza sus actividades).

En este sentido se asume que el proceso decisorio es una secuencia de pasos que conforman una decisión, por lo tanto la toma de decisiones puede abordarse desde dos perspectivas: la primera corresponde al proceso la decisión como una secuencia de actividades para lograr un fin o deseo y una segunda que corresponde al conflicto a resolver, en el cual la toma de decisiones se refiere mas a la utilización y métodos para su solución dentro de la cual podríamos situar entonces a las organizaciones que ya se encuentran conformadas y que requieren de recursos para su subsistencia y desarrollo.

De esta manera en una consideración adicional, en adelante se entenderá como toma de decisiones que: el tomar una decisión corresponde al acto de elegir o seleccionar algo, siendo un proceso mental que se refleja en una acción en el cual se identifican las acciones o rutas que se habrán de tomar o seguir en la solución de un problema o en la consecución de un fin específico; para lo cual se pueden seguir distintas estrategias o



pasos, los cuales pueden ir desde una decisión espontánea, hasta una consciente y razonada proposición para encontrar una solución de carácter científico. Por lo tanto la toma de decisiones implica optar por una opción en lugar de otra u otras; tener libertad de elección dentro de un espectro de posibilidades o alternativas que se nos presenten, y ya que toda elección nos remite a tomar una decisión, además conlleva a un tipo específico de comportamiento en donde la elección tiene una finalidad con cierta intencionalidad, incluyendo posibles valoraciones éticas específicas. Dicha finalidad-intencionalidad comprende una jerarquía de valores que el actor ordena, ya que se guía por objetivos y metas que, para lograrlos, tiene que confrontarlos con su medio y analizar las posibilidades de ser llevados a cabo.

### **2.2.3.1 Toma de decisiones estratégicas**

Así, las valoraciones definidas y ordenadas por el actor son mediadas por el contexto en donde la organización desempeña su actividad; ya que esta "negociación" se da en el seno de las organizaciones, entre los miembros que la componen y el medio en el que están inmersos (Cyert y March, 1965), para la toma de decisiones el tipo de influencias surgidas en la jerarquía organizacional serán en dos ámbitos: en la formación de actitudes y hábitos así como en la imposición de cierto tipo de decisiones enmarcadas en los objetivos establecidos en la organización (Simon, 1947).

Al iniciar una organización o para darle continuidad al funcionamiento de las que ya se encuentran constituidas, existen elementos iniciales e indispensables a considerar para definir a la misma, las funciones y responsabilidades económicas (Carrol, 1979) por muchas razones ocupan este primer orden y es en este contexto en donde la toma de decisiones se sitúa como uno de los elementos que permitirá seleccionar entre distintas alternativas que favorecerán o no el crecimiento y desarrollo de la organización; ahora bien, existen de igual manera diferentes razones que pueden ser consideradas en el proceso decisorio y que se presentan como razones por las cuales una organización

llega a fracasar en su intento por situarse en un status quo competitivo,<sup>39</sup> sobre todo la falta de conocimientos de administración y finanzas por parte de los empresario favorece la existencia de un sistema de administración limitado y en consecuencia una conducción errática de la organización.

Existen entonces “fallas” en cuanto a la dirección, administración y resultados de las organizaciones, por ejemplo: crecimiento por encima de ritmos sostenibles, problemas en el control de costos, mercadotecnia, inversiones no productivas, falta de mentalidad empresarial, entre otros aspectos que ya se han considerado dentro de la problemática de la PYME.<sup>40</sup> En este sentido es frecuente que las organizaciones no permitan, o no busquen asesoría de personas o instituciones que pueden apoyarlos, al parecer al iniciar una organización los empresarios o emprendedores tienen una mentalidad individualista y una confianza sobreestimada en sí mismos, lo que provoca que muchos problemas sobre los cuales se podrían tomar decisiones se mantengan desatendidos u ocultos, en consecuencia no se actúa en ellos y estos aparecen generalmente hasta que es demasiado tarde para solucionarlos o bien se toman decisiones y se ofrecen soluciones que no corresponde a las verdaderas causas del problema, agravando aún más la situación en la que se encuentra la organización.

Así, después de tomar una decisión y seleccionar una estrategia, todo proceso que se repite está sujeto a la habituación, es aprehendida en la realidad como pauta por el individuo que la ejecuta. Aunque las acciones habitadas tuvieran significado para el ejecutante, en la medida en que se repiten se vuelven rutina, incrustándose en el depósito general de conocimientos (Schutz, 1978), dando por hecho las acciones subsiguientes y eliminando las opciones de elección por parte del individuo. Estos procesos anteceden a la institucionalización (Berger y Luckmann, 1979), pues son elementos aceptados, legitimados y reconocidos por el actor, mismos que generan

---

<sup>39</sup> Esta competitividad se refiere a la capacidad de la organización para mantenerse realizando sus actividades cuales quiera que estas sean para satisfacer las necesidades para las cuales fue creada.

<sup>40</sup> Aspecto que ya se había mencionado en relación al Observatorio PYME en México realizado por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) en el año 2007

actitudes *ad doc* para la organización, sea cual fuere la forma en la que fueron transmitidos, siempre y cuando estén enmarcados en los objetivos de la empresa favoreciendo y sustentando por tanto la importancia del proceso de toma de decisiones.

Concordamos con Cyert y March quienes mencionan que es a partir de las influencias ejercidas a través de la formación de hábitos específicos en los miembros de la organización y también por la imposición de decisiones tomadas por los directivos que los fines, objetivos y metas definidos, son compartidos y reconocidos como legítimos a través del ejercicio cotidiano del trabajo productivo, teniendo como resultado que la autoridad es asumida sin ser cuestionada, pues de otra manera no se estaría compartiendo la filosofía de la organización (Cyert y March, 1965) momento en el que lo relacionamos con las tendencias dominantes en la toma de decisiones y las consecuentes implicaciones que se derivan de ello.

Se observa por el contrario que para quienes inician una organización dentro de la PYME sobre todo para aquellos que lo hacen bajo un enfoque de subsistencia en un principio operan la organización sin la mentalidad del desarrollo de la misma sino exclusivamente buscando la supervivencia a corto plazo; dejando de lado, como se comentó al principio, la responsabilidad para tomar decisiones estratégicas y buscar su propio desarrollo.<sup>41</sup>

Sostenemos que un elemento sobre el cual se debe tomar una decisión y que puede ser un factor por medio del cual la organización puede obtener recursos para iniciar operaciones o para fortalecer sus actividades y desarrollarse a través del financiamiento. El aspecto financiero crece en todas las actividades así como en todos los niveles de la organización por lo cual no debe perderse de vista que el aspecto de la obtención de recursos podrá situarse como un elemento imprescindible en la toma de decisiones. Sin embargo la problemática asociada a este factor permite identificar en la PYME algunos elementos como: la escasez de créditos, tasa de interés elevadas en los créditos,

---

<sup>41</sup> A este respecto existe un sin número de estudios que se han encargado de analizar las características, limitantes y necesidades de la PYME que en el caso de México se encuentran muy relacionadas con organizaciones de corte familiar. Por citar uno de ellos mencionaremos el trabajo de tesis de la Dra. Rendón Covián.

limitaciones para cumplir los requerimiento para obtener los créditos, ausencia de una cultura de financiamiento, falta de una estrategia de financiamiento integral del tomador de decisiones, ignorancia así como complicaciones en las políticas fiscales, fallas de organización y administración, entre otras (Pomar. Et. Al, 2002).

## **2.3 La cultura organizacional en relación a la estrategia del financiamiento**

### **2.3.1 La noción de Cultura Organizacional**

En el contexto de esta investigación, repensar este elemento es pertinente para la concepción de aspectos sobre cómo y cuáles son los elementos que se involucran en la construcción de la estrategia de la organización desde una perspectiva distinta; esta revisión permite una visión más integral<sup>42</sup> pues, existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero teóricamente casi todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización como un entramado de significados, o en una organización entendido como grupo humano, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

Sin embargo dadas las características irreductibles que presenta la realidad y la sociedad, debemos poner a consideración que la experiencia personal no se explica a sí misma, por el contrario la experiencia requiere del conocimiento de elementos que se presentan como un producto social pero sin negar la experiencia personal; en este orden de ideas, entonces nuestra percepción como individuos se encuentra mediada por conceptos o dispositivos que le dan forma a la propia percepción, por tanto la realidad que contribuye a la construcción de la cultura se presenta como el resultado de un conjunto de relaciones producidas y ejercidas en el plano social que incide directamente en las tendencias dominantes al momento de tomar decisiones.

---

<sup>42</sup> Según Goodstein, *Planeación estratégica aplicada*, el cambio cultural también es de gran escala y exige desafíos heréticos (salirse de los dogmas conocidos) que puedan precipitar el surgimiento de un nuevo orden

Existe la idea de que los dispositivos prácticos en las organizaciones son representados por las teorías y las prácticas del individuo en donde la realidad y la organización, son construidas por un lenguaje (Gergen, 1996), aunado a ello tenemos además factores a considerar dentro del orden de la construcción cultural, de esta manera partiendo de la idea Weberiana del individuo inserto en un entramado elaborado de significados, entonces la cultura se entenderá como el mundo de significados en los que el hombre se encuentra inserto y donde además realiza sus actividades, es así que las acciones sociales dan forma a los significados pues "la cultura no es algo particular", las actividades están dotadas de significados, aspecto que no remite entonces a revisar lo ontológico, en tanto que necesitamos analizar cómo damos cuenta de los hechos a partir de lo epistemológico, es decir, realizar una descripción densa en el sentido de "dar cuerpo a lo que no es visible" (Geertz, 1973). De esta manera se presenta entonces un proceso en el cual a partir de las tramas de significados, pasamos a un problema de orden metodológico al abordar el objeto para posteriormente pasar a una descripción densa en donde se le da cuerpo al significado.

Sin caer necesariamente en el relativismo, habremos de considerar que la propia cultura esta al mismo tiempo en todos lados y en ninguno, en tanto que existe un universo de significados, en este sentido se considera que la cultura no puede verse<sup>43</sup>, además de que existen comportamientos que son ajenos a una lógica conceptual<sup>44</sup>, en tanto que somos nosotros mismo quienes movilizamos los conceptos; por ello las manifestaciones culturales no poseen un solo significado (Thompson, 1998).

Se presenta entonces la idea de asimetrías culturales<sup>45</sup>, en las cuales, en forma específica estas pueden ser identificadas en las relaciones dentro de las organizaciones acompañadas de estrategias en donde existen formas de reproducción cultural

---

<sup>43</sup> Ello en un sentido estricto de una entidad tangible, sino a través de los rituales y comportamiento de los actores sociales.

<sup>44</sup> El comportamiento instintivo, natural e inherente a todo ser humano no puede separarse de sus actos.

<sup>45</sup> Dado que cada individuo está construido y constituido en gran medida por la influencia de su entorno y por ello tiene características únicas como un ente social refiriéndonos con ello a la diversidad cultural.

convencionales (Thompson, 1998). En estas relaciones asimétricas en tanto la toma de decisiones y la construcción de estrategias en la organización, la racionalidad limita el entendimiento del comportamiento del individuo.<sup>46</sup> A nivel de organización existen rituales que tienen funciones sociales específicas que se presentan como significados solidificados<sup>47</sup> en donde la cultura sirve para el control<sup>48</sup> de la vida social, entonces ésta, la cultura, no tiene que ser verdadera sino útil y se encuentra en constante construcción.

De esta manera la cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura (Alhama, 2004), es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación. Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, lo que implica una reconcepción a niveles de toma de decisiones y estrategias organizacionales por lo que es necesario que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover nuevas formas de pensar, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al conocimiento y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, crecimiento, desarrollo y responsabilidad social.

Las contradicciones e imprecisiones conceptuales indican la necesidad de orientar el proceso de entender la cultural en la organización. Las experiencias internacionales citando como ejemplo la transferencia de modelos<sup>49</sup> demuestran lo arduo y difícil que constituye este proceso, pero las evidencias sugieren que cuando emergen algunas

---

<sup>46</sup> De acuerdo con Simon los parámetros para definir la racionalidad no podrán ser bajo los mismos criterios como tampoco permanecen invariables.

<sup>47</sup> Por citar un ejemplo y en algunos casos las reuniones anuales para empleados, las ceremonias religiosas por aniversarios, entre otros.

<sup>48</sup> No en el sentido estricto de la subyugación del individuo sino como un mecanismo para homogeneizar el comportamiento de los grupos sociales.

<sup>49</sup> Existen muchos ejemplos en el nivel de las grandes empresas transnacionales que operan con modelos ajenos a las formas en las que la sociedad local se encuentra constituida.

situaciones específicas es más probable el cambio en las organizaciones y la asimilación de un cuerpo conceptual en referencia a lo que debe entenderse como cultura.

Si bien la cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de valores, creencias y entendimientos o normas que los integrantes de una organización tienen en común la cultura además ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían las actividades de las personas en la organización y que dependen de las interrelaciones en las que se desarrolla el individuo; las organizaciones de éxito tienen características que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas, la filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta; el estilo se refiere a la forma en que se hace algo (Alhama, 2004).

Todas las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento a partir de sus significados. Para situarse y entender los fenómenos dentro de una organización, entonces la cultura puede ser el “pegamento” social que mantiene unida a una organización.<sup>50</sup> Expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

En este sentido, la cultura organizacional con sus distintas herramientas y procesos incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento; cumple con varias funciones importantes al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social de la Organización, además de ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones y para la construcción de la organización en su conjunto.

---

<sup>50</sup> Entendida como mecanismo de cohesión entre los actores que conforman la organización.



Por otro lado a partir de la metáfora del teatro, la cultura y la construcción de la organización adicionalmente podemos contribuir a ampliar esta definición al pensar que la cultura es construida por mitos en el que cada individuo tiene un o mas roles con los que se presenta ante una audiencia que en sí misma es aquella parte del entramado social en el cual éste se circunscribe (Goffman, 1993), considerando además estas interrelaciones en la organización y en la vida social a partir de la narrativa como aquellos símbolos y significados de orden lógico que se construyen en y para el colectivo social (Czarniawska, 1997).

En este orden de ideas y desde la óptica de la toma de decisiones analizar por tanto el contenido del discurso de los tomadores de decisiones<sup>51</sup> en las organizaciones se presenta como una herramienta sustancial para la comprensión de las mismas, en éste podemos considerar a los participantes dentro de un marco en el cual desarrollan sus acciones apoyados de ciertas utilerías que están cimentadas en un conocimiento que tiene cierta intencionalidad, lo anterior remite a la propia composición del contexto en donde el discurso se constituye como una herramienta (Dijk, 2000), la ideología se asume entonces dentro de este contexto por una lado como función social al permear la cohesión grupal, por otro lado la cognición social organiza los sistemas de creencia y la ideología aunada al conocimiento, a través de la estructura exhibe el esquema que conforma a los grupos en las organizaciones, y que desde nuestra perspectiva de análisis permite entender como el tomador de decisiones influyen tanto en la construcción de la cultura organizacional como en la construcción misma de la organización en función del discurso que opera en la organización.

---

<sup>51</sup> A la manera de la época de los sofistas en donde la metafísica permitía analizar mas allá de lo que se dice, el significado de lo que se dice y su trascendencia epistémica en el comportamiento de los individuos.

En este sentido se considera que lenguaje es el medio útil para plantear las tareas y metas institucionales incluyendo la transmisión de ciertos patrones culturales esperados en la organización, para ello el propio contexto es representado por la institución u organización en tanto que la conversación social se refiere a las interacciones (Drew y Sorjonen, 2000), entendiendo esto último bajo el enfoque de la dependencia como las interrelaciones organizacionales.

Al tratar de definir el concepto de cultura en este trabajo se apunta a dismantlar los sistemas de creencias mitos a partir de considerar que la naturaleza del mundo social está hecha de significados colectivos, que pueden ser además compartidos. Los artefactos entonces poseen significados y referentes en el que el lenguaje es ese medio por el cual se solidifican los significados, es decir, el hombre es quien le está imprimiendo el significado a las cosas, así el análisis del contenido discurso de los individuos dentro de una organización es la descomposición de los elementos que le integran ya que las interacciones a nivel verbal tienen ciertas consecuencias en la construcción de la organización.

El propio discurso que está utilizado por quien conduce y toma decisiones en una organización puede relacionarse con la manera o forma en que una persona se dirige a otra a través del lenguaje, entonces este, es un medio de comunicación, un objeto para conocer, es una evidencia y un material para ilustrar los sucesos mediante herramientas escritas, habladas o señalizadas. No debemos por lo tanto reducir las definiciones, a partir de esta noción puede considerarse que no es inherente al hombre ya que las acciones se encuentran en ese entramado de significados en el cual el discurso es por un lado una estructura y por otro una acción social que permitirá dirigir la organización hacia la dirección que estratégicamente se ha definido.

Considerando cómo es que se toman las decisiones dentro de la dependencia de recursos subyacente a una organización -que requiere de manera natural de allegarse de estos- debemos plantearnos la pregunta sobre si existe algo en el mundo sin relación con algo más (Williams, 1994), la respuesta obligada es no, de lo contrario sería necesario realizar en forma discrecional una exagerada simplificación de lo que nos rodea pues prácticamente todo es relacional.<sup>52</sup> En este sentido los conceptos que se tiene de las cosas no se agotan por el contrario es la acción de los individuos la que decide cuándo es útil y cuándo no lo es. Al igual que Pfeffer, esta noción gira en torno a que lo conocido sobre las organizaciones es lo que se ha escrito de ellas, a este respecto Williams plantea como crítica la forma irónica en la que se definen, se utilizan y se trasladan históricamente los conceptos.

Por lo anterior una consideración primordial que debemos realizar es observar cómo se puede hacer investigación sin necesariamente asumir compromisos teóricos<sup>53</sup> que como se comento anteriormente se usan estratégicamente en función de su rentabilidad explicativa por lo que deliberadamente se utilizan y se constituyen como esquemas de simplificación; recordemos que no se puede construir algo a partir de la nada y no precisamente porque esto sea un problema o defecto, por el contrario porque construir sobre la base de algo existente esto es en sí misma una condición (Asti, 1973).<sup>54</sup>

En este sentido dentro de la cultura organizacional el uso de artefactos y símbolos es un rasgo distintivo de la vida humana, los individuos no solo producen y reciben expresiones significativas, sino que al mismo tiempo dan significado a expresiones nuevas no necesariamente lingüísticas; en donde la cultura se convierte en una construcción estratificada de estructuras de significación. Es por ello que es necesario

---

<sup>52</sup> Podría suponerse una exagerada concepción que orilla a la relatividad pero esto es una condición inherente a todas las cosas, sacar al sujeto o al objeto o en un caso más grave a ambos de una realidad contextual de interrelación e interdependencia se constituye como una abstracción arbitraria.

<sup>53</sup> Asumiendo una postura e intensión metodológica de investigación ética y neutral.

<sup>54</sup> Ernest Cassirer nos comenta que la agrupación sistémica de los conceptos fundamentales y su interdependencia, no se podrían llegar a comprender y a exponer en su desarrollo histórico, sin tener en cuenta, un esbozo ideal, la totalidad de aquello hacia donde tiende, así como sus diversas partes.

dar sentido a las acciones y expresiones especificando el sentido que tiene para los actores que se encuentran involucrados momento en el cual consideramos que se puede insertar la necesidad de tomar una decisión que se refleje en la construcción de estrategias.

### **2.3.2 De la cultura a la estrategia del Financiamiento**

La cultura organizacional se entenderá como el mundo de significados en los que el hombre se encuentra inserto, donde realiza sus actividades, y las acciones sociales dan forma a los significados, que funge al mismo tiempo como el “pegamento” social que mantiene unida a una organización; que expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Transmitiendo un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitando el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social de la organización, además de ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones, entonces, ¿cómo debería ser la cultura en relación a la estrategia del financiamiento?.

Para contestar esta pregunta es pertinente destacar inicialmente que en México no existen cursos sobre aspectos de la cultura del financiamiento que comiencen y contemplen desde la formación académica básica de los individuos elementos que trasciendan los órdenes de la racionalidad instrumental dominante en las organizaciones, los conocimientos sobre este tema se desarrollan hasta los niveles avanzados de la educación, en universidades y especialidades específicamente de finanzas o temas relacionados en algunas otras licenciaturas sobre todo bajo perspectivas económicas que dejan de lado elementos importantes que se encuentran contenidos dentro del propio concepto de financiamiento. Sin embargo, no importa la actividad que algún día se desempeñe, todo mundo tiene necesidad, tarde o temprano, de manejar sus finanzas personales sin considerar el monto o la cantidad que sea, son sus finanzas y será necesario tomar decisiones sobre ellas.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> En la mayoría de los casos el manejo de recursos por parte de los individuos sigue patrones instintivos para asignar los mismos a la satisfacción de necesidades que se van presentando en el curso de nuestras vidas.

Al tocar este tema principalmente se habla del patrimonio, ya que cualquier individuo que se encuentra innegablemente participando en alguna organización necesita tener conocimientos acerca del manejo de los recursos propios y los del lugar donde labora; En este sentido la mayor parte de las personas aprende sobre el manejo de los recursos de forma intuitiva a lo largo de su vida si no estudio finanzas o tomo algún curso en aspectos relacionados con el manejo de recursos.

El entendimiento y conocimiento de los aspectos financieros nos podría permitir cambiar la perspectiva de “trabajar por el dinero” por una perspectiva muy distinta que implica “aprender a hacer trabajar el dinero”, para ello es necesario el conocimiento de las estrategias de financiamiento que existen y sus aplicaciones. Lo que les permitiría tener una visión integral del manejo y uso de los recursos monetarios (Amador, 2006).

Ahora bien para el caso de los aspectos relacionados con las organizaciones de negocios, en este caso pequeñas y medianas empresas, debemos contemplar que el mercado de los servicios financieros en la actualidad contrariamente a la creencia que se tiene –la cual en mi perspectiva recae en cierta parte de un mito que se ha construido alrededor de la inexistencia de fuentes de financiamiento para la PYME- es cada día más complejo, ya que en general se ofrece una cantidad muy diversificada de servicios considerados desde planes y programas del gobierno, como acceso a recursos proporcionados por la Banca, las Cooperativas de Ahorro, las Sociedades de Inversión, las Casas de Bolsa, los Fideicomisos entre otros, los servicios financieros son amplios y variados, los consumidores de dichos servicios no tienen conocimiento de ello, no cumplen los requisitos o se encuentran en la incertidumbre de cómo elegir, y cuál será el mejor servicio que le dé la respuesta a sus necesidades financieras (García de León y Flores, 2001; Núñez, 2008).

Esto no lleva a considerar que las personas que forman parte de la organización consumidores de recursos monetarios deberán tener conocimientos de cómo llevar a cabo la estrategia de financiamiento, entendiendo la misma como la información, el conocimiento y las habilidades para evaluar las opciones e identificar aquellas que se adapten a sus necesidades y circunstancias, para poder realizar una mejor toma de decisiones en cuanto a su obtención y uso. Es pues de suma importancia considerar la necesidad de poseer estos conocimientos, que ayuden a comprender y analizar todas las alternativas que esto involucra para el patrimonio de los socios. La estrategia del financiamiento podría permitir aprender también a elaborar desde presupuestos familiares, iniciar planes de ahorro, administrar deudas para tomar decisiones de inversión en forma estratégica, y con conocimientos que den seguridad y así evitar riesgos (Núñez, 2008).

## **2.4 La importancia de la toma de decisiones, el financiamiento y la estrategia de financiamiento en la (PYME)**

### **2.4.1 Caracterización de la PYME**

Las PYMES en México, que emplean al 72% de la población económicamente activa y aportan el 52% al PIB, representan un aporte muy importante al desarrollo económico del país, es por eso que debe de preocuparnos la manera de desarrollar una estrategia que les permita sortear la gran cantidad de riesgos y obstáculos a los que se enfrentan en una economía globalizada. La PYME es un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. Se estima que en 2006 existían en México 4'007,100 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son PYMES (Secretaría de Economía, 2008).

En datos más específicos tenemos por ejemplo que el Sistema de Información Empresarial Mexicano (Ver anexos 1-5) tiene registradas formalmente a nivel nacional 668,826 (SIEM, 2009) empresas categorizadas en micro, pequeñas y medianas empresas; en este sentido encontramos que del total solamente el 4.01% se encuentran exportando en tanto que 5.83% de ellas importan algún tipo de producto para el desarrollo de sus procesos, inicialmente destaca la baja presencia porcentual que tienen en general las organizaciones para competir en mercados internacionales con la exportación de sus productos.

En lo referente al conocimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) se ha tenido diversas implicaciones que se derivan del escaso conocimiento organizacional de la misma, en donde la preponderancia ha sido la perspectiva económica en cuanto al estudio de las mismas (De la Rosa, 2004), lo que nos permite destacar la importancia que tiene deconstruir, reconstruir y rediseñar la realidad organizacional a partir de nuevos enfoques ya que no existe una forma única de pensar o analizar a las organizaciones (Chiavenato, 1998).



La PYME como parte del sistema económico de nuestro país ha sido estudiada y abordada desde diferentes ópticas por varios autores; sin embargo, a pesar de que reconocen los factores principales que componen a este sector, en su mayoría coinciden en que no puede haber una concepción única de lo que es la PYME (Daniel, 2008; Gelmetti, 2006; Mercado, 2008; Morales, 2006) y en las caracterizaciones para definir a este sector de la economía generalmente utilizan criterios relacionados con el tamaño, es decir, indicadores de orden cuantitativo como volumen de ventas anuales, valor de los activos de la organización o personal ocupado.

En este mismo orden de ideas tenemos que del total registrado el 7.81% corresponde al sector industrial, el 68.38% al sector comercial y el 23.80% al sector de los servicios; en este aspecto resaltamos la importancia que tiene nuestro caso de estudio dado que las actividades que desarrolla se encuentran dentro de la comercialización de productos.

La importancia de la PYME se refleja al igual que en los datos estadísticos del INEGI al observar que el 0.68% es ocupado por las grandes empresas, en tanto que para la mediana, pequeña y microempresa presentan el 1.35%, 5.35% y 92.59% respectivamente del total de empresas registradas en este organismo dependiente de la Secretaría de Economía; así, el 97.94% correspondiente al grupo de las micro y pequeñas empresas nos permite resaltar nuevamente la importancia que tiene este sector tanto en la dimensión de participación que presenta en el sistema económico del país así como fuente de investigación para los distintos fenómenos que se presentan y con ello aproximarnos a una contribución en la evolución de estas organizaciones.

La PYME podrían considerarse como "semillero de inversión" por lo que significa en nuestro país y en nuestro sistema económico; para tener una idea más clara de lo antes comentado consideraremos una primera definición<sup>56</sup> que se ubica en el año de 1993 y

---

<sup>56</sup> Aspecto que como se ha comentado con anterioridad en términos de clasificación excluye elementos de orden cualitativo que resultan de invaluable importancia para un análisis y comprensión desde la perspectiva organizacional. Estas clasificaciones se retoman para posteriormente ampliar la definición de la PYME considerando factores cualitativos.

es realizada por la secretaria de comercio y fomento industrial (SECOFI), en ella se utiliza como criterio el número de empleados; de igual manera NAFIN utiliza el mismo criterio pero a partir de 1998 considera un valor de ventas anuales inferiores a ciertas cantidades estos se observa a continuación (Cuadro 3 y Cuadro 4).

<b>CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS POR NUMERO DE EMPLEADOS DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION</b>			
<b>Cuadro 3</b>			
Tamaño	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	0-30	0-5	<b>0-20</b>
<b>Pequeña</b>	31-100	6-20	<b>21-50</b>
<b>Mediana</b>	101-500	21-100	<b>51-100</b>
<b>Grande</b>	501 en adelante	101 en adelante	<b>101 en adelante</b>

Fuente; **Diario Oficial de la Federación, 1999.**

<b>CRITERIOS DE DEFINICION DE TAMAÑO DE LA EMPRESA NAFIN/SECOFI</b>			
<b>Cuadro 4</b>			
Tamaño	Número de empleados	Ventas anuales (dólares*)	
		SECOFI	NAFIN
<b>Micro</b>	1-15	94142	<b>219665</b>
<b>Pequeña</b>	16-100	941422	<b>2196652</b>
<b>Mediana</b>	101-250	2092050	<b>5230125</b>
<b>Grande</b>	Más de 250	Mínimo 2092050	<b>Mínimo 5230125</b>

Fuente: **Propuestas de Políticas de Promoción para la Micro, Pequeña y Mediana empresa, Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa del Senado de la República, ITESM, UNAM, Noviembre 25, 1998. México DF.**  
Nota: (\*) Valor en dólares considerando el tipo de cambio promedio de 9.56 pesos por dólar para el año 1998.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera (Cuadro 5):

CLASIFICACION TAMAÑO DE EMPRESA POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
Cuadro 5			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
<b>MICRO EMPRESA</b>	0 – 10	0 - 10	0 - 10
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	11 – 50	11 - 30	11 - 50
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	51 – 250	31 - 100	51 - 100
<b>GRAN EMPRESA</b>	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

**FUENTE: Diario Oficial de la Federación, 2002.**

Sin embargo por otro lado existen revisiones teóricas en las que se ha propuesto una clasificación más amplia para la PYME, sobre todo porque desde principios de la década de los 90's este sector presentó un renovado interés por su estudio incluso en el orden internacional, en función de su importancia por el papel que juegan en el combate a la pobreza, la generación de empleo, articulación de redes productivas así como su participación en el Producto Interno Bruto (García y Flores, 2000) en contraposición a posturas que preveían la desaparición de la PYME en función del desarrollo del capitalismo (Saraví, 1997).<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Hemos mencionado este sistema de clasificación para la PYME como referente obligado de los lineamientos legales que se siguen en México, pero que sin embargo no profundizan en tanto los elementos cualitativos inherentes a estas organizaciones.

La tipología a utilizar aquí para caracterizar a la PYME considera la heterogeneidad que compone a este sector, en donde se destacan su importancia como sector, factores que inciden en su origen y su dinámica, motivos para la creación de microempresa, factores culturales, entre otros; reconociendo además la multiplicidad de lógicas de producción y funcionamiento de las organizaciones así como la diferenciación de los objetivos que dan lugar a distintos tipos de unidades económicas (Bridge, 1998).

También se considera que la permanencia de las organizaciones de carácter lucrativo depende de la obtención al menos de una tasa media de ganancia; por lo que para estratificar a estas organizaciones se determinan dos formas, de subsistencia y con capacidad de acumulación (García y Flores, 2000): en el primer tipo la capacidad de trabajo que se encuentra dotada de ciertos medios de producción se movilizan no con la finalidad de maximizar utilidades sino de obtener un ingreso en donde se deducen los gastos y se sub-remunera la fuerza de trabajo. En este tipo de organizaciones la capacidad de trabajo corresponde en su mayoría a estratos socioeconómicos de menores recursos, operando con bajos niveles tecnológicos, no se desempeñan con cantidades significativas de calidad y sus ingresos se destinan al consumo, no acumulando capital y reproduciéndose sin cambios en sus características y escalas.

El segundo tipo, es decir, las que tienen capacidad de acumulación tienen como objetivo predominante la obtención de ganancias, se encuentran estructuradas y operando de forma que su proceso productivo les permite generar excedentes. En este caso y en función de la segmentación que existe por las diversas capacidades que presentan para originar utilidades se han dividido además en dos subtipos: microempresas con capacidad de acumulación limitada y microempresas con capacidad de acumulación ampliada. Por supuesto esta tipología se presenta como una primera aproximación que requiere complementarse con mayores niveles de desagregación y caracterización de acuerdo a la información de este sector (García y Flores, 2000).

Por ello desde una perspectiva organizacional en cuanto a la caracterización de la PYME siguiendo una perspectiva cualitativa y a la cual tomaremos como referencia (Bridge, 1998) considera:

- características distintivas particulares,
- actores que intervienen en la estructura para la toma de decisiones,
- formas de administración,
- fases de su desarrollo y
- tecnología

Por ejemplo, en lo relacionado a las características que le distinguen se observa la ausencia de gerencia de área funcionales, limitadas fuentes de financiamiento, recursos limitados, así como una identificación estrecha entre dueño y empresa por lo que en consecuencia la construcción de la organización se ve en gran medida influida por los valores del propietario o fundador.

Se pueden identificar dos modelos de PYME (Bridge, 1998), el primero es el modelo de empresa personal, es decir los parámetros que se utilizan son personales ya que se logran metas y objetivos que el propietario persigue como persona. En este caso la organización es considerada como exitosa si proporciona ingresos suficientes para sostener el estilo y nivel de vida que desea; bajo esta lógica generalmente las organizaciones no crecen debido a que permanecen en una fase de equilibrio que satisface las expectativas del propietario. Por otro lado, un segundo modelo identificable es el profesional, aquel en donde la empresa persigue sus máximos potenciales en función de su crecimiento, participación en el mercado, productividad, utilidades, retorno de capital, es decir parámetros de orden empresarial.

Dentro de las formas en la que la PYME es administrada<sup>58</sup>, en lo referente a la planeación y la toma de decisiones, el propietario es además el individuo que diseña las estrategias, la toma de decisiones tanto a niveles gerenciales como operativos la realiza el propietario por lo tanto la evaluación de las alternativas no es sustentada ampliamente por un análisis ya que por lo general la información a partir de la cual construye sus criterios no se caracteriza por tener un origen académico o formal, de esta manera la información es incompleta, poco precisa y limitada (Bridge, 1998; Simon, 1988).

De igual manera existen diferentes modelos que refieren la secuencia de crecimiento y desarrollo de las organizaciones, en especial en lo referente al ciclo que vive la PYME (Ceballos, 2008; Mercado, 2008; Rodríguez, 2002), sin embargo es indispensable señalar que el hecho de que una organización siga o no un modelo, no nos sirve para explicar estrictamente lo que sucede el interior de las organizaciones, por el contrario estos elementos sólo describen ciertas situaciones y presentan algunos síntomas sobre las que es necesario tomar decisiones.

En cuanto al proceso de desarrollo de la PYME se identifican 7 fases<sup>59</sup> que caracterizan a las organizaciones (Bridge, 1998):

1. Cultura y conciencia,
2. Pre-inicio
3. Nacimiento de la empresa,
4. Equilibrio, dividido en las etapas de supervivencia, consolidación, confort y madurez,
5. Crecimiento y expansión,

---

<sup>58</sup> Entendiendo la administración como proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

<sup>59</sup> Fases que en lo personal no consideramos que una organización siga en el sentido estricto, por el contrario las condiciones de interdependencia y contextuales podrían situar a una organización en diferentes momentos combinados con diferentes estados como se comentara posteriormente

6. Deterioro y
7. Terminación.

Aunque cada fase es de suma importancia, el aspecto a destacar dentro del proceso de toma de decisiones, se encuentra más identificado al menos en la primera parte de ellas. La etapa de cultura y conciencia es el elemento que prepara el ambiente favorable para la creación de una organización vista aquí como una PYME en potencia, en este momento es cuando surge el primer proceso de toma de decisiones, es decir se destacan los factores que influyen favorable o desfavorablemente para decidir si se inicia una organización. La pertinencia de estudiar a la PYME bajo una lógica distinta a la puramente económica encuentra su base en la etapa de pre-inicio ya que consiste en generar una idea así como adquirir conocimientos y habilidades necesarios para iniciar una organización de carácter más integral.

Si bien los motivos por los cuales se inicia una organización son muy variados, la influencia que el fundador de la organización tendrá sobre la misma es de gran importancia, sobre todo en el aspecto de los valores que dictaran la conducta de la organización. Como se comento con anterioridad, en una etapa inicial de las organizaciones la necesidad económica será imperante en su funcionamiento, y aunque al principio los esfuerzos y recursos de la organización se canalizarán al desarrollo de un servicio o un producto requerido por un mercado deberá contemplarse la responsabilidad social como parte medular de una organización, la organización además de ser responsable en generar valor económico agregado, debe desarrollar su capital humano, satisfacer necesidades de la sociedad (valor social agregado) y asegurar su permanencia en el tiempo (Sotomayor, 2008) ; lo anterior al menos en dos dimensiones de la organización, la cultura que el emprendedor transmitirá a la misma y los objetivos que persiga en forma integral a través de las estrategias que diseñe para ello.

El crecimiento no es frecuente como tampoco es una fase automática inmediata al inicio de una organización, el crecimiento se presenta después de la fase de equilibrio y estabilidad y en muchas ocasiones incluso después de existen problemas financieros y de permanencia. Como ya se apuntaba la expansión es otro elemento que se presenta como parte del proceso evolutivo de las organizaciones en el que las necesidades de la organización consideran la obtención de financiamiento, delegación de funciones y responsabilidad, establecer sistemas de información, etc. en donde la toma de decisiones vuelve a ocupar un papel central en el desarrollo de la organización.

Adicionalmente la caracterización de la PYME mexicana puede realizarse a través de las especificidades que se encuentran en los aspectos de perfil, origen y los criterios que se han utilizados para definir su tamaño; sin embargo, es necesario resaltar la importancia de considerar elementos tanto cuantitativos como cualitativos; para contribuir a la caracterización más amplia podemos decir que la PYME (Rodríguez, 1996; Espinosa, 1993):

1. Tienen poca o nula especialización administrativa
2. No acceden a capital debido a dos factores: los empresarios no conocen fuentes de financiamiento y la forma en la que operan, como tampoco saben cómo expresar la situación y necesidades del negocio.
3. La comunicación entre empresario y subordinados es estrecha lo que facilita la comunicación
4. Atienden mercados reducidos por lo que su participación aislada no es significativa
5. Están estrechamente relacionadas con su entorno local
6. Más de la mitad son de tipo familiar
7. La mitad de la PYME determina sus precios sobre los costos de sus materias primas
8. Alrededor del la mitad de ellas de ellas invierte sus utilidades en materia prima



9. En promedio la PYME utiliza 34 trabajadores y la inversión por establecimiento es en promedios cincuenta y cuatro mil pesos
10. Alrededor del 61% de las pequeñas empresas se concentran en el centro y sur de México.

No debe ignorarse que un elemento primordial en la importancia de la PYME radica en la participación que tiene en Producto Interno Bruto (PIB) de nuestro país etc. así como de la fuerza laboral que ocupa, por lo que será importante comentar los aspectos relacionados a los procesos de toma de decisiones que se desarrollan en las organizaciones y los aspectos que se relacionan con los indicadores macroeconómicos de sector en el apartado del estudio de caso.

## **2.4.2 La toma de decisiones en la PYME**

Como comentamos las PYMES nacionales representan un aporte muy importante al desarrollo económico del país, por lo que debe atenderse la manera en la que estas empresas buscan crecer y desarrollarse en un mercado cada vez más abierto y global. La supervivencia en un mercado que cada vez es más exigente está haciendo que las empresas busquen maneras de mantenerse a flote y el financiamiento u obtención de recursos por las diversas fuentes representa un elemento de apoyo para el desarrollo y permanencia estas organizaciones. En los beneficios esperados a la implementación del financiamiento que van desde ahorros hasta recurrir a instituciones, el principal problema es que los empresarios de la PYME no cuentan aun con suficiente conocimiento sobre el uso y la obtención de recursos. Los requisitos para la implementación de financiamiento en una PYME son más complejos que la simple iniciativa del empresario así como de las decisiones que debe tomar.

Las PYMES han sido parte del proceso de globalización por lo que las exigencias competitivas son enormes, en donde la toma de decisiones por lo regular carece de mecanismos integrales de información que apoyen a estas actividades. Para lograr su desarrollo día tras día, trimestre tras trimestre deben gestionar sus operaciones de manera eficiente y rentable al mismo tiempo que superar los retos a los que se enfrentan (Núñez, 2006).

Los mercados globales con sus constantes procesos de transformación de actividades de negocio exigen a las organizaciones una mayor calidad, un menor costo, de esta manera las empresas tienen que orientar sus estrategias también a la atención al cliente, sin restar valor a sus operaciones internas, a través de la toma de decisiones (Núñez, 2006). La integración con otros ambientes organizacionales en una plataforma integral posibilita extender sus límites comerciales y realizar de una manera más estratégica sus actividades operativas, esta es una oportunidad que los directivos de las

PYMES deberán visualizar e incluir en sus estrategias de toma de decisión a corto, mediano y largo plazo, a través de asociacionismo por ejemplo.

Por ello, la toma de decisiones en el mundo de las organizaciones es uno de los aspectos más delicados por los riesgos que se asumen y por la continuidad con la cual estas se realizan, a lo anterior podemos agregar que para la realización de esta toma de decisiones normalmente se involucra dinero y una gran cantidad de información que debe ser considerada (Palazuelos, 2001).

La información significa además de poder, capacidad de acción, las empresas que visualicen esta idea contarán con ventajas competitivas, en este contexto se deberá de contar con la información en tiempo y forma para la efectiva toma de decisiones estratégicas en relación al financiamiento. Las organizaciones que están en el proceso de globalización deberán de contar con los mecanismos para administrar toda la información que se involucre la misma. Destacaremos que el proceso de toma de decisiones siempre es complejo y más aún para un empresario PYME que tiene en sus manos, la mayoría de las veces, todas las decisiones vitales para la supervivencia de su empresa (Araya, 2005).

Las organizaciones deben considerar que quien tiene control sobre la información que se maneja puede construir iniciativas estratégicas de manera oportuna, hacer que sus recursos agreguen valor y beneficios a las mismas, dicho en una palabra, tiene mayor ventaja sobre las organizaciones de la competencia en el momento de tomar decisiones. Regularmente, la manera ideal en que se debería de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones en las PYMES sería de la siguiente manera (Emily, 2002):

1. Determinar la necesidad de la decisión, definir los motivos que nos llevaron a la situación actual y porque es necesario tomar una decisión para arreglarla.
2. Identificar los criterios de decisión, es decir tener un conocimiento de que variables entrarán en juego al momento de tomar nuestra decisión.

3. Asignar peso a los criterios, una vez definidas las variables pasamos a determinar cuáles de ellas son más importantes para nosotros y nos cuestionamos porqué.
4. Desarrollar todas las alternativas, se deben de generar escenarios todos los escenarios posibles que se presenten, y todas las posibles soluciones al problema que se nos presenta.
5. Evaluar las alternativas, se debe de evaluar de manera crítica cada una de las alternativas o escenarios que se desarrollaron en el paso anterior.
6. Seleccionar la mejor alternativa (tomar la decisión), siendo totalmente objetivo y lógico se selecciona la mejor alternativa para la situación específica que se nos presenta.

### **2.4.3 Importancia del financiamiento para la PYME**

Ya se ha mencionado que la PYME es un actor fundamental en la generación de empleo, y en el crecimiento en un sistema económico; diferentes estudios han demostrado que existe una estrecha relación entre el grado de desarrollo de la PYME y el nivel del ingreso per cápita de un país, entonces si consideramos todos los beneficios o perjuicios que pueden derivarse de los fenómenos que se suceden en la organización y el inminente impacto o influencia a nivel social que pueden tener dada la cantidad de individuos que se ven involucrados en la interdependencia e interrelación de las organizaciones entonces, esta, entre otras razones, justifica la preocupación por estudiar los fenómenos que presentan estas organizaciones, sin embargo, este es uno de los segmentos que más obstáculos enfrentan para su desarrollo.

En un entorno tan cambiante, para las organizaciones es indispensable y determinante la existencia de fuentes de financiamiento para que de esta forma se puedan favorecer las operaciones de la misma y con ello operara con mayor eficiencia para lograr ofrecer productos de calidad a menores costos mejores productos o servicios en el mercado, logrando esto por ejemplo al adquirir a través del financiamiento mejores maquinarias, y nuevas tecnologías, que incrementen el valor agregado a los productos o servicios nacionales, permitiendo de esta manera incrementar sus posibilidades de ingresos y ganancias que se podrían ver reflejadas en el desarrollo integral de la sociedad.

Es indudable el papel vital que cumple en el desarrollo de algunas economías del mundo la PYME. Estas aparecen como motor de crecimiento y fuente de empleo en países de la envergadura económica de Japón o Alemania por citar sólo algunos ejemplos (Salloum, 2006). Sin embargo, el crecimiento de dicho sector dentro del escenario económico está limitado por ciertos recursos cuya evolución debe ser coherente con el dinamismo de este sector de las organizaciones, en este sentido el acceso a diferentes tipos de recursos juega un rol de vital importancia en la determinación del crecimiento de una

PYME. Es posible reconocer tres recursos preponderantes: el financiamiento, el trabajo, la gestión y la tecnología.

Por ello la PYME es una forma específica y con especificidades como organización que participa en distintas actividades que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado pero al final representadas o definidas por las necesidades del ser humano. Una clasificación cualitativa podría definir a la PYME como organizaciones en las cuales la producción y el control están en manos de una persona o un grupo de socios que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo; mucho se ha discutido sobre las ventajas y desventajas que permiten identificar la estructura de una PYME, sin embargo en el caso de estudio se pueden resumir en tres elementos: problemas de escasez de gestión y trabajadores calificados, la adaptación tecnológica y como eje de análisis: los recursos financieros en el sentido de cómo se toman las decisiones en cuanto a su obtención y manejo.

La obtención de financiamiento considerando la mejor alternativa en la toma de decisiones ha sido reconocida como factor clave para asegurar que aquellas organizaciones con potencial genuino de crecimiento (Hall, 1989), puedan expandirse y ser más competitivas; en general, existen evidencias de una asociación positiva entre financiamiento y desempeño de la organización, por lo tanto es posible suponer que la imposibilidad de financiamiento inhibe el desarrollo organizacional.

Las dificultades de acceso al crédito no se refieren simplemente al hecho de que algunas firmas no puedan obtener fondos a través del sistema financiero, las dificultades genuinas ocurren en las situaciones en las cuáles un proyecto que es viable y rentable no es llevado a cabo (o es restringido) porque la organización no obtiene o no cuenta con los recursos necesarios y no los consigue porque desconoce las fuentes o posibilidades de obtenerlo. Como se comentó, según su origen, los recursos financieros se pueden agrupar en dos grandes categorías: a) financiamiento interno y b)

financiamiento externo. El primero de ellos también identificado como autofinanciamiento y está integrada por aquellos recursos financieros que la empresa genera por sí misma a través de las ventas; cabe destacar que la reinversión de utilidades (autogeneración) no siempre es posible considerando que muchas PYMES viven al día.

Por otro lado, el Financiamiento externo está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior, ya sea invitando accionistas (ampliando capital) con conocidos, familiares o amigos o acudiendo al mercado de crédito formal o informal para obtener préstamos.

Quizá la estrategia de financiamiento represente una de las áreas más complejas para realizar planes o modificaciones en la organización, dentro de ello el problema mayor es que muchos directores o tomadores de decisión carecen de esta capacidad en el sentido de que no tienen definido un "modo profundo de ser"<sup>60</sup> en los momentos en los que resulta necesario tomar decisiones (Llano, 1994), cuando más, cuenta con un conjunto de prejuicios en donde la persona debe supeditarse a las exigencias de la racionalización del trabajo; coincidimos en que, en una ruptura epistémica,<sup>61</sup> el giro radical apuntaría a procurar que el *modo de hacer* sea la expresión del *modo de ser* para que la toma de decisiones y el diseño de las estrategias sean congruentes con las necesidades que el tomador de decisiones identifique en la organización.

---

<sup>60</sup> Como se mencionó con anterioridad el modo de ser se encuentra estrechamente relacionado con aspectos culturales del individuo y la organización que a su vez influye directamente en la conducción de la organización.

<sup>61</sup> Tomando como punto de partida que de acuerdo con González Ibarra existen tres niveles de conocimiento: el óptico o definitorio que emplea la capacidad de la memoria; el ontológico o explicativo con la razón o logos como instrumentos de la praxis y finalmente el epistémico que se convierte en una actividad creativa con la reflexión como cualidad del individuo que toma al conocimiento como objeto de labor.

## Capítulo 3. Elementos metodológicos

---

*...si bien la metodología no es una condición suficiente para el éxito de la investigación, resulta, sin duda una condición necesaria...*

*(Axté, 1973)*

### 3.1 De la pertinencia y la necesidad de una metodología de estudio

A manera de introducción para este apartado consideremos que dadas la problemática y la complejidad que se presentaba al momento de realizar investigación, se observa que hasta la década de los 60's y 70's se le comenzó a dar mayor importancia al uso de la metodología cualitativa ya que los datos duros de métodos cuantitativos no alcanzaban a explicar una serie de fenómenos que son inherentes a la dinámica organizacional. En épocas más recientes el auge de la metodología cualitativa,<sup>62</sup> ha sido validada epistémicamente así como metodológicamente operativo, a partir de las técnicas de registro, combinación de métodos complementariedad hacia la metodología cuantitativa, entre otros.

En función de lo anterior tratando de asumir una visión crítica constructivista inicialmente podemos considerar que muchas son las razones: comodidad, influencia, imposición, etc. por las cuales discrecionalmente los seres humanos asignamos un significado a nuestra realidad y a los elementos que le conforman,<sup>63</sup> utilizamos como piso lo conocido como los -orígenes o principios teóricos- y establecemos como techo los resultados que se pueden obtener; bajo una limitada perspectiva positivista de las distintas actividades que realizamos diariamente.

---

<sup>62</sup> Conocida también como Constructivismo Hermenéutico o Inductivismo Naturalista

<sup>63</sup> Como nos comenta González, generalmente damos por hecho que esa construcción personal que hacemos sobre el significado simbólico de algo es válido universalmente y útil para todo lo que le es relativo, tanto así que nos excusamos de asumir la responsabilidad de auto cuestionarnos qué tanto de ello pertenece sólo a las afirmaciones de nuestro razonamiento o nuestro entendimiento; nos olvidamos además de cuestionar "lo que está en medio", lo que está entre lo que nos cuestionamos y las respuestas que obtenemos.



Investigar y en consecuencia prender a aprender no es sólo el ejercicio retórico de jugar con las palabras, es un principio epistemológico que lejos de absolvernos del “riesgo” que representa tener una mentalidad crítica, nos conmina a ocuparnos en una forma responsable de ampliar y de deconstruir<sup>64</sup> lo que se nos presenta como elementos sustantivos de nuestra vida. Por supuesto, el ejercicio crítico es “riesgoso” porque una constante que al parecer es inherente en el proceso de aprendizaje en una opinión personal, es que los argumentos que generalmente se aceptan, la mayor de las veces no son los más válidos sino los mejor defendidos, así, todo apunta a que la construcción ideológica de los individuos se reproduce como el resultado subsumido de la generación de las ideas dominantes.

En este sentido considero que existen dos niveles pertinentes a considerar en cuanto a nuestras actitudes y posturas: 1) asumir la responsabilidad de aprender en forma crítica y 2) estar abierto al cambio, es decir concebir y analizar la realidad y lo que le compone, en formas y bajo perspectivas distintas y complementarias o en síntesis permitirnos las rupturas ideológicas<sup>65</sup> acompañándonos del aprendizaje bajo una perspectiva crítica de las teorías conocidas.

Así al realizar una descomposición analítica, notamos que para relacionarnos con el mundo utilizamos cierto tipo de “anteojeras o lentes” conceptuales que le dan forma explicativa y perceptiva a nuestra realidad; estas acepciones conceptuales cuando se remiten a juicio o crítica, por mucho se observa que no son verificables y sin embargo se utilizan como formas de explicación ante ciertos fenómenos que se pretende estudiar, entre otras cosas pone de manifiesto el cuestionamiento sobre el papel que

---

<sup>64</sup> En el sentido que Jacques Derridá propone de Consiste en mostrar cómo se ha construido un concepto cualquiera a partir de procesos históricos y acumulaciones metafóricas (de ahí el nombre de deconstrucción), mostrando que lo claro y evidente dista de serlo, puesto que los útiles de la conciencia en que lo verdadero en-sí ha de darse son históricos, relativos y sometidos a las paradojas de las figuras retóricas de la metáfora y la metonimia.

<sup>65</sup> Como parte de un proceso en el que posteriormente se logren las rupturas epistémicas.

juegan las teorías clásicas y sus autores,<sup>66</sup> en donde podemos destacar que es necesario poner en consideración que el conocimiento nos permite construir<sup>67</sup> la realidad en sus distintas dimensiones y que para trasladar estas construcciones se requieren además dispositivos de solidificación que permitan la comunicación de las mismas.<sup>68</sup>

De esta manera, partiendo de que el positivismo<sup>69</sup> reduce la teoría a hechos en tanto que las posturas post-positivistas rehabilitan aspectos teóricos considerando la acumulación de la ciencia, encontramos que tanto las teorías como los autores clásicos dadas las experiencias, no dependen de su capacidad explicativa, por el contrario las definiciones y las categorizaciones ha surgido a partir de la aceptación y validación de comunidades académicas que pertenecen a "rangos privilegiados". Por tanto, ya bajo nuestra lógica crítica las teorías no se aplican en el sentido estricto, mas bien, el interés debe ocuparnos de verificarlas empíricamente; lo que nos remite a cuestionar la naturaleza de las teorías en lugar de pensar sobre la centralidad de sus autores (Alexander, 1990).

Sin embargo considero para este trabajo y para la investigación en general que la utilización de autores clásicos reduce comprensivamente y da orden a la complejidad aunque en ello existe la limitante de que la teoría en general permite ver ciertos elementos mientras que obstruye la visión de otras posturas.<sup>70</sup> Es así que dada la provisionalidad de las teorías así como su particularidad y contingencialidad, la adopción

---

<sup>66</sup> Ello nos remite a realizar un análisis sobre la naturaleza de las mismas a partir de la provisionalidad de las teorías (Alexander, 1990).

<sup>67</sup> Entendido en el sentido de la interpretación que cada uno de nosotros hacemos de ella de manera muy particular; Aristóteles por ejemplo, sostenía que todos los seres humanos tienden por naturaleza y por medio de ella al conocer, pero esto sólo es posible si las ideas son claras y definidas, definir clasificando nuestros conceptos.

<sup>68</sup> Como menciona Alexander, la cultura a través de los rituales y los símbolos al ser ejercida por los individuos se solidifica, es decir se la da cierta corporeidad.

<sup>69</sup> Además de que no considera la existencia de autores clásicos como corriente teórica.

<sup>70</sup> Las teorías operan conceptos en dimensiones tan amplias que es prácticamente imposible cubrir todos los ángulos que les integran, por ello, de acuerdo con Asti solo se ocupan algunos que nos sean útiles para el desarrollo de la investigación que se emprende.

de las mismas obedece a un orden metodológico puramente estratégico como investigador en función de su rentabilidad explicativa.

Para complementar estas ideas habremos de considerar que dar por sentado orden metodológico puede ser también criticable en función de la contingencialidad de la propia investigación empírica;<sup>71</sup> bajo la influencia teórica medimos todo aquello que consideramos que es necesario medir (Cicourel, 1964), por tanto la propia subjetividad se constituye como un evento objetivo a investigar.<sup>72</sup>

En este sentido, dentro del proceso de investigación habremos de considerar que el proceso del conocimiento se presentan diferentes fases, en donde el sujeto y su historicidad generan resultados particulares, por tanto el conocimiento se presenta como una posesión y una producción individual que no alcanza para realizar una explicación de la realidad resultando de ello un punto muerto<sup>73</sup> en cuanto al propio conocimiento (Gergen, 1996). En este contexto, además existen ciertos dispositivos sociales que son de tipo retórico conceptual que deberán ser aclarados para conducir la investigación.<sup>74</sup>

Hemos de considerar también para esta investigación que los resultados que se obtienen se imputan o atribuyen en función de un significado discrecional, la teoría entonces sirve en principio para ponernos en contacto con un significado, la consigna es

---

<sup>71</sup> Por ejemplo, de acuerdo con una forma metodológica de investigación cuantitativa, medir es trasladar a números, sin embargo, existe mediciones de naturaleza conceptual entre el observador y el mundo observado por lo que es indispensable analizar qué supuestos conducen a los investigadores a la par de considerar que los modelos matemáticos, en forma estricta no explican los sucesos, es decir podríamos considerar que la ciencia no tiene como característica la exactitud

<sup>72</sup> Cicourel entonces no sugiere admitir que los supuestos pueden ser movilizados, en consecuencia es necesario observar los resultados de esa movilización además de indagar sobre las mejores condiciones de movilizar esos supuestos.

<sup>73</sup> Punto muerto que para esta investigación se entiende en el sentido de identificar los diferentes momentos o puntos de inflexión que una organización vive históricamente, que pueden pasar desapercibidos y que pueden ser fuentes de información para tratar de explicar algunos fenómenos que se presentan en la misma.

<sup>74</sup> Momento en el que se entrelazan la identificación de los momentos históricos y el análisis de los testimonios (discurso) de los actores involucrados en la organización.

no creer en nada de forma absoluta, por el contrario en el ejercicio empírico, poner a prueba, las teorías nos ayudan para incrementar un nivel de entendimiento pero una vez que se alcanza ese nivel es necesario "abandonarlas", solo podemos utilizar las teorías para ordenar nuestras ideas y estrategias al momento de abordar los objetos de estudio, es decir no dar por sentada la naturaleza de las cosas sino aproximarnos a mirarlas, analizarlas y tratar de entenderlas.

De esta manera es importante resaltar que el presente estudio no debe entenderse como una demostración concluyente de principios generales, en primer lugar porque las condiciones y circunstancias específicas entre las organizaciones varían considerablemente, por otro lado deben guardarse las proporciones de acuerdo a los alcances del análisis derivados del enfoque teórico que se utiliza, además porque la problemática y fenomenología organizacionales pueden abordarse desde ciertas variables específicas según el criterio e interés del investigador y finalmente porque la construcción del conocimiento es un proceso no terminado<sup>75</sup> que por fortuna puede bajo una postura constructivista complementarse o criticarse a partir de distintos enfoques u posturas teóricas lo cual constituye uno de los elementos centrales de la intencionalidad que tiene el presente documento.<sup>76</sup>

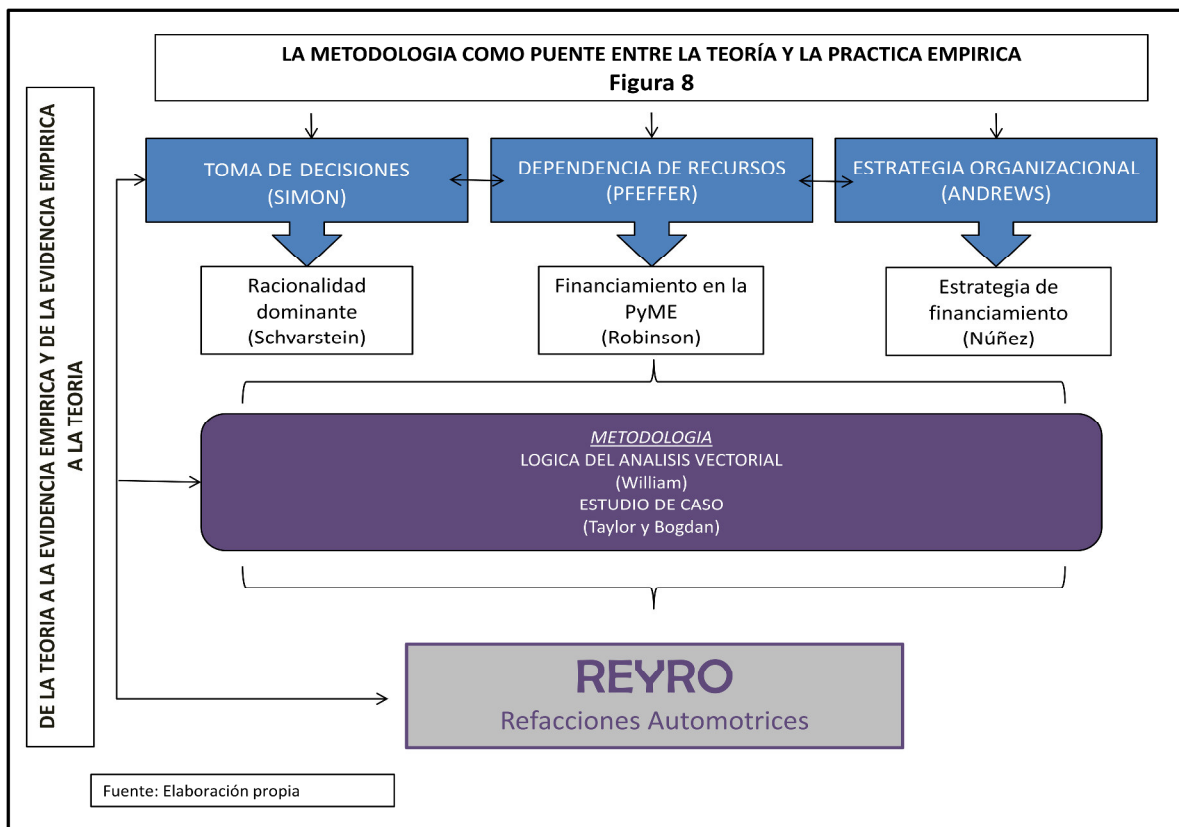
---

<sup>75</sup> Como han mencionado Barba y Montaña

<sup>76</sup> Habrá de comentarse adicionalmente que parte del interés personal gira en torno a contribuir a la construcción del conocimiento al pasar por los tres niveles del conocimiento anteriormente mencionados, para finalmente concluir con algunas reflexiones que provean de información para que alguien interesado en un tema adyacente a esta investigación pueda tener algún referente mínimo. Si bien la los hallazgos de investigación pudieran resultar en información que valide una hipótesis propuesta, también podría servir para sentar el referente de que los argumentos teóricos, el método de investigación o el tema podrían plantearse de manera distinta al no obtener conclusiones que sostuvieran la hipótesis, contrariamente a la lógica positivista que en muchos momentos prevalece en la investigación.

## 3.2 Nociones teóricas de metodología e investigación

El nodo que existe entre la teoría y la práctica empírica de la investigación representado en la metodología que se utiliza para abordar el estudio de las organizaciones requiere de reflexionar sobre el significado de este concepto así como de los elementos conceptuales teóricos que son referentes para el desarrollo de la investigación. De esta manera se ha partido de un enfoque deductivo en donde inicialmente se realiza una revisión general de las teorías: toma de decisiones, dependencia de recursos y estrategia organizacional que dan origen a los conceptos para pasar posteriormente a definición de las variables de estudio a utilizar en la presente investigación, considerando además las referencias del caso de estudio con la finalidad de que la metodología se constituya como el puente entre los elementos teóricos y empíricos (Figura 8).



El término metodología se encuentra compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio-estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación; la metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin un cuerpo metodológico es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico (Asti, 1973).

La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo, y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin. También nos podemos referir al método como el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

De esta manera los métodos generales básicamente se clasifican en dos y fueron utilizados por los griegos para alcanzar el conocimiento:<sup>77</sup> 1) El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular y 2) El método inductivo es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.<sup>78</sup>

Dentro de este aspecto existen también dos herramientas de reflexión: a) Análisis que consiste en la descomposición de algo en sus elementos es decir, la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual y b) la Síntesis que se refiere a la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

---

<sup>77</sup> Recordemos las formas pre sofistas y sofistas que dieron origen a la construcción del conocimiento.

<sup>78</sup> Consideramos necesaria realizar esta aclaración debido a que comúnmente se confunde la metodología con el cuerpo metodológico, asumimos que la metodología define la forma en la que se aborda de manera científica el estudio de algún fenómeno en tanto que el cuerpo metodológico es una herramienta teórica que forma parte de la metodología y que se basa en la o las corrientes teóricas utilizadas de manera discrecional para establecer los parámetros, ejes, y líneas de investigación del fenómeno específico que estudiamos de manera científica.

Ahora bien, el método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio, es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos. Conjuga la inducción y la deducción es decir el pensamiento reflexivo y para resolver dicho problema tenemos que recorrer cinco etapas (Asti, 1973):

1. Percepción de una dificultad: es donde el individuo encuentra algún problema que le preocupe.
2. Identificación y definición de la dificultad: es donde el individuo observa para definir la dificultad del problema es decir problematizar el fenómeno.
3. Solución propuesta para el problema: es donde el individuo busca las posibilidades de solución para los problemas mediante previos estudios de los hechos.
4. Deducción de las consecuencias de las hipótesis: es donde el individuo llega a la conclusión de que si su hipótesis es verdadera, le seguirán ciertas consecuencias.
5. Verificación de la hipótesis: mediante acción: aquí el individuo prueba cada hipótesis buscando hechos ya observados que pruebe que dicha consecuencia sea verdadera para así hallar la solución más confiable.

En el método científico es se presentan ciertas características (Asti, 1973):

- Fático: Esto significa que siempre se ciñe a los hechos
- Transciende los hechos: es donde los investigadores no se conforman con las apariencias sino que buscan las causas y efectos del fenómeno
- Se sirve de la verificación empírica: Utiliza la comprobación de los hechos para formular respuestas del problema planteado en estudios de caso y este está apoyado en la conclusión deductiva de los resultados o hallazgos.
- Es falible: no es infalible puede perfeccionarse, a través de aportes utilizando nuevos procedimientos y técnicas.

- No es autosuficiente: necesita de algún conocimiento previo para luego reajustarse y elaborarse.

Las técnicas se refieren al conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método; la diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. De esta manera podemos decir que la investigación es la acción de indagar a partir de un indicio para descubrir algo y que por lo tanto la investigación es una actividad inherente de la naturaleza humana ya que el hombre busca determinar la veracidad de sus conocimientos; experimenta y elabora unas reglas para verificar sus conocimientos; da algunas explicaciones verificables o no de la realidad; adquiere conocimientos a lo largo de su vida y finalmente los integra a su existencia.

La investigación Científica<sup>79</sup> puede definirse como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas la cual puede ser (Asti, 1973):

- Exploratoria: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aun, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo.

---

<sup>79</sup> Existen además dos formas de investigación: la Pura y la Aplicada, la primera es la que se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito es desarrollar teorías mediante el descubrimiento de principios. La segunda es la que se apoya en la solución de problemas específicos para mejorar la calidad de vida de las sociedades de maneras empírica, dicha investigación es vinculada a la pura; ya que depende de los aportes teóricos del mismo.



- Descriptivas: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.
- Explicativas: son aquellos trabajos donde muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Este tipo de investigación profundiza el conocimiento sobre la realidad, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

Dentro de este aspecto podemos identificar tres tipos de investigación que son: 1) investigación documental, es la investigación que es realizada en los distintos tipos de escrituras tales como libros, revistas entre otras. 2) investigación de campo, es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos es decir donde ocurre los fenómenos estudiados,<sup>80</sup> 3) investigación de laboratorio, es donde el investigador debe presentar por escrito los conocimientos ya publicados sobre el tema, validados por la bibliografía existente.

En este orden de ideas se considera que el estudio de caso es el análisis exhaustivo de un problema o caso particular a partir de conocimientos, la experiencia y la motivación (Pimienta, 2007); y permite este tipo de análisis, ya que presta atención a lo que específicamente puede ser aprendido de un caso simple, de un ejemplo en acción (Stake, 1994); pero, al mismo tiempo, ofrece la posibilidad de ir más allá de la experiencia descrita, puesto que al documentar la especificidad conecta con la experiencia de la audiencia a la que va dirigida el informe; este enfoque no hace más

---

<sup>80</sup> Lo que se constituye como el estudio de caso de la investigación.

que reconocer y considerar que muchos de los que se dedican a -la misma- práctica, "son realizadores naturales de estudios de casos" (Walker,1983).

Adicionalmente consideraremos que un estudio de caso es un terreno en el que un investigador se relaciona y se encuentra con sujetos cuyas acciones y relaciones van a ser analizadas, en este sentido, consiste y define un espacio social de relación de manera doble: por un lado, porque un caso es siempre un contexto en el que ciertos sujetos o actores, viven y se relacionan; por el otro, porque la comprensión de un caso único supone escuchar las historias, problemas, dudas e incertidumbres en el que la gente involucrada en el caso nos quiera contar; trabajar en un caso es entrar en la vida de otras personas con el interés por aprender qué y por qué hacen o dejan de hacer ciertas cosas y qué piensan y cómo interpretan el mundo social en el que viven y se desenvuelven; el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista (Taylor y Bogdan, 1986).

Existen cuatro posibles formas de definir el estudio de caso (Ragin, 1992):

1. puede ser encontrado o construido por el investigador como una forma de organización que emerge de la investigación misma.
2. puede ser un objeto, definido por fronteras preexistentes tales como una escuela, un aula, un programa.
3. puede ser derivado de los constructos teóricos, ideas y conceptos que emergen del estudio de instancias o acontecimientos similares.
4. puede ser una convención, predefinido por acuerdos y consensos sociales que señalan su importancia.

Entonces el estudio de caso considera el examen de un ejemplo en acción; el estudio de incidentes y hechos específicos y la obtención selectiva de información de carácter biográfico, de personalidad, intenciones y valores, que permita al que lo realiza, captar y reflejar los elementos de una situación que le dan significado una cierta dedicación al

conocimiento y descripción de lo idiosincrásico y específico como legítimo en sí mismo (Walker, 1983).<sup>81</sup>

El investigador ha de identificar tanto lo común como lo particular del caso estudiado, esto supone centrarse en ciertas cuestiones relacionadas con el caso y con cada caso (Stake, 1994):

- Su naturaleza.
- Su historia.
- El ambiente y ámbito físico.
- Otros contextos relacionados o implicados con el caso; como el económico, el político, el legal y el estético.
- Otros casos a través de los que el caso se diferencia y reconoce.
- Los informantes a través de los cuales el caso puede ser conocido e indagado.

Existen como herramientas para la investigación los siguientes tipos de entrevistas:

- Entrevistas no-estructuradas (o en profundidad): Son entrevistas típicas de los estudios etnográficos de campo y de los Estudios de Caso, en las que no se establece previamente un catálogo de instrucciones o preguntas concretas. A lo sumo el investigador/a está interesado en conocer lo que opina y piensa el informante que vive cotidianamente en un contexto. Las preguntas concretas, así como el desarrollo de la entrevista se va construyendo a medida que transcurre la entrevista misma. En todo caso, son las respuestas del informante las que delimitan la orientación a seguir por el entrevistador. Las entrevista etnográfica puede ser de nominada en profundidad cuando se establecen reiterados

---

<sup>81</sup> Sin embargo independientemente de estas clasificaciones, es pertinente señalar que sean cuales fuera las condiciones de la investigación concreta en la que estemos inmersos, consideramos que todo estudio de caso definido y seleccionado en cierta manera no deja de ser una invención, un hábitat no natural creado en última instancia por el observador o el investigador que ha de justificar su caso para asegurar que la invención y la selección es pertinente y apropiada para este ejercicio.

encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes; encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

- Entrevistas semiestructuradas. Son muy semejantes a las anteriores, pero con la diferencia de que el entrevistador planifica el tipo de ámbitos sobre los que versarán las cuestiones y las preguntas. A diferencia de las muy estructuradas, este tipo de entrevistas no supone especificación verbal o escrita del tipo de preguntas que se formularán, ni, necesariamente, del orden de formulación.
- Entrevistas altamente estructuradas. En este tipo de entrevistas el investigador especifica tanto las cuestiones, como el orden e incluso el tipo de respuestas posibles o admisibles. Cuando estas tres especificaciones se cumplen nos encontramos con encuestas (especificación verbal: el sujeto responde verbalmente) o con cuestionarios (especificación escrita: el sujeto responde por escrito).
- La Entrevista Grupal. Un caso particular de entrevista es la denominada entrevista grupal; es decir, aquella que no se realiza con individuos aislados sino con un grupo o colectivo de individuos. Este tipo de entrevista puede a su vez estructurarse hasta el extremo de convertirse en entrevistas focalizadas de grupo en las que se preguntan cuestiones específicas sobre un tópico o tema. Las entrevistas grupales pueden ser muy útiles cuando se trata de recoger información de varias personas. Esto es debido a que en grupo no se sienten aislados, ni objetos de evaluación por un adulto. En el grupo consiguen el apoyo suficiente para contrastar, debatir y replicar sus opiniones con las opiniones de sus compañeros.

### **3.3 Estrategias de esta investigación**

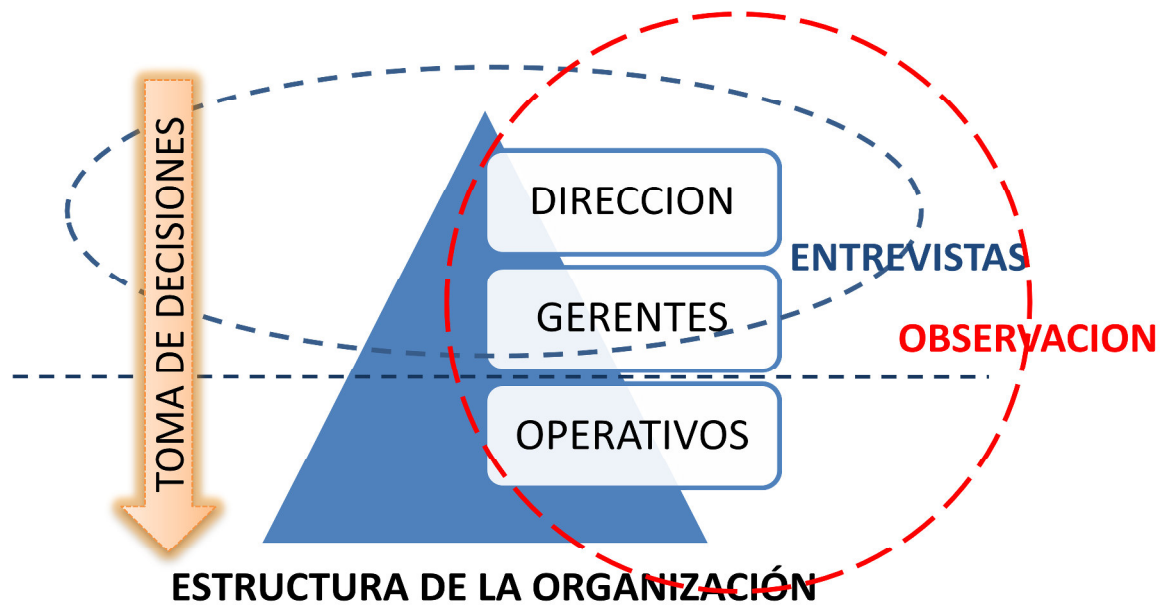
Para el desarrollo de la investigación es necesario considerar estrategias que permitan abordar a los individuos y a la organización de manera tal que se facilite el acceso y obtener la mayor información posible para tener en consecuencia mayores elementos de análisis, por lo cual y en función de los objetivos y variables de análisis de la investigación, las entrevistas (Figura 9):

1. Se dirigirán al ápice estratégico ya que son al mismo tiempo los propietarios de la organización, con la finalidad de plantear claramente los objetivos de la investigación y con ello buscar obtener las facilidades para el acceso y desarrollo de la misma,
2. De acuerdo a las variables eje y los objetivos de la investigación se enfocará al ápice estratégico, es decir a la dirección general y a gerentes ya que la toma de decisiones se centra en esta parte de la organización,
3. Para obtener mayores elementos empíricos de análisis se buscare realizar entrevistas individuales así como grupales para obtener elementos de contraste entre los resultados de las entrevistas.

Desde el punto de vista ontológico es interesante contar con una tipología a priori porque sirve para establecer semejanzas y diferencias entre la generalidad y la particularidad de nuestro caso (Schvarstein, 1998), al aproximarnos tendremos una idea previa de la organización; sin embargo toda taxonomía tiene un orden de arbitrariedad y podría estar destinada a ser invalidada por la consideración de casos particulares de ahí la necesidad de establecer un orden en las entrevistas como parte de las estrategias de investigación.

## REPRESENTACIÓN ESQUEMATICA DE ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION

Figura 9



Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se realizaron de acuerdo a la siguiente calendarización (Cuadro 6):

<b>CALENDARIZACIÓN DE ENTREVISTAS</b>		
<b>Cuadro 6</b>		
<b>PERSONA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>FECHAS</b>
Sr. José Reyes Rodríguez	Director General	JUNIO 16, 2009
CP. Olivia Evangelina Reyes Rodríguez	Gerente de Contabilidad	JUNIO 18, 2009
		JUNIO 30, 2009 JULIO 08, 2009
Sr. Alberto Reyes Rodríguez	Gerente de Operaciones	JULIO 07, 2009
		JULIO 09, 2009

Fuente: Elaboración propia con base en la distribución de las citas para entrevista otorgadas por la organización.

### **3.4 El puente entre lo teórico y lo empírico: la aplicación del cuerpo metodológico**<sup>82</sup>

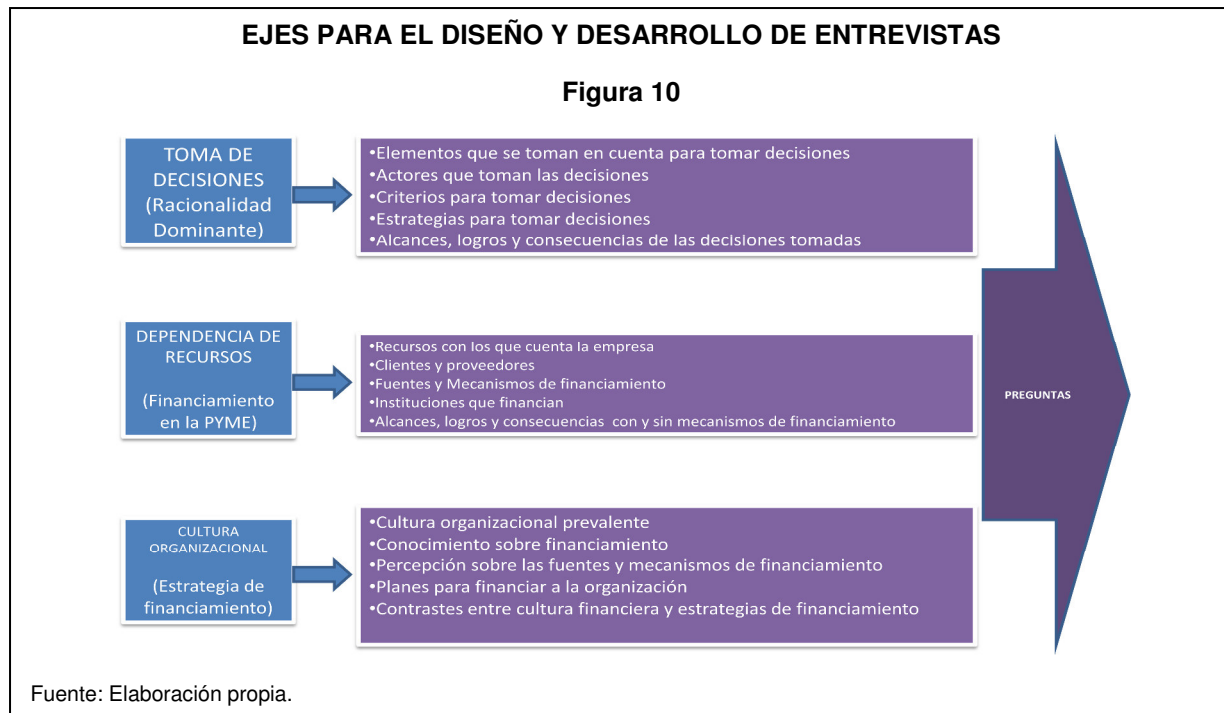
Para esta investigación se utilizara como una de las técnicas la observación directa; es decir, una estrategia de indagación a través de la cual el investigador vive y se involucra en el ambiente cotidiano de los sujetos e informantes, recogiendo datos de un modo sistemático y no intrusivo (Taylor y Bogdan, 1986), realizando entrevistas<sup>83</sup> semiestructuradas con el propósito concreto: recoger información sobre las opiniones, significados y acontecimientos ocurridos en el ambiente social de indagación<sup>84</sup> a partir de un plan de acción previamente trazado bajo el enfoque teórico definido, para ello se ha realizado la revisión de los elementos teóricos pertinentes para con ello identificar las ideas eje para la investigación y de esta manera plantear las preguntas que conducirán la entrevista semiestructurada (figura 10); la noción de entrevista lleva implícito el supuesto de que el entrevistador es un investigador, en la medida en que puede ofrecer explicaciones reflexivas y contrastarlas con la experiencia (Walker 1989).

---

<sup>82</sup> Cabe mencionar que consideramos que en este aspecto es necesaria una distinción primordial en términos tanto teóricos como metodológicos, si bien la metodología ha sido descrita en este apartado en su carácter de método y técnica que enlaza o se constituye como puente entre la teoría y la praxis, el cuerpo metodológico se considera en este momento como el mecanismo que permite operativizar la teoría revisada al momento de desarrollar la practica empírica que finalmente conducirá el análisis y en su momento generar las reflexiones.

<sup>83</sup> Por ello, la entrevista en general se apoya en la idea de que las personas son capaces de ofrecer una explicación de su conducta, sus prácticas y sus acciones a quien les pregunta sobre ellas que las personas pueden reflexionar, hasta cierto punto, sobre sus propias acciones, o, al menos, se les puede inducir a esta reflexión.

<sup>84</sup> Aunado a anterior se utiliza adicionalmente la investigación bibliográfica así como los posibles documentos entregados por la organización.



Como se mencionó con anterioridad, en esta investigación se asume que la metodología se constituye como el nodo entre la teoría y la praxis, es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin un cuerpo metodológico es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.<sup>85</sup>

En este sentido el primer paso en esta investigación es la problematización de un fenómeno, desde un punto de vista semántico es una dificultad todavía sin solución, que es menester determinar con precisión para intentar luego su examen (Asti, 1973); por ello el elemento central a analizar es: qué tendencia o tendencias prevalecen en el momento en que se toman las decisiones en una organización en relación a la dependencia de recursos que esta presenta, específicamente dentro del orden de una estrategia de financiamiento.

<sup>85</sup> Como afirma John Locke en *Ensayo sobre el entendimiento humano*, el aprendizaje y, en una significación amplia, todas las actividades intelectuales, se inician durante los primeros años de vida a través de la percepción y posteriormente por medio de la reflexión resultante del ejercicio práctico



Para ello es necesario resaltar que se parte de considerar la utilización de una metodología cualitativa de tipo deductivo, utilizando dos herramientas de reflexión: a) Análisis que consiste en la descomposición de algo en sus elementos es decir, la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual y b) la Síntesis que se refiere a la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

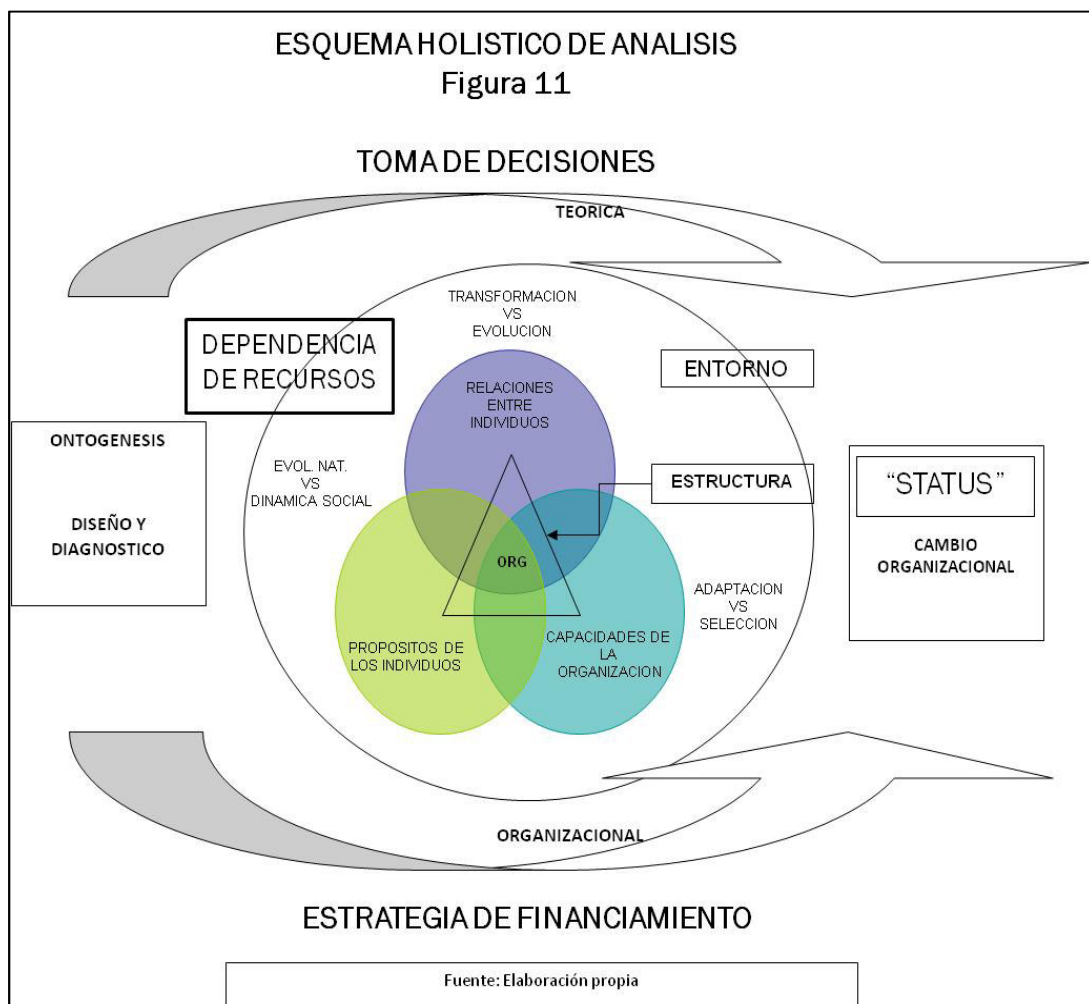
Utilizando el estudio de caso, análisis de un problema o caso particular a partir de conocimientos, la experiencia y la motivación (Pimienta, 2007); realizando una investigación exploratoria, que es una investigación empírica para obtener una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad.

Este tipo de investigación se realiza siguiendo este enfoque debido a que el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido además de que es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades. Lo anterior aunado a que cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo; apoyándose de entrevistas semiestructuradas a individuos tomadores de decisión y observación participativa en la organización.

Por lo anterior, reconociendo la dependencia de recursos en la que se mueve una organización se retoman los elementos teóricos sobre la toma de decisiones, en donde el individuo que se encuentra tomando decisiones se encuentra inmerso en situaciones específicas al momento de intentar alcanzar ciertos objetivos, por tanto, sus preferencias influyen en la selección de la estrategia que deberá seguir.

Es inherente a la toma de decisión el omitir entonces otras alternativas que se presenta como parte del proceso por lo que se considera entonces la existencia de la racionalidad –dominante- en el momento en el que el individuo selecciona los medios apropiados para un fin determinado. Sin embargo como se mencionó, el comportamiento racional

del individuo se encuentra en función sólo de aquellos aspectos que consigue percibir y conocer de una situación específica, si las personas toman decisiones adecuando los medios de que disponen a los fines que pretenden alcanzar en función de los aspectos que consigue percibir e interpretar, en consecuencia se está hablando de una racionalidad limitada dentro de un proceso decisorio (Figura 11), así como de una tendencia dominante<sup>86</sup> al momento de tomar decisiones (Simon, 1988; Schvarstein, 1998).



<sup>86</sup> Como se menciona en el apartado de los referentes teóricos conceptuales se sustituye el término de racionalidad dominante por la de tendencia dominante.

En las organizaciones se manifiestan múltiples tendencias, todas estas tendencias coexisten y se manifiestan en las decisiones que se toman; la fijación de los objetivos organizacionales puede estar cruzada o implícitamente por ellas, en función del contexto social, de las identidades esquema, construcción de la organización, su historia, circunstancias presentes y características de sus integrantes alguna de estas tendencias tenderá a erigirse en dominante por sobre las otras lo que puede simplificar -o complicar- el proceso de toma de decisiones. Las tendencias dominantes tienden a imponerse como plano de significación de todos los acontecimientos, dentro de estas racionalidades podemos citar las siguientes, reconociendo que al establecer y utilizar una tipología cualquiera que esta sea los que se busca es establecer la identificación de rasgos básicos que distinguen a dicho tipo de organizaciones (Schvarstein, 1998)<sup>87</sup>:

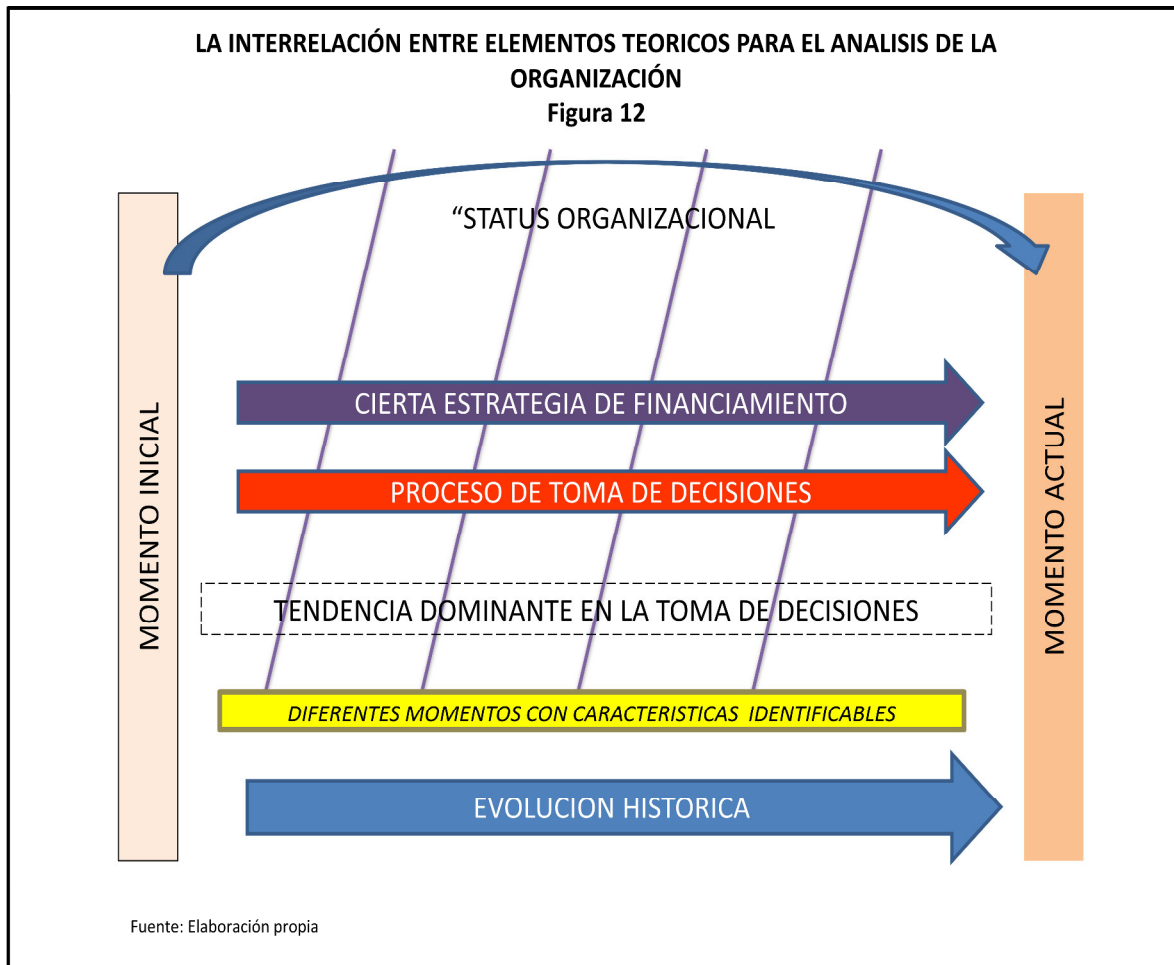
De esta manera en función de una dependencia de recursos la toma de decisiones como un proceso en el cual se opta por una alternativa viable entre muchas existentes para optimizar los recursos disponibles en la organización que se desempeña en un contexto definido, permite situar tres dimensiones principales en este marco teórico, por un lado la toma de decisiones como un acto del individuo en el que imprime parte de sus expectativas personales durante el proceso en el que toma la decisión, por otro lado el elemento u objeto sobre el cual se encuentra tomando la decisión y finalmente la forma en la que se toman las decisiones a partir de la dependencia de recursos financieros, considerando que en la realidad actual existe una interrelación e interdependencia de las distintas áreas de la organización; existen múltiples paradigmas, multiplicidad de reglas aplicándose a multiplicidad de juegos e interrelaciones que se presentan en un mundo netamente organizacional.

Partiendo del esquema metodológico planteado se intenta entonces identificar a partir de un momento inicial de la organización hasta un momento actual los momentos en la evolución histórica de la organización, en los cuales esta ha tenido cambios en la

---

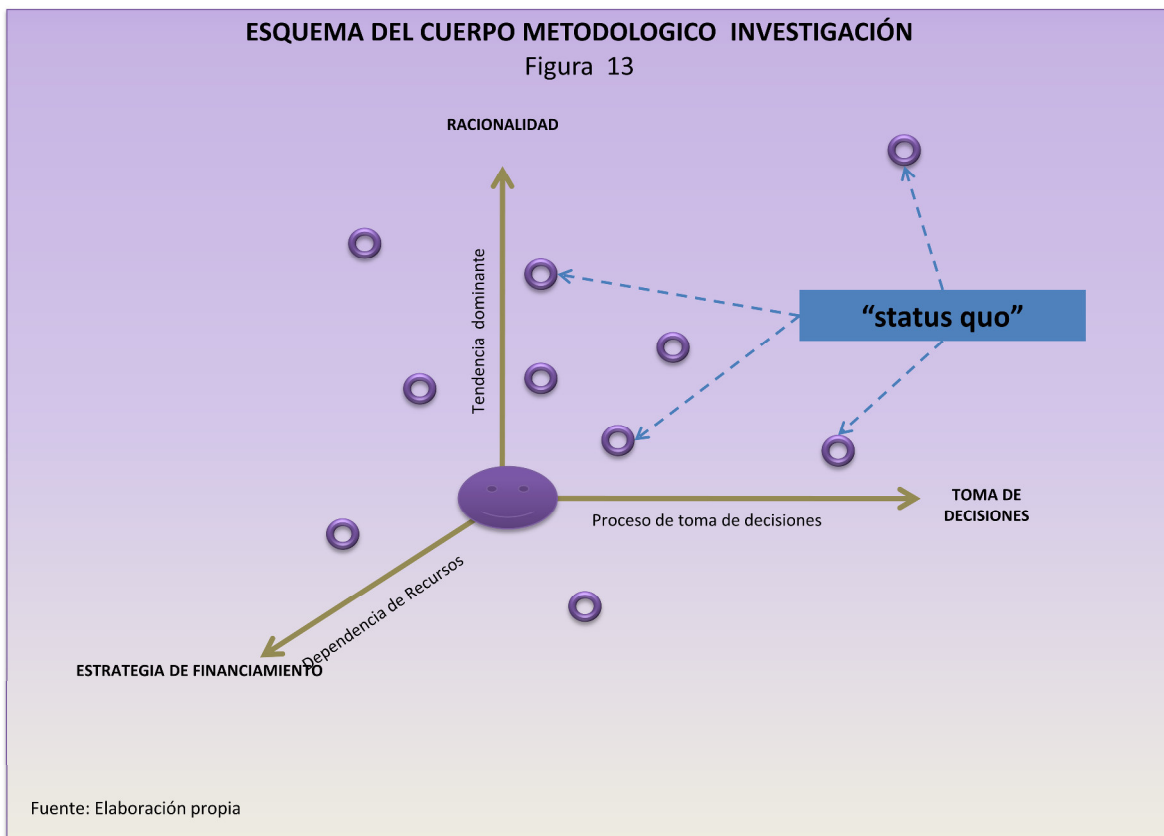
<sup>87</sup> Para facilitar el manejo esquemático-conceptual de las tendencias dominantes agregamos la codificación cada una de ellas a través de letras colocadas al principio de cada tendencia.

manera en las que ha tomado decisiones en relación a la estrategia de financiamiento presente en dichos momentos, para con ello identificar la tendencia dominante que ha existido y que en consecuencia ha situado o sitúa a nuestro caso de estudio en cierto "status organizacional" (Ver figura 12).



De esta manera, las organizaciones constituyen un sistema social, el cual se considera una clase de sistema abierto, donde estos tienen propiedades particulares y comparten otras propiedades con todos los sistemas abiertos, donde estos no se mantienen en reposo sino tienden a la elaboración y a la diferenciación a partir de sus interrelaciones. Los sistemas sociales se fundamentan en actividades de una cantidad de individuos,

estas actividades son complementarias o interdependientes con respecto a alguna salida o resultado común y se hallan interrelacionadas en el espacio y el tiempo. En este sentido se observa la toma de decisiones como un proceso que presenta una tendencia dominante por parte del tomador de decisiones en función de la dependencia de recursos lo que sitúa al final a la organización en un "status" resultante de la combinación de estas variables (Figura 13).



Como herramienta de apoyo para la interpretación gráfica de los resultados de la investigación utilizaremos la esencia de la lógica del enfoque vectorial; las relaciones entre las distintas variables de la organización presentan ciertas coherencias e incoherencias expresivas por lo que el análisis de estas interrelaciones puede basarse en

una matriz analítica<sup>88</sup> ordenada en filas y columnas en donde ciertas intersecciones se destacarán como particularmente significativas, algunas lo serán un poco menos y otras se hallarán en zona de indiferencia, cabe resaltar que la condición de la organización y la toma de decisiones se encuentran en función de otras previas que a su vez dependen de elementos relativos a parámetros de mayor jerarquía entre los que destacan la estrategia de desarrollo del negocio, modelo estructural con el que trabaja la organización, perfil y situación de la gente que participa y los recursos disponibles (Schvarstein, 1998).

El enfoque vectorial<sup>89</sup> tiene por objeto ubicar las opiniones de diversos grupos respecto al grado de incidencia que un conjunto de factores (Figura 14) puedan tener en una situación dada; lo hace al examinar distribuciones de factores, una medida global de ellos y la "distancia" entre distintas posiciones, pretende "explicar" tendencias y las diferencias, localizarlas y detectar posibles distorsiones o cambios entre ellas; estas a su vez pueden ser representadas gráficamente, es decir, va mas allá de considerar una lógica bicausal en donde generalmente se asume que los fenómenos y su comportamiento a partir de dos variables tienen una causa y un efecto en cierto modo con un comportamiento estático de las condiciones que les son inherentes, por el contrario, el enfoque vectorial nos permite observar que un factor o un fenómeno que se presenta, en este caso a niveles de una organización tiene múltiples causas a considerar y que en diferentes momentos estos fenómenos pueden presentar mayor influencia por alguno o algunos de los factores involucrados.

---

<sup>88</sup> Las cuales estarán representadas por tablas que combinan los temas eje y las variables así como las frases testimonio para interpretar estas interrelaciones.

<sup>89</sup> En esencia el enfoque vectorial comprende en su procedimiento la consideración de que las variables se encuentran interrelacionadas y que por sobre una postura reduccionista se toma en cuenta que los fenómenos o problemas a estudiar tiene más de dos variables que intervienen en su comportamiento y que pueden ser identificadas para encontrar la correlación que existe entre ellas y así poder dar una explicación más amplia en cuanto a la influencia que tienen las distintas variables que se encuentran involucradas en el fenómeno. De igual manera, se amplía la perspectiva en la cual pasamos de una lógica unidimensional de causa- efecto lineal se pasa a una perspectiva multidimensional en la que se pueden observar múltiples causas-efectos con una alta interrelación.

La génesis del producto vectorial y su enfoque es inseparable, y al mismo tiempo explicativo, de la aparición del Análisis Vectorial, esta creación corresponde, por lo menos en sus inicios, al encuentro entre dos tradiciones matemáticas. La primera concierne la noción de número y cantidad y su desarrollo a través de la historia, desde los naturales a los irracionales transcendentales, pasando por la inclusión de los complejos y de los hipercomplejos, así como de las operaciones algebraicas que permiten trabajar con esos números. La segunda consiste en la búsqueda de la representación de la realidad física por medio de conceptos matemáticos.<sup>90</sup> Los factores y los fenómenos que se presentan podrían constar entre otros de (Pedregal, 2001):

1. un grupo responsable de la toma de decisiones,
2. un grupo afectado por las decisiones y
3. un grupo experto en la situación en general, sin intereses personales en la situación local.

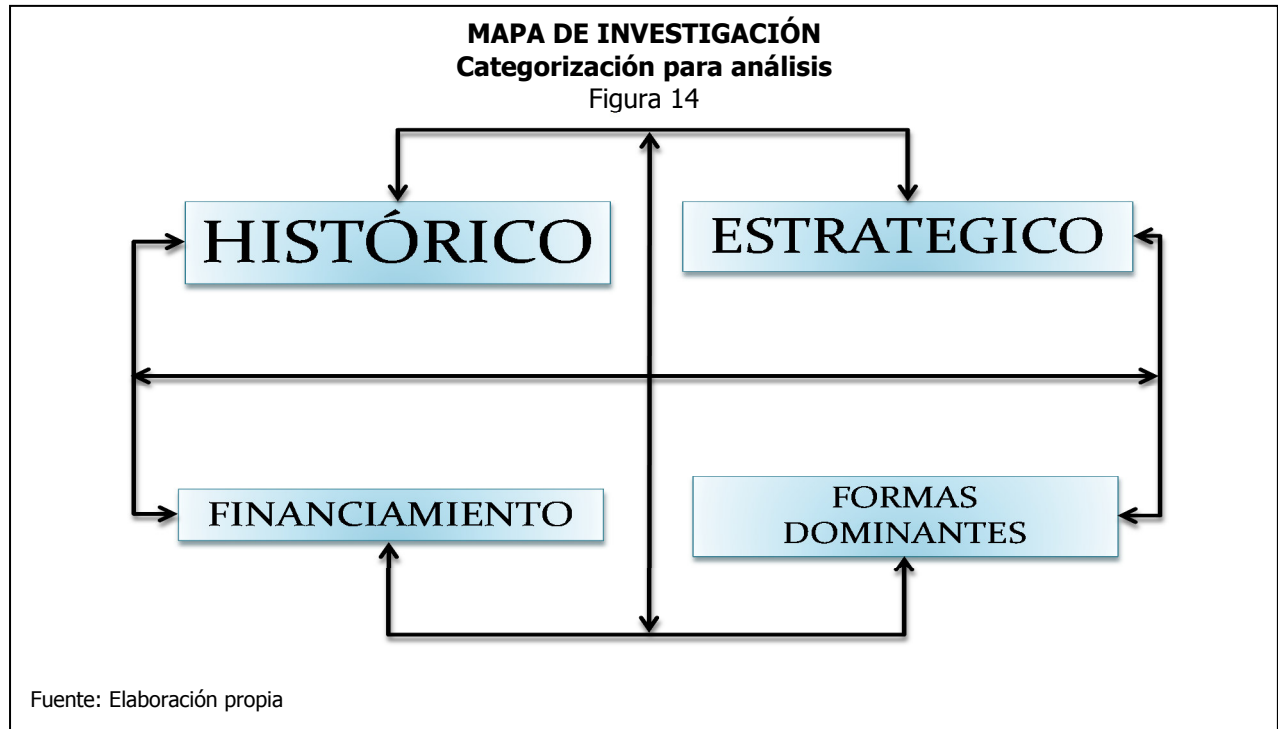
Finalmente como parte de las herramientas de investigación en cuanto al estudio de caso se realizara un análisis dinámico que se considera pertinente a partir de considerar que la propia complejidad<sup>91</sup> de los fenómenos implica considerar la interrelación de las variables de estudio seleccionadas<sup>92</sup>, para esta investigación el mapa de investigación (Figura 14) nos permitirá movernos entre las distintas categorías de análisis a la par de ir identificando la relación existente entre las mismas; recordemos que en la forma metodológica se ha planteado la idea de considerar a la organización interdependiente de su entorno que en un lapso, partiendo desde el origen de la organización hasta un estado actual de la misma permite identificar diferentes momentos históricos en los que el proceso de toma de decisiones presenta ciertas tendencias que en algún momento se relacionan con las estrategias de financiamiento.

---

<sup>90</sup> Para mayores detalles remitirse a Pedregal, P (2001). *Cálculo Vectorial, enfoque práctico*. Oviedo: SEPTEN

<sup>91</sup> Sin intención de abusar del término complejidad y caer en una postura relativista de que todo lo presente es igualmente importante sino por el contrario para intentar destacar los elementos que aparezcan como trascendentes según los hallazgos de investigación.

<sup>92</sup> Las cuales han sido descritas y presentadas esquemáticamente en la Figura 8 de este apartado.





## Capítulo 4. Estudio de caso

---

*Por mucho esfuerzo que tengamos que hacer,  
sabemos que sólo abriendo los ojos  
se sale de una pesadilla,  
pero el remedio, en este caso, es cerrarlos,  
no los propios, sino los que  
se reflejan en el espejo.*

*El hombre duplicado  
(Saramago, 2002)*

### 4.1 El contexto organizacional

A manera introductoria y siguiendo un enfoque deductivo continuamos nuestro análisis considerando el contexto de la organización por la importancia de sus especificidades e influencia en función de la dependencia de recursos que se genera en y entre las organizaciones , recordemos que la teoría contingencial<sup>93</sup> inicialmente al centrar su atención en el ambiente externo de la empresa, daba prioridad a lo que ocurría fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional,<sup>94</sup> aspecto que por el contrario en un principio nos permite destacar que la organización no es una entidad ermitaña o aislada que por el contrario se constituye como un sistema abierto en donde las interrelaciones de la organización a su interior y con su entorno permiten y conducen a la existencia de distintos fenómenos en la misma; los factores externos pueden dividirse en condiciones generales e influencias específicas (Hall, 1973), como veremos en esta investigación las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a la

---

<sup>93</sup> Aunque no es el enfoque central en este estudio la Teoría Contingencial nos permite considerar la importancia que tiene el contexto al influir de forma directa en el comportamiento y fenómenos que son inherentes a una organización, es decir la influencia en el microentorno. Al evolucionar históricamente este enfoque buscó un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización buscaba obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

<sup>94</sup> Aspecto que en nuestra opinión ha sido descuidado en términos de análisis sobre todo en ese espacio que se presenta entre la dimensión del entorno externo y la fenomenología al momento de la interrelación con los aspectos internos de la organización

organización, tales como otras organizaciones o individuos claves pero al final ambos tienen gran influencia en el comportamiento y los fenómenos que se presentan en la organización y que ya se ha mencionado en función de la dependencia de recursos.<sup>95</sup>

Estos aspectos de la relación de la organización con su entorno tienen gran similitud con el modelo Skinneriano de estímulo-respuesta (Chiavenato, 1995) en donde se destacan tres elementos principales: Un estado ambiental anterior, un comportamiento y una consecuencia, aspecto que concuerda con la forma metodológica que conduce este análisis,<sup>96</sup> por lo anterior destacaremos la concepción de la organización como un sistema compuesto por subsistemas con características identificables dentro de un ambiente dinámico, enfatizando de igual manera la multiplicidad de organizaciones existentes en donde no existe nada absoluto ni aislado entre ellas.

#### **4.1.1 el sector industrial y el caso REYRO refacciones Automotrices**

Es necesario mencionar que el sector automotriz en México se encuentra dividido en la fabricación y ensamble de vehículos automotores (automóviles, camiones ligeros, autobuses, camiones pesados y tracto-camiones); y en la fabricación de motores, autopartes y accesorios.

Para el desarrollo de la investigación<sup>97</sup> se toma como caso de estudio<sup>98</sup> la empresa REYRO Refacciones Automotrices, que en adelante llamaremos solamente REYRO. Esta

---

<sup>95</sup> Mencionaremos que los autores de esta corriente teórica identificaron sobre todo las variables de ambiente y tecnología como aquellas que determinaban el funcionamiento organizacional. Es decir diferentes ambientes requieren de distintas relaciones organizacionales por lo que se hace necesario un modelo adecuado para cada situación dada. Autores conocidos como Burns, Stalker, Woodward, Lawrence y Lorsh entre otros, a través de sus estudios dieron cuenta del impacto que tiene el ambiente sobre la estructura y el funcionamiento de las organizaciones,

<sup>96</sup> Aspecto ya descrito en el enfoque metodológico de investigación.

<sup>97</sup> Para el desarrollo de la investigación se citarán las frases testimonio de los entrevistados en concordancia con los distintos elementos teórico-conceptuales utilizados en la misma para ubicar los diferentes puntos de contraste/coincidencia para el análisis.

<sup>98</sup> Considerándola a la fecha como empresa pequeña según las Propuestas de Políticas de Promoción para la Micro, Pequeña y Mediana empresa, Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa del

organización surge en 1986; originalmente la organización se llamo Refacciones del Valle y se encontraba ubicada en la avenida diagonal San Antonio al sur del Distrito Federal, sin embargo es a partir de este año en que se ubicó en el domicilio que ocupa actualmente: Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300. Tel. 5618-6525 RFC. RERO631225PT9; constituyéndose como una organización bajo la figura fiscal de persona física con actividad empresarial dentro del giro de comercio al por menos de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones (SAT, 2008)

En relación a la industria de autopartes, subsector en el que se encuentra la organización estudiada, en la actualidad ésta es muy amplia y diversa en cuanto a sus productos, provee a la industria automotriz terminal y suministra refacciones para el mercado automotriz en general tanto en el mantenimiento preventivo como el correctivo de los automóviles. Esta industria es muy heterogénea, tanto por la gran gama de productos que genera como por las diferencias entre organizaciones. Alrededor del 70% de las ventas de este sector se dirige a las ensambladoras de vehículos nuevos y el 30% restante se vende en el mercado de partes de repuesto. Aproximadamente 60% de las autopartes comercializadas en nuestro país son fabricadas en México.

El sector automotor es uno de los de mayor generación de empleo directo e indirecto, en 1990 el sector dio empleo a 420 mil trabajadores, cifra que ascendió a 634.9 mil empleos en 2000, lo que significa un crecimiento promedio anual de 4.2 por ciento. La industria de fabricación de autopartes es la rama que absorbe el mayor porcentaje de empleo del sector automotor, con alrededor del 43%, la industria maquiladora absorbe el 33.1%, mientras que la industria terminal y los distribuidores proporcionan el 11.6 y 12.1 por ciento, respectivamente. El personal ocupado en la rama de vehículos

---

Senado de la República y en concordancia con la caracterización planteada por bridge mencionada anteriormente.

automotores y autopartes equivale alrededor del 11.6 por ciento del personal ocupado en la industria manufacturera (Centro de Estudios de Finanzas Públicas, 2002).<sup>99</sup>

En términos de contexto Hall lo sitúa en dos segmentos: 1) el ambiente general y 2) el ambiente de tarea: el ambiente general: es el macroambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. En el primer segmento en el caso de la organización estudiada al pertenecer al sector automotriz observamos que todo lo que ocurre en el ambiente general mundial afecta directa o indirectamente a la organización; el ambiente general está constituido entonces por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones al menos pertenecientes a un mismo sector. El ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización, es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas; es también el ambiente de operaciones de cada organización aspecto que en este caso entre mezcla los beneficios o consecuencias de su relación con el entorno internacional reflejándolos –según testimonios- en el comportamiento de las relaciones entre las organizaciones y a su interior en un nivel local de operación,<sup>100</sup> como dan muestra las siguientes frases testimonio.

*"ahorita esta crisis muy fuerte tanto a nivel nacional o mundial más bien, han bajado mucho las ventas..."*

*"...yo en lo personal pienso que si fue una crisis a nivel mundial, que no es exclusiva de México ni del DF, ni de Coyoacán... todos dicen que la época de crisis es una época de oportunidades para los que tienen la visión de ver las cosas..."*

---

<sup>99</sup> Las tendencias de la industria a mediano plazo y a nivel mundial responden a los cambios que demanda la globalización, por lo que las ensambladoras continuaban hasta el año 2008 en la búsqueda de proveedores globalizados para lograr economías de escala y logísticas automatizadas, así como la integración de la producción en un modelo por planta, para mayor información referirse a las estadísticas de la AMIA.

<sup>100</sup> Las principales condiciones son las siguientes: Condiciones tecnológicas, Condiciones legales, Condiciones políticas, Condiciones económicas, Condiciones demográficas, Condiciones ecológicas y Condiciones culturales.

Entonces, consideramos que el entorno es de suma importancia para comprender parte de lo que sucede al interior de la organización así como las relaciones que se establecen dentro de los subsistemas y entre ellos así como entre la organización y su ambiente, tratando de definir relaciones o configuraciones entre variables, producto de las diferentes estructuras que resultan de la relación de la misma organización con su entorno: este enfoque representa el primer intento formal en esta investigación de responder al cuestionamiento acerca de cómo interactúan las organizaciones y sus integrantes con su entorno, pues se asume que la falta de coherencia entre la organización y su ambiente conduce a un comportamiento inadecuado de la misma organización en relación con las condiciones del mismo.

#### **4.1.2 Hallazgos sobre dependencia de recursos y financiamiento del sector automotriz**

De esta manera al analizar en términos contextuales macroeconómicos su desarrollo a escala mundial, las fases de crecimiento de la industria automotriz mexicana (IAM) están marcadas por una serie de sucesos y transformaciones que las han caracterizado y que han sido claves en su proceso de evolución, sin embargo, aunque estas etapas no se corresponden precisamente en el tiempo con las de la evolución de la industria automotriz en el mundo, no cabe duda que la IAM está supeditada por un lado, al comportamiento que esta ha tenido en el ámbito internacional y por otro, a las circunstancias que marcaron la evolución del proceso de industrialización en México (Vieyra, 2005) aspecto que refleja claramente las discrepancias existentes entre las economías dominantes y las economías dependientes elementos que sobre todo limitan la capacidad de desarrollo que pueden tener las segundas.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Lo que impacta consecuentemente los distintos subsectores y áreas alrededor de estas actividades.

Sin embargo nos remitiremos a la tercera fase histórica del comportamiento del sector automotriz que va de 1977 a la fecha,<sup>102</sup> en esta etapa, cabe destacar dos procesos claves en el desarrollo de la industria automotriz mexicana. El primero de ellos, desde 1977, cuando se promovió el desarrollo de una industria automotriz de exportación y complementariamente se empezó a gestar un proceso de reestructuración, no sin antes pasar, como todo el sector industrial, por una crisis que afectó su desenvolvimiento. Un segundo momento es a partir de 1994 hasta fechas recientes<sup>103</sup> donde se observó la consolidación del sector automotriz como una actividad manufacturera prioritaria bajo las nuevas expectativas de un crecimiento económico nacional basado en la capacidad de ganar mayores espacios dentro del mercado mundial; tal situación se confirma al evidenciar la importancia del mercado externo para la industria automotriz mexicana, sobre todo a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (Vieyra, 2005).

En un etapa coyuntural entre los años 1988 y 1992, la industria automotriz mexicana experimentó una etapa de expansión debido a su incursión al mercado externo originada por la contracción del mercado interno entre 1983 y 1987, período en el que el país experimentó una etapa de inestabilidad, situación derivada de las crisis económica que llevó a una reorientación económica; dichas condiciones obligaron a las empresas automotrices a reestructurar sus operaciones a nivel mundial. México ofrecía ventajas competitivas en términos de mano de obra, acceso a insumos y localización estratégica al mercado estadounidense. Los resultados de esa reestructuración se perciben en el nivel de producción, el cual pasó de 395 mil 258 unidades en 1987 a 820 mil 576 en 1990 (CEFP, 2002), en este último año, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector creció 14.7 por ciento, respecto a 1989, gracias a la industria terminal que mostró un crecimiento de 26.3 por ciento debido a su mayor inserción en el comercio exterior.

---

<sup>102</sup> Con la intención de no ampliar o introducir información que desvíe la intención central del análisis contextual, además de darle un carácter más contemporáneo a este estudio.

<sup>103</sup> Hasta el momento del estudio citado no se contemplaban los problemas de crisis económica mundial ubicados en el año 2008 y que impactaron el sector automotriz, los cuales se comentaran posteriormente.

Analizando el contexto de la organización se observa que la industria automotriz en México se caracteriza por la participación que en ella han tenido las grandes firmas trasnacionales, particularmente las de origen estadounidense,<sup>104</sup> por ello, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha contribuido a que las empresas automotrices mexicanas cuenten con un marco de operación, legal y de mercado más variable.

En este mismo orden de ideas, se observa el desplazamiento de la industria automotriz de regiones tradicionalmente industrializadas hacia nuevas regiones *emergentes*<sup>105</sup>, recordemos en función de la teoría de la dependencia que existe inicialmente una diferenciación entre economías de centro y periféricas en donde las primeras se han valido de las periféricas para obtener mayores beneficios económicos, lo que en el caso de las organizaciones de nuestro país frente a los países de centro, estos últimos han encontrado mayores y mejores ventajas sobre todo de tipo competitivo para operar bajo un nuevo modelo de características flexibles y de mayores vínculos con el exterior (Vieyra, 2005).

Como se menciona una de las principales transformaciones que el nuevo modelo productivo<sup>106</sup> ha generado en el ámbito de las relaciones mundiales de producción, ha sido el cambio que han experimentado algunos países periféricos, el caso de México es un claro ejemplo al pasar de un modelo basado en la sustitución de importaciones, el proteccionismo y el mercado interno, a otro que se caracteriza por una nueva estrategia

---

<sup>104</sup> Hasta el año 2007 las principales firmas automotrices: Ford, General Motors, Chrysler y Dodge dominaban el mercado del continente americano con los consecuentes efectos comerciales en cuanto a la comercialización de autopartes en esta región.

<sup>105</sup> El término emergente se entiende aquí a partir de la definición de las economías en desarrollo de países periféricos utilizado generalmente en la ciencia económica.

<sup>106</sup> Refiriéndonos a prevalencia del orden económico neoliberal y globalizador.

orientada a mantener relaciones con un mercado exterior bajo una nueva política de apertura comercial.<sup>107</sup>

En el año 2000 el sector automotriz, en su conjunto, produjo el 3.1 por ciento del Producto Interno Bruto y el 14.5 por ciento del producto manufacturero. En el periodo de 1990 a 2000 el crecimiento medio del sector fue de 8.3 por ciento mayor que el ritmo de crecimiento del sector manufacturero que fue 4.4 por ciento en el mismo periodo. La rama de vehículos automotores creció en promedio anual 10.9 por ciento y la de autopartes, subsector dentro del cual se encuentra nuestra la organización objeto de estudio, 5.9 por ciento en el periodo referido.<sup>108</sup> La producción para el mercado interno fue la más afectada ya que redujo su volumen en 71.6 por ciento en relación con 1994; sin embargo, el sector se recuperó de forma importante por el crecimiento extraordinario de las exportaciones lo que en un efecto de inercia condujo a las organizaciones adyacentes a una posición más favorable con respecto a los años pasados (CEFP, 2002).

En el año 2001 México se ubicó como el noveno productor de vehículos más importante en el mundo y ocupa el 13º lugar en ventas en el mercado interno. En ese año, la producción de vehículos en México representó el 10.8 por ciento de la producción total en Norteamérica y por tercer año consecutivo México fue el principal productor en América Latina.

Tal y como se acordó en el Anexo 300-A del TLCAN el cual contiene las disposiciones del sector automotriz, se contempló una sustancial liberalización de ese sector para el año 2004 y su total liberalización hasta el año 2018. Estos acuerdos sin duda influyeron en el

---

<sup>107</sup> Según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, México ocupa el 10º lugar a nivel mundial en cuanto a los países constructores de vehículos automotores.

<sup>108</sup> Cabe mencionar que, en ese periodo destacan dos caídas de la producción del sector automotor, el primero en 1993 de -7.9 por ciento que correspondió a una disminución del sector manufacturero, y en 1995 de 13.9 por ciento, esta caída estuvo relacionada con la crisis económica de ese año y por el incremento de unidades importadas, dicha caída fue mayor a la que registró el PIB total nacional de 6.2 por ciento para ese año.



desarrollo de esta actividad industrial en México considerando que actualmente el sector automotor mexicano se encuentra en clara desventaja frente a sus socios comerciales de América del Norte, pues durante este mismo año la contracción de la demanda obligó a las principales empresas ubicadas en el país a tomar medidas para ajustar la producción a las expectativas de venta, lo cual ha incidido de manera importante en el empleo del sector, situación que afecta tanto a las principales ensambladoras como a productores y comercializadores de los distintos niveles de este sector (AMIA, 2008).

Lo anterior, aunado a la integración con Norteamérica genera presiones sobre las empresas para adaptarse a los cambios, es decir que las empresas, principalmente las productoras y comercializadoras de autopartes dependerán de su tamaño, alianzas estratégicas y tecnológicas, por ello es necesario que se fomenten alternativas en cuanto a la toma de decisiones entre las empresas de autopartes a manera de conglomerados productivos, para que puedan alcanzar estándares de calidad e innovación, y cubrir al mismo tiempo, las escalas de producción para enfrentar los requerimientos tanto de las armadoras como del mercado en el que se encuentran operando (Baranson, 1969) elementos que vuelven a poner de manifiesto la importancia de la dependencia que existe también a nivel interorganizacional.

Entre los posibles escenarios (CEFP, 2002) para los próximos años se esperaba que: 20% de las empresas productoras de autopartes con el 55% de la producción no experimentarían dificultades graves con la apertura del mercado; con una reducción de proveedores limitados a fabricar unos cuantos productos en los que México es competitivo; asimismo se esperaba que productores medianos y pequeños tendieran a desaparecer o se fusionaran con empresas de mayor tamaño y finalmente una contracción de la producción y comercialización de autopartes, aspectos que en la actualidad han sufrido de una gran influencia por parte del entorno internacional.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Sobre todo a partir del escenario de crisis económica mundial que se ha presentado desde el año 2008 a partir de distintos problemas económicos identificados principalmente a partir de la inestabilidad del sistema económico de Estados Unidos de América.

Luego de los pobres resultados que habían tenido en producción y exportaciones a Estados Unidos durante los últimos años, la industria automotriz establecida en México vivió un "relanzamiento" en 2006 gracias a un aumento de ventas a los países del Mercosur, particularmente a Brasil; sin embargo, esta buena racha sólo duró hasta 2008.

A partir de ese año, las esperanzas de aumentar las exportaciones del sector y reconstruir la proveeduría nacional dependía de la industria de autopartes, un sector cada vez más basado en la maquila, con escaso valor agregado, pobre contenido tecnológico y cuya principal ventaja son los salarios bajos.<sup>110</sup> Banamex-Citigroup explica que hasta el 2003 la industria ensambladora ocupaba el lugar 15 entre las 73 actividades productivas del país por el tamaño de su producto; el valor bruto de su producción ascendía a 27 mil 483 millones de dólares; le daba empleo a 45 mil 513 personas. Mientras, la industria de autopartes ocupaba el lugar 17, con un valor bruto de producción de 26 mil 745 millones de dólares y le daba trabajo a 387 mil 901 personas. Aunque ambas industrias tienen un peso similar en la generación de riqueza, las disparidades entre ambas son notorias: mientras la industria ensambladora o terminal tiene un elevado nivel tecnológico, una fuerte generación de ganancias y un alto nivel de valor agregado por trabajador, la de autopartes se caracteriza por un bajo nivel tecnológico y abundante mano de obra. La industria de autopartes es la mayor generadora de empleo en el sector y se desarrolló a partir de la instalación de plantas maquiladoras en el norte de México (Zúñiga, 2008).

---

<sup>110</sup> En un análisis titulado Dilema actual de las principales actividades en el complejo automovilístico, Banamex-Citigroup detalla que la industria automotriz y de autopartes genera 20 por ciento de las exportaciones del país y tiene un superávit comercial superior a 10 mil millones de dólares; sin embargo, en los últimos tres años se ha visto amenazada por una caída de las exportaciones de vehículos ligeros y por la eliminación de cuotas y aranceles.

Sin embargo el año 2008 empezó con la amenaza de una severa crisis financiera derivada de la crisis hipotecaria en los Estados Unidos de América. Poco a poco los efectos de esta crisis hipotecaria se extendieron y alcanzaron diversos sectores en diferentes países.<sup>111</sup> La industria automotriz estadounidense fue ajena a este problema ya que hay diversos factores que afectaron su dinamismo destacando, entre otros, la desaceleración económica, los altos precios del petróleo, la disminución en la confianza de los consumidores, la dependencia de los créditos, las tasas de interés, la pérdida de 17,000 empleos en la unión americana durante el mes de enero. Esto sin duda afectó al sector automotriz en México por su alta dependencia de las ventas a nuestro mayor socio comercial; la consecuencia lógica es que si hay una recesión en Estados Unidos y baja la demanda de automóviles, la industria mexicana se ve afectada (AMDA, 2008).

De acuerdo con datos de la AMIA, también debido a muchos factores, las ventas de automóviles en México durante el primer mes del año reflejaron una ligera baja del 0.8 por ciento en relación con el año anterior (96,844 unidades en enero de 2008 en comparación con 97,673); además de los efectos de la crisis hipotecaria en los Estados Unidos, los factores que contribuyeron a generar un escenario de incertidumbre para la economía en México y en especial para la industria automotriz, incluyen el incremento al precio de las gasolinas y de productos básicos como el maíz, el trigo y el incremento gradual que se ha experimentado en la importación de autos usados, principalmente provenientes de los Estados Unidos, la disminución del poder adquisitivo del consumidor con las afectaciones consecuentes en todas las empresas relativas a este sector.

De esta manera las organizaciones del sector automotriz se presentan como entidades con rasgos de alta interrelación e interdependencia inicialmente con su entorno externo que en consecuencia traslada los fenómenos al entorno interno de la organización en

---

<sup>111</sup> De acuerdo con la Organización para las Naciones Unidas en su reporte "Situación y perspectivas para la economía mundial 2008" la economía de los Estados Unidos de América crecerá a una tasa negativa de -.1 por ciento en 2008 y, aunque México no caerá en recesión, solo crecerá a una modesta tasa de 1 por ciento.

donde los factores de tipo macroeconómico de las economías, así como las condiciones y características de la economía del país local en el que se desarrollan, interfieren en el comportamiento de las mismas; de igual forma los factores tecnológicos, la competencia entre organizaciones, el comportamiento de las ventas, el mercado local, los recursos disponibles entre otros son los principales factores que determinan el nivel de dependencia que se presenta en y entre las organizaciones así como los consecuentes efectos de estas interrelaciones. En este sentido en términos puntuales podríamos pensar que la secuencia de la dependencia de A, es decir la organización, con respecto de B es decir el entorno, se inicia a nivel macroeconómico respecto del comportamiento del sector en su conjunto siendo este último el elemento que permea las condiciones de mercado, para A; afectando en forma negativa inicialmente el aspecto económico y la disponibilidad de recursos que se traslada como lo veremos posteriormente al comportamiento interno de la organización, lo que les conduce a buscar maneras alternativas como el financiamiento para enfrentar las nuevas condiciones que se presentan en términos operativos.

## **4.2 Hallazgo en la organización REYRO Refacciones Automotrices**

Como comentamos REYRO como organización surge en 1986; originalmente la organización se llamó Refacciones del Valle y se encontraba ubicada en la avenida diagonal San Antonio al sur del Distrito Federal, sin embargo es a partir de este año en que se ubicó en el domicilio que ocupa actualmente: Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300. Tel. 5618-6525 RFC. RERO631225PT9; constituyéndose como una organización bajo la figura fiscal de persona física con actividad empresarial dentro del giro de comercio al por menos de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones (SAT, 2008)

En este sentido nuestra organización-caso se inserta dentro del patrón definido por el Banco de México en cuanto a la distribución de financiamiento en la PYME, ya que la mayor parte de sus operaciones iniciales estuvieron financiadas por capital propio y reinvertido de las utilidades obtenidas, y en época reciente el financiamiento se ha constituido en base a proveedores y financiamiento bancario. El capital inicial de la organización fue de origen familiar, producto de los ahorros personales de los propietarios, los orígenes históricos de esta organización pueden ubicarse en los siguientes testimonios,

*"...cada uno hicimos una aportación, aportamos de acuerdo a como pudimos, no dijimos, bueno, cada quien va aportar cincuenta pesos cada quien, no, ¿cuánto tienes?: no pues yo tengo diez, yo tengo cinco, yo tengo siete, ¡órale!..."*

*"...producto de nuestros ahorros, si, si de hecho de los tres, era ahorros de cada uno de nuestros empleos donde estábamos de hecho el mío era mi liquidación del primer empleo que me corrieron..."*

*"...mi hermano José tenía ahorrado dinero y pues también a mi hermano Alberto que es el que estuvo aquí con lo de su liquidación pues también fue aportación..."*

Como ya se menciona nuestra organización caso de estudio originalmente tenía otro nombre comercial por razones que no se pueden definir los propietarios decidieron traspasar la organización e históricamente podemos situar el año 2003 como el inicio de operaciones de REYRO. Esta organización principalmente atiende la venta y distribución de autopartes automotrices mecánicas en general y autopartes eléctricas en general y los propietarios actuales, los: Olivia Evangelina, José y Alberto Reyes Rodríguez de 46, 41 y 39 años de edad respectivamente adquieren la empresa en el año 2003, después de que los anteriores propietarios la ofrecen al Sr. Alberto Reyes Rodríguez, quien laboró en la organización durante un largo periodo de tiempo,

*"...se llamaba Refacciones del Valle y esta desde el 86 aquí en este establecimiento, se llamaba del Valle porque venían de la colonia del valle, ellos*

*empezaron allá en Diagonal san Antonio, entonces por alguna razón compraron aquí y se vinieron a trabajar, era un matrimonio... ellos ya no querían invertir, ya no invertían..."*

*"...yo entre con ellos en el 89, y éramos como siete empleados, fueron eliminando a varios y yo quede con ellos, con mis dos patrones casi dos años ellos dos y yo, fueron catorce años con ellos pero ya al final fueron dos años con ellos solos...después pues se fue pasando el tiempo, y mi patrón me decía que me quedara yo con ella (la organización)..."*

*"la organización con nosotros surge el primero de junio del 2003...mi hermano Alberto trabajaba aquí desde hace como 20 años, la refaccionaria era de otros dueños, antes se llamaba Autorefacciones del Valle, y el trabajo aquí con los dueños durante 14 años, los señores decidieron retirarse y le ofrecieron que comprara el negocio..."*

Desde que los propietarios actuales deciden tomar la organización se constituyen legalmente como persona física con actividad empresarial tratando de reducir los costos iniciales de operación, en este sentido como han mostrado distintos estudios sobre las características de la PYME, las fuentes de financiamiento inicial fueron producto de los ahorros personales, aunado a lo anterior cabe destacar que pesar de que el ofrecimiento inicial del traspaso de la organización fue dirigida hacia el Sr. Alberto reyes Rodríguez, este no contaba con recursos suficientes para realizar la inversión,

*"...desde el momento en que nosotros decidimos adquirir esto nos asesoramos y nos asesoramos de otro contador y él fue el que nos sugirió que en ese momento era mejor ser una persona física porque nos ahorrábamos muchos costos y gastos como es: todos los gastos notariales de formar una sociedad anónima..."*

*"...hablé con mis hermanos, hablamos y dijeron ellos que si, entonces el financiamiento pues ya lo pusieron ellos, bueno yo también puse mi parte, porque de aquí me liquidaron y con lo que yo tenía ahorrado..."*

*"...él no tenía el capital suficiente para poderlo hacer pues nos unimos tres hermanos, para juntar el capital y poder adquirir el negocio..."*

Después de un análisis breve en donde no se observa que existiera un análisis profundo por la ausencia de conocimientos que se relacionaran con principios administrativos, con ciertas reservas los propietarios deciden tomar la organización, la participación de capital y el reparto de utilidades en términos porcentuales se distribuyó conforme a las capacidades económicas con las que contaban los integrantes en el momento de realizar la inversión y que por tanto constituyó los porcentajes en términos de participación sobre utilidades:

*"...yo tengo como el 25%, mi hermano Alberto como el 30% y mi otro hermano, José, como el 45%, entonces en esas proporciones si hay utilidades, si hay 100 pesos de utilidad se toman 45 José, yo 25 y 35 a mi hermano Alberto, sin ningún problema..."*

*"...si hay utilidades es cuando nos la repartimos de acuerdo a nuestra participación en el capital..."*

Y en la actualidad las operaciones se mantienen en mayor proporción en base al financiamiento externo,

*"...si desde que abrimos los proveedores regularmente nos piden tres compras de contado y nos dan financiamiento todos..."*

*"...ahorita el 50% es de proveedores y el 50% corresponde al financiamiento bancario, hasta el 2006 todo era nada más proveedores..."*

Como se mencionó una de las características inherentes de la PYME es la ausencia de sistemas formales de administración y operación lo que en consecuencia limita el desarrollo de estrategias en los distintos órdenes operativos de la organización, en

nuestro caso de estudio es un elemento que desde el inicio de operaciones ha estado presente hasta la actualidad, no existe un sistema formal en términos administrativos,

*"...no llevamos un control de nuestros ingresos, únicamente existe la confianza de que la persona que está al frente pues no nos va a causar ningún daño económico porque sería crearse daño a sí mismo..."*

*"...yo tengo la plena confianza de que mi hermano si está ahí al frente todo lo que venda es todo lo que ingresa al banco, y que si yo estoy ellos tienen la confianza de lo mismo..."*

*"...no he podido comprar el sistema para el control de inventarios, ahorita lo estamos tratando de controlar desde una página de Excel, una hoja de Excel, pero realmente no tengo un control de inventarios*

De esta manera se verifica lo que teóricamente plantean Rodríguez y 1996; Espinosa, 1993 en cuanto a la caracterización de la pyme y la manera en la que inicialmente se conforman.

En términos de la teoría de la dependencia desde la perspectiva organizacional en cuanto a los factores que generan la dependencia encontramos: la importancia crítica del suministrador que en la actualidad debido al giro comercial que desarrolla entonces se encuentra centrada en los proveedores en función de las mercancías a comercializar que se otorgan de manera financiada (crédito) y el financiamiento bancario en función de los recursos económicos disponibles para las actividades de la organización,

*"...al principio si fue de, pues sabes que yo como proveedor tuyo (el agente de ventas), obviamente te conozco yo conocí a tus patronos y te conozco a ti pero en mi empresa no me van a decir el "sonric's" si tiene el crédito abierto también como lo tuvo del Valle y entonces me empezaron a que las primeras tres compras fueran en efectivo..."*



*"...como estrategias, cuando yo tomo esto les empiezo a decir a mis proveedores mira necesito esto porque yo se que hace falta es era una lo que ya tenía conocimiento de lo que se vendía, dos de lo que el cliente viene y me pide y tres le decía al proveedor dime que se está vendiendo ahorita, entonces el proveedor me decía sabes qué mete esto ahorita; coches nuevos diario salen y también digamos de un coche muy comercial salen muchas piezas entonces ellos me decían mete esto, entonces mi estrategia era tráeme una cosa de cada uno, pedía mis faltantes, pedía menos para yo poder tener un poquito más de recursos y meter cosas nuevas aunque sea una pieza de cada una..."*

Como menciona Maldonado, 1995; La escasez de las alternativas se encuentra determinado por el encadenamiento comercial que existe en cuanto a la provisión de materia prima contra la discrepancia del consumo por parte del mercado.

*"...hemos tenido problemas con los proveedores precisamente por eso también, porque no me interesa tener el producto ahí estancado, lo voy a dar más caro porque no puedo pagarte y estoy perdiendo muchos clientes..."*

*"...así es, nosotros no estamos abarcando aunque quisiéramos todas las marcas, por ejemplo las marcas como HONDA, MAZDA, no las estamos abarcando, tratamos de abarcar lo mas comercial, que es VW, NISSAN, FORD, CHRYSLER porque es lo que más se vende..."*

*"...como hay mucha competitividad en las empresas grandes que estamos hablando de Quaker contra Roshfrans, Roshfrans es una marca conocida también mundialmente, y comparar sus precios, es mucha diferencia y nosotros tenemos que ponernos a estudiar todo eso también y poder convencer a nuestro cliente que es lo mismo comprar Roshfrans en un empaque de plástico, bueno en una bolsa, que comprar Quaker en un embase de plástico y poderse los vender..."*

El propio giro de actividades y las características del sector automotriz establecen magnitudes económicas de intercambio desfavorables para la organización, según

Bridge, 1998; Barba, 2000 y Montaña, 2001, debido a las formas y condiciones que los proveedores tienen que seguir para abastecer a los refaccionarios en función de los costos de producción e importación de los productos para la amplia variedad de estas con respecto al parque vehicular existente en el mercado y las condiciones globales de la industria y de las economías a nivel mundial como se puede observar en los siguientes testimonios,

*"...así es, nosotros no estamos abarcando aunque quisiéramos todas las marcas, por ejemplo las marcas como HONDA, MAZDA, no las estamos abarcando, tratamos de abarcar lo mas comercial, que es VW, NISSAN, FORD, CHRYSLER porque es lo que más se vende..."*

*"...tenemos un surtido en refacciones como en un 60% porque a pesar de todo es una gama inmensa en mis años de empleado lo que más se vendía era el vocho, bueno cosas para el VW SEDAN, entonces teníamos un anaquel completo para VW SEDAN, desde un tornillito hasta el ajuste completo (ajuste de motor-re acondicionamiento mecánico) porque era el auto más comercial de todos..."*

*"...ahorita por ejemplo si nos atoramos, salió el Chevy, entonces yo ya quería así como yo tenía un anaquel completo para la línea del SEDAN VW, yo quería un anaquel completo del Chevy, igual desde el tornillito hasta el ajuste y eso si todavía no lo puedo hacer, porque el Chevy fue el que sustituyo digamos al VW, el Tsuru, ahorita ya puede haber Chevy, Atos y Tsuru, y ahora bueno si no lo hice con el Chevy ahora tendría que ser de tres y es más complicado, entonces el financiamiento no lo vi yo como para eso..."*

Y por último dentro de los generadores de dependencia, esta se encuentra causada por las propias condiciones de ventas de las refaccionarias frente a las formas de financiamiento y venta de los distintos producto que pueden ofrecerse, a la par de el autofinanciamiento, la reinversión y la retención de las utilidades.

*"...todo ha sido ir reinvertiendo poco a poco las cosas conforma a la propia capacidad de las ventas hasta ahorita todavía sigo metiendo productos nuevos, pero también veo eso, voy a pedir menos o voy a pedir nada más lo justo lo que necesito y voy a meter una pieza nueva, y voy metiendo una, tres a la semana..."*

*"...¿hubo algún excedente del financiamiento que ustedes pudieran canalizar para fortalecer la organización en términos de producto?: no..."*

Así, las relaciones de intercambio en la cadena proveedor-refaccionaria-consumidor es desfavorable debido a que el proveedor concentra el abastecimiento de la mercancía, el refaccionario se encuentra supeditado por un lado en función de las condiciones de adquisición del producto y por otro el comportamiento del consumo del mercado, es decir las ventas, y la capacidad o poder adquisitivo del consumidor,

*"...en cuanto a los proveedores de ese financiamiento me dicen si tu pagas a quince días te voy a dar un descuento de tanto, si pagas a veinte tu descuento disminuye si pagas a treinta ya no tienes descuento, y así sucesivamente, entonces a mi qué es lo que me convenía pagar con todos los descuentos porque yo podía ofrecer mi producto en un precio competitivo y últimamente como yo ya no le podía pagar ya no aprovechaba ningún descuento mi costo se incrementa, yo tenía que incrementar mis precios para tener algo de utilidad y estaba perdiendo muchos clientes, de hecho estábamos perdiendo muchos clientes..."*

*"...los proveedores no me querían surtir porque no les podía pagar y si no me surten qué vendo, entonces se va haciendo un círculo vicioso en el que pues, no te pago no me vendes, si no me vendes no vendo y si no vendo no tengo dinero para pagarte..."*

*"...estamos buscando productos más económicos, al alcance de la gente que también está en la misma situación que nosotros..."*

*"...desafortunadamente antes la gente como que veía, yo pienso que buscaba mas el servicio, el servicio que nosotros les dábamos de atenderlos más*

*rápidamente, mas personalmente que otras empresas pero ahora no ahora lo que buscan todos es precio...”*

Retomando a la organización como un sistema abierto es necesario que se reconozca el entorno como un elemento en el proceso de toma de decisiones ya que la interdependencia con otras organizaciones según Van Gigch, 2006, es un factor inherente a las actividades de la organización en donde el entorno es la fuente originaria de una gran parte de los recursos con los cuales la organización puede llevar a cabo su empresa, identificando así primordialmente los recursos materiales representados por los proveedores por un lado y los recursos económicos inicialmente capital de origen familiar, aunado al financiamiento económico de los proveedores traducido en los créditos y por otro lado el financiamiento bancario como elemento externo relativamente disponible para estas organizaciones.

El énfasis en la organización exige entonces atender el diseño coherente de estrategias por parte de quienes la integran porque en gran medida dentro de la PYME quien la inicia, que además en un principio es el tomador de decisiones, debe considerar que la estrategia de la organización es iniciada desde su persona; por ello resulta más importante asimilar que sólo transferir los elementos que son inherentes al desarrollo de la organización, sin dejar de considerar la coexistencia de distintas necesidades y fenómenos que se presentan a partir de los individuos que están presentes en la misma organización y del entorno en el que se desenvuelve.

Habremos de reconocer entonces que si estos recursos son escasos las organizaciones requieren del diseño e implementación de estrategias que permitan operar de manera adecuada los recursos disponibles y cuando la organización se acerca o recurre a otras organizaciones, en este caso el financiamiento bancario, con mayor razón la toma de decisiones jugara un papel importante en la construcción de las mismas.

Sin embargo en el caso de esta organización el diseño e implementación de estrategias es nulo si se considera como un mecanismo para el desarrollo en el largo plazo ya que la toma de decisiones sigue una tendencia reactiva y fragmentada ante las circunstancias que se presentan en las operaciones diarias de la organización.

Consideremos adicionalmente que como se ha mencionado la globalización también fomenta el intercambio mundial de mercancías lo que favorece la aparición de nuevos productos y competidores con características más especializadas incrementando a manera de inercia, las exigencias de los consumidores, al final de cuentas la organización al desarrollar sus actividades dentro de un contexto interno de formalidad, le obliga a pertenecer de manera no consciente en muchos momentos a distintos tipos de redes interorganizacionales lo que adicionalmente impacta de manera directa en el desempeño de la organización, influyendo de manera inminente en los aspectos financieros de la misma.

*"...Por ejemplo, aquí la marca VW, porque no había, ya hay aceite VW es más barato que el Quaker, el NISSAN claro que ese sí es para NISSAN esta mucho más barato que el Quaker, mucho más barato y ya viene su kit, sus cuatro litros de aceite y su filtro de la marca NISSAN..."*

*"...lo que he estado viendo aquí en el Ajusco antes había competencia pero ahorita hay muchísimo más competencia y más especializada..."*

*"...ahorita en estos últimos meses han abierto mucho más negocios..., aquí al lado derecho tenemos una de Nissan, únicamente Nissan, a media cuadra de lado derecho tenemos una de ACDELCO o sea, para todo General Motors, aquí a media cuadra nos acaban de abrir una de tornillería, y a dos tres cuadras acaban de abrir una auto eléctrica..., todo lo que yo vendo, nos acaban de poner cuatro competencias pero así (chasquea los dedos) en dos meses, entonces se siente bastante dura la situación, muy difícil, por más que nosotros nos esforzamos y todo pues sentimos la competencia..."*

*"...ajustarnos a que si mi utilidad era de un 20% ahora va a ser de un 10% o un 5%, siento que está muy competido aquí y yo creo que así es como, yo pienso, que ha de estar todo a nivel nacional, a nivel nacional como que todo es muchísima competencia y únicamente van a sobrevivir, o vamos espero porque yo me incluyo en ellos, de los que seamos más tenaces y que tengamos mejores elementos para poder sobrevivir..."*

De acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de Diputados,<sup>112</sup> el sector automotriz en México desempeña un papel estratégico en la actividad económica del país y particularmente en el sector industrial por su efecto multiplicador, es decir, por el encadenamiento productivo<sup>113</sup> con otras industrias como la del acero, el vidrio, el hule, el plástico y la textil, entre otras, es un ámbito tradicional donde la evolución de algunos de los procesos organizacionales y productivos toman su primer impulso para después difundirse a las demás actividades económicas (Maldonado, 1995), aspecto que en términos de redes interorganizacionales<sup>114</sup> permite identificar que esta organización correspondería según la dispersión geográfica a las tres dimensiones: global regional y local en tanto que según sus objetivos principales, que en este caso no se encuentran definidos y que sólo atienden a la premisa de subsistencia, se presenta, sobre todo los tipos sinérgico funcional y estratégico; además con duraciones tanto de corto como de largo plazo con relaciones interorganizacionales sobre todo del tipo jerárquico; lo que viene a sustentar en gran medida la dependencia de recursos en tanto que el tipo de interdependencias se desarrolla en términos de función, procesos, escala, pasando incluso a las de tipo social; en este sentido, el rol de las tecnologías sobre todo tienden al tipo de soporte ya que las interconexiones de las redes se presentan como de muchos

---

<sup>112</sup> Para mayores referentes revisar el *Análisis Económico y Fiscal del sector automotor de México, 1990-2001 de la Cámara de Diputados*.

<sup>113</sup> Ya Porter en su momento destacó la importancia y describió ampliamente este aspecto relacionado con la cadena de valor en las organizaciones.

<sup>114</sup> Características que ya se han descrito en el apartado teórico-conceptual y que en este momento se analizan en función de la comparación de las características dadas en la organización lo cual metodológicamente permite enlazar el entorno, las interrelaciones, las interdependencias, las participación que tiene en un sistema la organización como subsistema que coexiste ante la necesidad de satisfacer las necesidades humanas.

a muchos, según la clasificación de redes interorganizacionales propuesta por Delgado, 2008.

Así la interdependencia representada en las redes interorganizacionales adicionalmente permite identificar tanto los recursos que se constituyen como interdependientes así como los actores que se encuentran involucrados, en este caso, un sistema económico mundial, un sistema económico local, proveedores, refaccionarios- propietarios, clientes, instituciones financieras, entre otros que integralmente constituyen el sistema de vinculación que en los distintos momentos tanto históricos como de operación contribuyen a la satisfacción de los objetivos colectivos y particulares de los actores involucrados, al intentar satisfacer los distintos tipos de necesidades que una población específica requiere.

Entonces desde la perspectiva organizacional si una organización es un sistema de relaciones creado por el individuo y mantiene una interacción dinámica con su ambiente ya que está integrada por diversas partes relacionadas entre sí que trabajan con el propósito de alcanzar una serie de objetivos organizacionales así como de sus participantes (Barba, 1996; Pfeffer, 2000; Van Gigch, 2006), este sistema abierto como conjunto de partes en constante interacción en un todo sinérgico u orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo en donde el proceso de toma de decisiones debe estar conformado y sustentado por un análisis de los recursos de los que esta dependiendo la organización para con ello establecer los mecanismos para construir las estrategias de financiamientos más adecuados para esta organización situación que puede favorecer a REYRO como parte del sector PYME

Ahora bien la globalización tiene otra dimensión digna de rescatar y que podría ser motivo de otro análisis, esta es la financiera, la cual a partir del valor de las grandes organizaciones que se ven representadas en los documentos accionarios dentro de las bolsas de valores de todo el mundo movilizan capitales que influyen de forma directa en

los procesos y flujos de capital que se desarrollan en cada país y que por tanto impactan en la distribución de los recursos económicos que se destinan a los distintos sectores de la sociedad, recordemos que las instituciones financieras cuando se vinculan con las organizaciones para otorgar algún apoyo financiero busca como elemento primordial el aseguramiento del retorno de los recursos otorgados a través de dos tipos de análisis básicos: cualitativo y cuantitativo y esta organización como analizaremos con mayor profundidad más adelante cuenta al menos con un financiamiento bancario, además de la reinversión y los proveedores como fuentes principales de financiamiento, en el que predomina en análisis de tipo cualitativo por encima de el análisis cuantitativo que involucra la información financiera de la organización,

*"...pues afortunadamente, mi historial crediticio es bueno, tengo tarjetas de crédito y me ofrecieron un financiamiento para las PYMES por parte de BANCOMER, entonces yo analicé el préstamo y dije, la tasa es excelente, está muy bien, he hicimos uso del financiamiento..."*

*"...realmente el único requisito que era indispensable para poderlo obtener era una escritura de algún inmueble, y pues como mi esposos tiene pues con eso lo obtuvimos..."*

Como se mencionó el financiamiento representa en muchos momentos la posibilidad de iniciar, mantener o continuar con las actividades de la organización, aunado a lo anterior, el contexto y las condiciones de la organización favorecieron para que se hiciera uso de esta alternativa como una estrategia para proveer de recursos a la organización que se encontraba en un momento crítico en términos económicos, respecto del análisis que se presenta como necesario al momento de recurrir a un financiamiento la organización no fue más allá de las consideraciones básicas que involucraban el costo y los plazos o formas de pago, es decir, a partir de las necesidades que vivían en el año 2007 y que se presentaban en la organización es que se tomo la decisión de utilizar el mecanismo de financiamiento bancario, sin embargo



este proceso no se presentó como una estrategia construida y diseñada con la finalidad de enfrentar los elementos del entorno y las necesidades integrales de la organización,

*"...me habla este señor, fue a verme me lo ofrece y yo dije bueno a ver, suponiendo que yo lo quisiera cómo lo tengo que pagar, entonces ya me hizo una tabla de amortización y se me hizo muy económico el crédito, entonces conforme empezamos a necesitar liquidez se me hizo fácil pedirlo..."*

*"...entonces, para mi ahorita el financiamiento es sumamente importante porque si no realmente pues ya no estaríamos..."*

*"...me ofrecieron un financiamiento para las PYMES por parte de BANCOMER, entonces yo analicé el préstamo y dije, la tasa es excelente, está muy bien, he hicimos uso del financiamiento, eso fue en el 2007 nos ayudo mucho he incrementamos y ampliamos nuestro producto y por eso nos animamos a abrir las otras sucursales..."*

*"...no sé si ese fue un error de nosotros, el que no me hayan dicho mis hermanos tenemos nada más \$10'000 esta semana para comprar \$10'000 en refacciones, si por ahí hubiéramos empezado pues entonces si yo veo así como que cálculos, qué puedo comprar con \$10'000, yo no me acuerdo que hayamos hecho esto, ellos me decían pues: tu lo que pidas..."*

El financiamiento formal relacionado con el crédito bancario podemos situarlo hasta el año 2007 sin embargo cabe desatacar que el acercamiento entre organización e institución tuvo influencia de las relaciones interpersonales que los actores tenían con los miembros de la institución bancaria y que en cierta medida el acercamiento al mecanismo de financiamiento fue fortuito y no producto de un análisis estricto de las necesidades organizacionales que condujeran a utilizarlo como estrategia organizacional, por el contrario, fue hasta que los recursos económicos estuvieron disponibles, que se comenzó a tomar decisiones sobre las áreas y las formas de canalizar dichos recursos,

*"...este financiamiento lo obtuvimos porque mi hermano José tenía muchos vínculos en una sucursal bancaria que está en el aeropuerto y se lo ofrecieron a él, él le dijo no pues yo no me interesa, no lo necesito pero te voy a contactar con mi hermana..."*

*"en el 2007,...me ofrecieron un financiamiento para las PYMES por parte de BANCOMER, entonces yo analicé el préstamo y dije, la tasa es excelente, está muy bien, he hicimos uso del financiamiento, eso fue en el 2007 nos ayudo mucho he incrementamos y ampliamos nuestro producto y por eso nos animamos a abrir las otras sucursales..."*

#### **4.2.1 el financiamiento en REYRO Refacciones Automotrices**

En la actualidad solo podemos identificar tres mecanismos de financiamiento a los cuales recurre la organización: los ahorros personales para el inicio de operaciones, los proveedores desde el inicio y durante la operación de la organización y finalmente el crédito bancario como mecanismo formal de financiamiento para la PYME. No existen financiamientos de largo plazo, y el financiamiento por medio de inventarios no ha sido uno de los mecanismos útiles para la organización, en el mediano plazo el financiamiento en cuentas por cobrar ha sido escaso y solo se aplicado a clientes de mayor capacidad de compra además de que el mecanismo más utilizado ha sido la reinversión de utilidades,

*"...nosotros le inyectamos nuestro capital y no le sacamos absolutamente ni un quinto durante los primeros cuatro años más que el sueldo de mi hermano todo lo demás se invertía, se invertía se invertía, y por eso siguió pues creciendo, creciendo, creciendo..."*

*"...hicimos inventario al tomar la empresa y sabíamos cuánto teníamos, en diciembre de ese año volvimos a hacer inventario y ya teníamos más, al siguiente diciembre ya teníamos más y así sucesivamente, todo lo que ganábamos todo se*

*reinvertía, sabíamos que estaba aquí, sabíamos que estábamos ganando lo que no hacíamos era gastárnoslo...”*

*“...antes era así como que bueno, tengo tres y mi stock es de cinco siempre quiero tener cinco, entonces ahorita no si vendo dos nada más voy a comprar dos, estoy analizando nuevamente mis stocks para no tener producto de más estancado...”*

*“...eso lo que estamos ahorita analizando inventarios, tratando de ver qué es lo que tengo más rezagado, mis inventarios obsoletos para sacarlos...”*

*“...son empresas que tardan mucho en pagar entonces pues teníamos que cobrar el financiamiento y nos iba bien...”*

La usencia de un análisis sobre las condiciones y formas de uso del mecanismo de financiamiento así como la conducción de la organización de manera intuitiva en gran medida influida por las condiciones que dictaba el entorno sobre todo en términos de mercado no han facilitado que la organización considere el riesgo que implica el asumir un financiamiento y el riesgo financiero que representa el propio financiamiento como mecanismo de crédito sujeto a las condiciones formales de las instituciones bancarias y a pesar de que esto aun no ha generado problemas económicos al interior de la organización, en este sentido se observan algunos indicios de errores en el manejo de este mecanismo en gran medida debido a la discrepancia que existe entre el nivel de ingresos por ventas, el costo de los productos y la formalidad en cuanto a cubrir los plazos de pago que se derivan del crédito bancario obtenido, en términos financieros la organización no ha cubierto el análisis que involucre: 1) el costo y la disponibilidad de capital en deuda de inversión, 2) la capacidad para satisfacer las necesidades de dinero en efectivo en una forma programada planificada, y 3) la capacidad para mantener e incrementar el capital contable, por el contrario el financiamiento se ha utilizado como mecanismo para el pago de pasivos y saneamiento de las finanzas personales de los propietarios supeditando este recurso como medio de inversión.

*"...a principios de este año decidimos incrementarlo porque no lo podíamos pagar y pues me volvieron a pedir la escritura la volví a llevar y me lo otorgaron inmediatamente..."*

*"...ahorita te puedo decir que no me causa problema aún, espero que no me lo cause más adelante, porque ahorita como no tengo liquidez lo único que estoy pagando son los intereses no estoy pagando nada de capital..."*

*"...llevo desde como desde marzo que solicite el aumento y me dieron el doble de lo que me habían dado y lo único que estoy pagando son intereses no he pagado nada de capital, y está muy bajo el interés y ahorita me están ofreciendo el doble de este ultimo crédito también..."*

### **4.3 La toma de decisiones y la estrategia organizacional**

Siguiendo con nuestro análisis habremos de distinguir que la evolución histórica de la organización no obedece a una secuencia estricta de pasos ordenados que se conduzcan bajo algún enfoque administrativo, por el contrario los hallazgos nos permiten observar que en cada momento evolutivo tanto los individuos como la organización toman decisiones que favorezcan la continuidad en cuanto a la operación y subsistencia de la misma. En un sentido descriptivo y de continuidad habremos de retomar el elemento económico como factor prevalente en los orígenes de la organización, en este sentido, la organización se encontraba en condiciones que en términos generales no favorecían la operación al menos económicamente idónea para constituirse como una organización con capacidad de crecer y desarrollarse; en términos económicos la organización se encontraba en condiciones comerciales críticas,

*"...mi patrón me decía que me quedara yo con ella, y yo así como que... si ya pase por muchas cosas aquí pero no creo, no creo porque hicimos así como que una evaluación y él me decía pues sabes que mira tú sacas tanto al mes, a mi me pagas tanto de renta y del traspaso que no me lo vas a poder pagar pues me das*

*algo y yo le decía bueno, usted dice que mi ganancia es de \$10'000 y usted quiere que yo le de \$10'000 mensualmente entonces con qué voy a invertir después, aparte de que la refaccionaria al último estaba ya totalmente vacía, entonces yo así como que pues no, yo solo no puedo..."*

*"...cuando nosotros tomamos este negocio pues ya estaba en la quiebra, digo, tenía un prestigio ante los clientes, ante el público, pero realmente ya no tenía el producto... cuando nosotros tomamos esto estaba totalmente vacía"*

A la par de las condiciones antes descritas el inicio de operaciones fue fragmentada, es decir, solamente el Sr. Alberto Reyes Rodríguez estaba al frente de la organización y se encargaba de tomar todas las decisiones relacionadas con la organización, en tanto que como ya hemos comentado, las funciones se definieron en gran medida de manera intuitiva en relación a los conocimientos previos que los miembros de la organización habían tenido en sus actividades laborales por lo que no existe un organigrama funcional definido formalmente,

*"...el único que trabajaba aquí y siguió trabajando era mi hermano Alberto, y mi hermano José y yo no; aportamos el capital y nada más..."*

*"...mi hermano José y yo teníamos nuestro trabajo aparte de esto..."*

*"...yo venía una vez a la semana hacia la contabilidad, presentar declaraciones, pero no me metía para nada en la operación..."*

*"...yo siempre he llevado la contabilidad porque yo soy contador público, todos los asuntos relacionados con los empleados, los recursos humanos y nada más..."*

*"...Mi hermano José se encarga más que todo de las finanzas..."*

*"...mi hermano Alberto de todo lo que es la operación, él es el que dice lo que hay que comprar, cuánto hay que comprar, qué es lo que se vende, cuáles son los artículos nuevos que hay que incluir, cuales ya no se deben de comprar, es el que toma todas las decisiones de la mercancía, del producto porque él es el que conoce..."*

*"...como hay confianza entre nosotros tres gracias a dios, aunque somos hermanos, tenemos confianza entre nosotros, todo está a mi nombre..."*

Incluso en términos de la formalidad administrativa que se relaciona con la definición de metas, objetivos, políticas, entre otros, como parte de las decisiones estratégicas que conducirían a la organización y que por tanto contribuirían al diseño de una estrategia de financiamiento, se observa que tampoco se siguió algún patrón en la toma de decisiones, debido a que se priorizaron otras áreas operativas de la organización, sobre todo las ventas, incluso el proceso de toma de decisiones presenta rasgos de imitación a partir de los conocimientos de quienes están al frente del proceso decisorio ya que quien tomaba decisiones en términos contables en la organización lo hacía reproduciendo lo aprendido en las organizaciones en las que había laborado si considerar las especificidades de REYRO,

*"...no lo decidimos, no nos sentamos y dijimos tu vas a mandar, bueno no a mandar, a dirigir..."*

*"...no las hemos hecho, ahí si no; yo si las manejaba mucho en la empresa donde estaba y algún día he pensado hacer las de aquí así como hacer mi reglamento de trabajo, todas esas cosas que yo manejaba porque yo era gerente de recursos humanos en la empresa donde estaba, pero de primero dije me voy a enfocar a la contabilidad para llevarla bien, de diciembre del 2007 a julio del 2008 me enfoque a eso..."*

*"...yo realmente nunca pensé en el momento esto (tomar decisiones), y yo no tenía un manual que había leído para ser patrón, entonces así como venían las cosas pues yo trataba de resolverlas pero si me bloqueaba mucho..."*

*"...tratar de que como me mandaban a mí, pues al menos yo tratar de mandar en una forma, no mandar sino llevar las riendas como mis patrones las llevaban, digo, no en balde estuve catorce años..."*

*"...ves las decisiones que ellos toman y tu también tratas de llevarlas más o menos igual..."*

*"...simplemente era, si tú ves que un producto se mueve pues tienes que comprar de eso... debería haber un manual, pero eso tu lo vas adquiriendo así sobre la marcha..."*

De esta manera el diseño de la estrategia se ha conducido de manera que el estilo del liderazgo de los propietarios a presentado la flexibilidad ante las condiciones que tanto el entorno externo como interno han ido presentando a la organización en tanto que la racionalidad que se ha seguido si bien ha obedecido a las necesidades económicas de subsistencia de la organización, también ha integrado elementos de índole cualitativo en función de las tendencias de los propietarios, se observa que existe una congruencia de valores que puede explicarse en gran medida por las características de la PYME de origen familiar, ahora bien el diseño de la estrategia organizacional con una perspectiva integral para el desarrollo y crecimiento de la organización sigue adoleciendo de elementos formales de conocimiento que permitan una construcción holística de la misma a la par de tener como referente el comportamiento del entorno en un nivel empírico para aproximarse a la construcción de alguna estrategia,

*"...nunca he diferenciado que es un plan de una estrategia pero yo siempre he pensado que debe de haber planeación en cualquier organización, siempre pensar las cosas antes de hacerlas y programarlas más que todo..."*

*"...yo soy muy sentimentalista, yo me involucro mucho con ellos desde que empecé a necesitar gente, yo empecé con dos de mis sobrinos, entonces yo siento que doy mucho, personalmente igual..."*

*"...tengo que explotar mis fortalezas, y descubrir mis debilidades para también ver qué puedo hacer con ellas..."*

*"...era una inversión que en algún momento pues íbamos a disfrutar, yo creo que fue lo importante para que el negocio creciera..."*

*"...pues nos damos cuenta de que ya no podemos dejarlo así como a la deriva, como un barquito donde pues si el viento soplaba para acá pues para allá se iba y entonces sabemos que tenemos que tomar decisiones..."*

*"...ahorita lo que estamos haciendo es planear nuestras compras, cosa que antes no lo hacíamos... ahorita digo, del primero del mes al 12 que es cuando debo de pagar el crédito estoy procurando no comprar, bueno más bien, que no caigan las fechas de pago en ese periodo porque los primeros días tengo que pagar la renta, los cinco primeros días y el 12 el financiamiento y el día 17 los impuestos..."*

La propia toma de decisiones como estrategia según los hallazgos ha comenzado a presentarse a través de las perspectivas de largo plazo que se observan desde el inicio de la organización y que en la actualidad se definen de manera más clara después de las experiencias que los propietarios han tenido con respecto al comportamiento de la organización que en su conjunto inserta en un entorno cambiante.

*"...siempre he querido progresar, creo que es mi sentimiento, yo lo veo con mis hermanos..."*

*"...nosotros pensábamos que a futuro no sabíamos qué nos esperaba entonces era mejor para nosotros tener algo seguro, algo que fuera nuestro y que en cualquier momento que nos dijeran adiós en alguna empresa decir tengo de qué vivir, afortunadamente pues así fue..."*

*"...ahorita lo primero que estamos planeando son las compras dependiendo lo que tenemos de ingreso, bueno ya estamos vinculando el ingreso que tengo contra lo que puedo comprar realmente, ya no estoy así como que compra todo lo que se necesites o lo que quieras o aprovecha todas las ofertas, porque los proveedores tienden mucho a: si me compras diez cajas te hago este descuento adicional..."*

Se ha venido revisando de manera dinámica la interrelación entre el entorno, las interdependencias organizacionales, los elementos del financiamiento en la evolución histórica de la organización sin embargo en términos de la toma de decisiones como un proceso organizacional se observan ciertas características muy específicas que se



relacionan con el origen de la organización en donde inicialmente uno de los actuales propietarios se encontraba laborando cuando aun el nombre comercial era Refacciones del Valle,

*"...fueron muchos años aquí con ellos, yo entré de ser un repartidor en bicicleta, yo iba caminando a conseguir cosas, a repartir a veces iba caminando a los talleres cercanos, después me compraron una bicicleta y empecé a ir a los lugares más retirados, de la misma zona pero en bicicleta, y luego yo solo dije: teníamos aquí coches para repartir en coche y yo dije tengo que aprender a manejar porque ya no quiero andar en bicicleta, aprendí manejar y empecé a salir en coche y de ahí yo pase por repartidor, por empleado de mostrador, volvía salir otra vez a las calles a atender a las empresas y este, y ya cuando estaba yo solo, digamos hacía de todo, pues no era lo mismo que cuando yo entré éramos siete empleados a que cuando yo quede con ellos solo nada más era uno y hacia todo..."*

Posteriormente al adquirir la organización y convertirse en REYRO este queda al frente ejerciendo la toma de decisiones prácticamente de manera unipersonal ya que los otros dos propietarios se integraron hasta fechas más recientes, principios del año 2009, en tanto que el control operativo como el económico recayó en una sola persona que solamente recurría de manera eventual al los demás socios vía telefónica para apoyarse en el proceso decisorio lo que derivó en una centralización de la toma de decisiones con tramos de control reducidos conformándose además inicialmente una estructura organizacional unipersonal hasta trasladarse a una de tipo simple y verticalizada, en la que solo existen seis empleados, tres en el ápice estratégico y tres en el área operativa,

*"...en los cuatro primeros años no nos metimos nunca en ese aspecto..."*

*"...pues que es totalmente diferente (risas), a pesar de que yo cumplía, trabajaba y también veía, no sé como que situaciones en las que yo podía estar mejor como empleado echándole ganas o haciendo todo lo que me mandaran, pues ya*

*cuando estas de este lado, pues te das cuenta de muchas cosas, del porqué también tus patronos te tratan de una forma, y tú dices ¡uy!, el hecho de tomar todas las decisiones del mundo en un día, de estar con los empleados, es muy todo diferente...”*

*“...ahora te tienes que enfrentar a hacer tus pedidos y ante los recursos con los que cuentas tienes que hacer tus cálculos... porque realmente ellos no estaban aquí, mis hermanos...”*

*“...a parte también cuando ellos se empiezan a incorporar aquí al negocio, que dicen, para quitarme una carga pues ahora me dices: sabes qué pues ahora yo ya voy a hacer ciertas cosas y tu ya te quedas nada más al frente del mostrador, pero si son cambios muy notorios en base a que, tanto de manejar el personal, en pedir en comprar, ahora si empezaron a decirme ahora si pides ahora no, todo eso...”*

*“...al principio, ellos tenían sus trabajos, pero si yo agarraba el teléfono; si era porque me ofrecían una promoción, si era porque me ofrecían: oye compra mil cajas y te doy un mejor precio, si era porque ya no tenía un empleado porque se había ido y venía otro para que le diera trabajo, yo agarraba el teléfono y les hablaba: oye mira pasa esto y ya medio me daban una opción pero yo era el que tomaba la decisión final...”*

*“...cuando ellos se incorporan era mas de hablarlo, hablarlo, y ya decidirlo entre los tres... al principio si les hablaba, y les decía pasa esto con este y con aquel, igual me daban su punto de vista y decidía yo, pero en este caso pues entran y ya no sabes ni a quién dirigirte...”*

Podemos entonces identificar y verificar que los objetivos de la organización son el resultado de un conjunto de intereses en donde las motivaciones y actitudes del tomador de decisiones influyen en el proceso decisorio, que en este caso se vio influido por las causas por las cuales en un momento histórico posterior condujo a los otros propietarios a incorporarse a las actividades de la organización,

*"...mi hermano José ha sido gerente en algunas empresas, gerente general en donde trabajaba... yo ya había tenido la experiencia de trabajar en otra empresa en donde hubo recorte de personal..."*

*"...más que todo por esta situación económica del país donde bueno económica y social... los chicos ahora salen de la escuela y pues ya saben computación, inglés y se alquilan por un bajo salario con tal de tener experiencia para obtener mejores puestos..."*

*"...yo trabajaba en octubre del 2007, pero me corrieron nuevamente de mi trabajo, hubo otro recorte de personal ahí y también me dijeron adiós y para la edad que tengo encontrar trabajo pues era muy difícil, afortunadamente en el 2003 nosotros decidimos tener este negocio para prevenir, eso fue más que todo la decisión que tomamos..."*

*"...ahorita que ya nos quedamos sin empleo y nos venimos para acá en el 2007 y desafortunadamente es sujeto esto de tanta crisis..."*

*"...bueno lo que nosotros pensamos en aquel entonces es que, pues ningún empleo es para siempre..."*

En este proceso en el que el proceso de toma de decisiones es altamente influido por los individuos que se encuentran al frente de la organización se presentan diversos conflictos que son el resultado del choque de intereses entre los actores participantes, si bien el proceso evolutivo puede conducir a buen funcionamiento de la organización, de manera inminente estarán presentes los momentos que tenderán a desequilibrar el funcionamiento de la misma en distintos ordenes y dimensiones,

*"...bueno otro de los aspectos que yo pienso que fue fundamental en esto es que no estábamos aquí mi hermano José y yo..."*

*"...es lo que ahorita estamos tratando de hacer porque tal vez los primeros años como vuelvo a insistir, en primera no estábamos, no teníamos tiempo, no le dedicábamos realmente para mí y para mi hermano José nuestra prioridad era*

*empleo donde estábamos y pues el negocio, decíamos, mi hermano está a cargo sabemos que está funcionando bien y sabíamos que está creciendo y realmente no le poníamos ninguna atención...”*

*“...me causo conflicto, a mí y en relación a toda la estructura porque por ejemplo ellos como empleados pues ya no sabían a quien dirigirse, y yo también como de dirigir a todos ahora tenía que decirles: ¿oye qué hacemos con esto?, y de repente sí como que tomábamos las decisiones ya en conjunto pero no como que... veíamos muchas opciones y luego ya no sabíamos cuál era la buena...”*

*“...al principio cuando contratábamos a una persona nos reuníamos los tres, cuando yo tomaba la decisión de emplear a alguien pues casi siempre estaba solo, ya después cuando estaba el empleado aquí trabajando nuevo nos reuníamos los tres nos presentábamos y le decían el que te va a dirigir aquí es Beto... los empleados así como que veían que él era el dueño porque yo también le daba su lugar a mi hermano entonces los empleados veían que venía como de visita mi hermano y pues ese es como un verdadero patrón ¿no? (risas) el que nada más viene por el dinero, viene de traje como que él es el que tiene el dinero y yo aquí soy un empleado más...”*

*“si siento que cuando se incorporan ya no era de dirígete nada más a él, dirígete también a mí y yo también vi como que ya estando aquí mi hermano pues los chavos así como que: qué hago no, y de plano venían hasta acá y le decían a él las cosas y a mí me veían ya como su compañerito mas de trabajo y si perdí mucha autoridad y también responsabilidades en toma de decisiones...”*

Como se comento en el apartado teórico a propósito de un sistema complejo de decisiones, la racionalización de la organización se presenta en cierto modo definida por la comunicación de la información que se presentara en forma limitada de acuerdo a la disponibilidad de la información adyacente a la misma organización en este sentido se detecta que este fenómeno se presenta en dos dimensiones, por un lado a nivel del ápice estratégico y por el otro a nivel operativo en donde el tomador de decisión

transmite y fomenta cierta información que funciona como mecanismo de interrelación organizacional a la par de constituirse como mecanismo de control operacional,

*"...yo pienso que siempre todos los problemas tienen una solución hablándola; y nos sentamos cuando tenemos algún problema y lo platicamos..."*

*"...pues, hablando más que todo afortunadamente creo que soy el vínculo entre mis hermanos..."*

*"...haber cálmense vamos a sentarnos, vamos a platicar y yo pienso que siempre todos los problemas tienen una solución hablándola; y nos sentamos cuando tenemos algún problema y lo platicamos..."*

*"...sí, tengo conocimiento de las cosas, y ya no me involucro tanto pero me lo plantean de una forma en que yo entienda..."*

*"...a mis empleados yo les transmití el hecho de que estuvieran al pendiente de todo, cuando yo decidí faltar es porque ya tenía a quien dejar aquí en el mostrador..."*

*"...yo a ellos les digo: están aquí de empleados pero hagan de cuenta que están trabajando para ustedes mismos, yo les digo aprendan busquen ustedes la estrategia de grabarse los..., yo les di unas estrategias para aprender..."*

*"...les digo ustedes aquí pues yo les pido eso, que realmente aprendan lo mío pero cada quien con su estrategia, porque si ahorita tu dejas este empleo y te vas ahora a una ferretería te van a decir lo mismo que aprendas a despachar las cosas pero si tu ya llevas una estrategia de cómo te funcionó el retener las cosas porque son mil pues ya no te va a costar trabajo, les digo: si aquí diste el 100% o al menos diste el ancho, pues en cualquier lado que vayas vas a hacer lo mismo, entonces ya no tengan esa mentalidad de que estas enriqueciendo a un patrón, si tu trabajas y yo te veo que trabajas pues al rato te lo reditúo, entonces que estas haciendo trabajando para ti, no estas sólo trabajando para mi, y digo en conjunto si tu trabajas bien y todos trabajamos bien y nos reditúa..."*

De esta manera la información limitada que existe alrededor del proceso de toma de decisiones, es inherente el momento en el que al tomar una decisión tengan que descartarse las demás opciones posibles sobre todo cuando el flujo de la información y la comunicación son escasos aun entre los integrantes del ápice estratégico,

*"...siempre lo que me decían es: algo entre tres y no me gusta, si yo llego todos los días temprano y otro de mis hermanos no llega, no me gusta ni depender de nadie y siento que mi trabajo yo lo quiero organizar como todo lo que sé hacer o todo lo que he aprendido a través de todos estos años de trabajar en otros lugares y no me siento aquí con la libertad y no tengo tal vez la capacidad para poder convencer porque tal vez no se prestan..."*

*"...yo vengo de una empresa donde cada ocho días hacíamos juntas y todos expresábamos nuestra opinión y decidíamos hacer algo, aquí para decirles bueno vamos a sentarnos y platicar es un poco complicado, entonces me siento así como que no tengo la libertad de hacer lo que yo quisiera con este negocio.*

*"...a lo mejor tengo muchas ideas y ellos me dicen estas loca, porque lo vemos como en todos lugares de distintas maneras, yo digo, qué pasaría si yo puedo hacer un negocio, si yo puedo hacer algo por mi misma y que florezca, o sea, así como estar en la parte de arriba, como el... no me acuerdo cual era el último pero así cuando ya... por algo personal (-necesidades personales en la pirámide de Maslow-)..."*

*"...yo se lo dije a mi hermana nada más porque primero mi hermana me comentó por separado porque a veces no estamos los tres aquí... ha faltado ese espacio en donde estemos los tres..."*

*"...casi nunca podemos estar los tres, estamos ella y yo que ella ya está aquí de planta pero mi hermano a veces hace otras cosas y de plano no está aquí, entonces este, has de cuenta que uno me lo plantea de una forma y otro de otra, casi igual pero de otra..."*

*"...yo si se lo he planteado a mi hermana: yo no quiero eso, entonces les falta todavía definir en qué momento tienen ese espacio para definir que se hace si se toma o no..."*

Llegamos entonces al momento de considerar que dentro del proceso de toma de decisiones organizacional se presentan distintas tendencias que pueden en algún momento presentarse como prioritarias o bien como una combinación de las mismas, en donde estas tendencias como se había comentado prevalecen además a imponerse en un plano de significación de los acontecimientos históricos de la organización, para esta investigación el cuadro 7 intenta identificar la combinación del momento histórico, la tendencia dominante y el testimonio que legitime esta combinación de circunstancias descrita (cuadro 7).

IDENTIFICACION DE TENDENCIAS DOMINANTES EN LA TOMA DE DECISIONES		
Cuadro 7		
TENDENCIA DOMINANTE	FRASES TESTIMONIO	FECHA-PERIODO
Ideológica		
Política		
Social		
<b>Económica</b>	<p><i>"...era una inversión que en algún momento pues íbamos a disfrutar, yo creo que fue lo importante para que el negocio creciera..."</i></p> <p><i>"...en ese entonces mis hermanos me dijeron pues tenemos un colchoncito de lo que juntamos para que tu vayas resurtiéndola pero no me dijeron cuanto, yo empecé a pedir en base a lo que me hacía falta para vender pero yo nunca vi en que si se iba a pedir de mas en cuestión de dinero..."</i></p> <p><i>"...si yo hubiera tenido el capital suficiente para ser yo solo pues lo arriesgo yo solo y pues a ver cómo te va pero en este caso era el capital de mis hermanos..."</i></p>	2003
	<p><i>"...hicimos inventario al tomar la empresa y sabíamos cuánto teníamos, en diciembre de ese año volvimos a hacer inventario y ya teníamos más, al siguiente diciembre ya teníamos más y así sucesivamente, todo lo que ganábamos todo se reinvertía, sabíamos que estaba aquí, sabíamos que estábamos ganando lo que no hacíamos era gastárnoslo, porque afortunadamente mi hermano José y yo teníamos un empleo en el cual</i></p>	2003-2004



<p><i>teníamos un ingreso, un sueldo y no teníamos necesidad, era estar capitalizando todo para más adelante, es así como estar ahorrando para el futuro, era lo que pensábamos en ese entonces...”</i></p>	
<p><i>“...el mejor, los mejores años fueron 2005 y 2006, le vendíamos a TELEVISA y a la UNAM entonces nos iba muy bien, les vendíamos bien, les vendíamos a buen precio, teníamos una buena utilidad de ahí...”</i></p>	2005-2006
<p><i>“...2004 y 2005 fueron los mejores años porque teníamos estos tres clientes fuertes y en el 2007 fue cuando ya no los tenemos...”</i></p> <p><i>“...en el 2007, este año incrementamos nuestro financiamiento...”</i></p> <p><i>“...desafortunadamente el año pasado..., el años del 2007 TELEVISA tiene una auditoría interna y deciden comprarle a un solo proveedor y nos excluyen de su lista de proveedores...”</i></p>	2007
<p><i>“al mes de diciembre del año 2008 teníamos cinco empleados...”</i></p> <p><i>“...no se dio, entonces se vinieron abajo nuestras ventas, por más que despedimos gente no alcanza para nosotros tampoco, entonces eso nos ha afectado muchísimo porque vivimos en un constante estrés de que me hablan y me hablan en el banco de que no estoy pagando, a los tres...”</i></p> <p><i>“...que las tuvimos que tomar por muy dolorosas que fueran porque para nosotros, nuestros, los chicos que estaban con nosotros eran parte de nuestra familia, tuvimos que decirles adiós porque sabíamos que</i></p>	2008

*teníamos que reducir gastos y más que todo estando nosotros aquí pues no podíamos tener al, contador y a los chicos...”*

*“...la apertura de sucursales en el 2008... el año pasado, en agosto del año pasado...”*

*“...queremos crecer de todos modos porque ya para poder comer los tres de aquí ya estaba difícil...”*

*“...si ya no teníamos tanta venta como lo de TELEVISIA o lo de la UNAM no había el porqué tener más empleados, entonces tuvimos que tomar ese tipo de decisiones aunque nos dolieran mucho pues se tuvieron que ir...”*

*“...el año pasado hacen cambio en la universidad, son los dos realmente aspectos ajenos a nosotros, externos, cambian el rector en la UNAM, el rector cambia a sus funcionarios a cargo, a nosotros la que nos compraba era la Dirección General De Servicios Generales que es la que se encarga de todo el transporte de la UNAM y el cambia a su director y como es muy sabido en todo gobierno, pues se traen a sus proveedores y también nos excluyen, el 2008 entonces si fue un año muy difícil para nosotros...”*

*“...abrimos, pero desgraciadamente todo esto de la crisis mundial, nacional pues no pudimos vender y el año pasado fue una pérdida muy fuerte para nosotros porque teníamos muchos empleados, la renta, todos los gastos que conlleva abrir un negocio nuevo fue muy difícil...”*

*“...nuestro nivel de ventas había bajado en un 70%, así terriblemente fuerte , mas por los clientes que nos*

*compraban bastante...”*

*“...entonces lo principal es sacar a flote el negocio, por eso cerramos las otras porque nos estaban ocasionando muchos gasto allá muchos gastos acá y dijimos a ver, vamos a concentrarnos nuevamente, cerramos allá nos traemos la mercancía ya no compro tanto y vamos a sacar esto a flote, reducimos lo mas que pudimos gastos...”*

*“ahorita esta crisis muy fuerte tanto a nivel nacional o mundial más bien, han bajado mucho las ventas y nosotros ya los tres dependemos directamente de aquí, entonces pues si está bastante complicado pero sabemos que es nuestro y que trabajando tenemos que salir adelante...”*

*“...ahorita es donde estamos sintiendo porque no me está alcanzando porque las utilidades que genero no alcanzan para cubrir los gastos...”*

*“...nos ha afectado muchísimo el depender de aquí los tres, porque tal vez en vez de crecer como era la idea para lo que habíamos trabajado tanto, “...y que sabes que no tienes la liquidez para vivir holgadamente, estamos empezando a aprender a no gastar, a vivir así...”*

*“...todo este año que lo único que hago es comprar mi comida, nada más, y nada de diversiones, de ropa, de calzado digo afortunadamente tenía algo ahorrado...”*

*“...a principios del 2009, nos aumentaron el financiamiento y ahorita estamos, tenemos ese préstamo canalizado para pagar a proveedores, que era lo que ya*

2009

*no podíamos, a pagar deuda...”*

*“...algo bien importante es que por la falta de liquidez que hemos tenido últimamente los proveedores para con nosotros se comportan de cierta manera me dan un financiamiento...”*

*“...empezamos a hacer un estudio de mercado, digo, rudimentario verdad, nos poníamos a preguntar por todos lados a ver en cuanto estaban los precios y nos dimos cuenta que nosotros estábamos muy altos...”*

*“...ahorita lo que estamos haciendo es: si tengo producto no compro porque si lo compro y no lo puedo pagar se me incrementa el precio...”*

*“...si ahorita tengo aquí una de ACDELCO, tengo una de Nissan, tengo una especialista en electrónica, yo vendo todo eso, entonces tengo que buscar la manera de encontrar mejores precios, dar mejor servicio para que pueda subsistir, pues ahorita lo estoy viendo como que a mí no me gusta eso...”*

*“...ellos me expusieron y me pintaron el panorama de que si nosotros ocupamos ese financiamiento para pagar nuestras deudas personales pues todos en lo personal vamos a estar más tranquilos y va seguir trabajando porque también hay que pagar ese financiamiento porque nomas cambia el modo de cómo pagarlo... mira yo estoy así como que en contra..., no...”*

*“...yo preferiría que pagáramos esos doscientos que lo que debíamos de pagar del nuevo préstamo sea menos al mes de lo que se pagaba de este y que lo fuéramos pagando solventemente y que nosotros que nos venimos*

	<i>pagando, pues igual..."</i>	
	<i>"...la estructura se modificó muchísimo, porqué, porque como te reitero, hasta hace dos años yo no dependía de aquí, yo tenía mi sueldo cada quincena y podía planear mi vida, mi vida económica..."</i>	2007
Normativa		
Amb/Ecol		
<b>Tradicional</b>	<i>"...bueno lo que nosotros pensamos en aquel entonces es que, pues ningún empleo es para siempre..."</i> <i>"...todos pensamos: si tenemos un negocio es difícil que alguien nos diga pues ya no te necesito..."</i>	2003
<b>Hedónica /idealista</b>	<i>"...yo decía yo no quiero andar repartiendo en bicicleta, mejor le busco me pongo las pilas me enseñó a manejar y reparto o salgo a hacer mis cosas en coche, y por otro lado mis patrones eran de que: pues tu vas a hacer esto, esto, esto y esto y lo hacía..."</i> <i>"...yo pase por todo, lo que si nunca hice fue hacer pedidos yo directamente, pero yo sacaba faltantes y mi patrón algunas veces, ellos en los anaqueles tenían de esta pieza de haber por lo menos aquí cinco, de esta otra pieza nada más dos porque no se vende... yo si tenía ese conocimiento y lo seguí igual, por mi experiencia sabia que es lo que se vende que es lo que no se vende y yo tenía que reponer todo ese material que realmente se vende y del que no se mueve constantemente pues tener una cantidad menor..."</i>	ANT-2003
	<i>"...entonces como que después de haberle echado todas las ganas del mundo dices pues bueno, también te están dando la oportunidad de entrarle a ya hacer algo por ti,</i>	2003

*pues si vamos a aventarnos..."*

*"...yo no tenía la experiencia de ser patrón, al principio me costó muchísimo, entraban y salían chavos pero si así (chasque los dedos), digo no es lo mismo ser un empleado..."*

*"...Al principio pues era un miedo impresionante porque no nomás es mi dinero sino era capital de mi hermano y de mi hermana era así también como que toda su vida y yo decía qué voy a hacer si no funciona, pero dije, vamos a aventarnos porque si tengo el apoyo de ellos completamente..."*

*"...lo económico si me llamó, yo decía bueno igual y voy a estar mejor si le echas ganas pues ya es tu negocio, pero también no sé, yo creo que soy muy sentimentalista, y tenía toda mi vida aquí, bueno 14 años es parte de tu vida..."*

*"...con todo el mundo me llevaba súper bien entonces yo decía: si quiero seguir atendiéndolos, a mi más que el dinero me llama más la atención eso, yo quiero seguir dándoles servicio..."*

*"...yo creo que si piensas que no toda la vida vas a estar de empleado, y más digo, si ya conoces las cosas..."*

*"...teníamos TELEVISA, teníamos las CHAPARRITAS, teníamos la UNAM y este, aquí de perisur una empresa de mantenimiento, entonces yo decía si me quedo aquí pues los voy a seguir viendo y atendiéndolos y estando con ellos, con todos mis amigos, y si me voy de aquí es empezar en otro lado y empezar a hacer amistades o conocidos o lo que sea, pero a mi si me llama mucho la*

<p><i>atención el seguir sirviendo..."</i></p>	
<p><i>"...estando yo aquí pues pensábamos crecer y fue cuando abrimos la otras sucursales..."</i></p>	<p>2008</p>
<p><i>"...lo que yo tengo que hacer es: que yo tengo que subsistir, entonces tengo que estudiar cómo es que están vendiendo, qué precios tienen, ejemplo: Nissan y ver si me conviene realmente seguir vendiendo a mi Nissan, yo digo, me veo mucho más que ellos (ubicación), la gente me conoce..."</i></p> <p><i>"...el dinero es lo que viene, si le echas ganas a lo que hagas pues ahí va a estar sí, si no le echas ganas pues no, olvídate de él..."</i></p> <p><i>"...¿para ti es más importante tu responsabilidad, tu crecimiento personal y tu cuestión emotiva?: definitivamente si..."</i></p> <p><i>"...para nosotros es primordial el negocio, precisamente por eso prefiero yo estar endeudada pero que sigamos teniendo y recuperando la liquidez que ya no teníamos..."</i></p> <p><i>"...anteriormente no habían ningún, ninguna restricción, mi hermano podía comprar lo que quisiera y nosotros pues ya veíamos nada más cómo pagarlo..."</i></p> <p><i>"...entonces estamos procurando planear las compras de modo que en esas fechas no se me vengán plazos de pago de proveedores, sino que sean posteriores y por ejemplo decir, a este proveedor nada más le puedo comprar tanto, tengo que ver qué es lo más importante que me falta para pedirlo..."</i></p> <p><i>"...descuentos y más publicidad en cuanto a esos</i></p>	<p>2009</p>

*productos porque a lo mejor la gente no sabe que los tenemos...”*

*“...las compras. Ahorita para nosotros, si porque si no tengo mi inventario de acuerdo a las necesidades de los clientes pues estaba perdiendo clientes...”*

**FUENTE: Elaboración propia.**

A través del análisis de los testimonios de los actores de la organización podemos observar que más allá de una dicotomía entre el hombre administrativo y el hombre económico planteadas teóricamente encontramos por el contrario una frontera difusa entre ellas al momento de desarrollar las distintas actividades que la organización y el entorno les demanda. Si bien existe una postura de satisfacción de las necesidades económicas también existe una forma compuesta en el proceso de toma de decisiones que se identifica como flexible al ser tomar decisiones administrativas acordes a los requerimientos de la organización.

Como se ha mencionado tradicionalmente las organizaciones se identifican como unidades económicas mediante un esquema racional sin embargo en la vida diaria la propia organización se constituye como un cúmulo de necesidades, intereses y fenómenos que impactan de forma directa los niveles tanto sociales como societales, al constituirse como organizaciones generadoras de recursos innegablemente intentan satisfacer los requerimientos de corte económico que se les presenta pero adicionalmente esta organización entre mezcla en sus actividades la satisfacción de las necesidades particulares de los individuos en donde los factores personales en cuanto a los intereses pueden empatar con los intereses organizacionales.

El proceso de toma de decisiones entonces se ve integrado por la interrelación de ciertos criterios de los cuales destacan el de orden económico al ser una empresa con



finés de lucro, el de orden social, al integrarse como una organización de corte familiar y las del entorno al estar en constante interacción con los actores de este último que se identifican sobre todo a través del conjunto proveedores-clientes.

Si bien en un momento teórico podría pensarse en la toma de decisiones bajo dos perspectivas, como ya habíamos de finido, primero como una secuencia de pasos encontramos que la ausencia de conocimientos y de sistemas formales de organización en esta PYME, dan como resultado de procesos de toma de decisiones flexibles, intuitivos y sobre todo reactivos ante las circunstancias que se presentan en la operaciones organizacionales diarias, por otro lado, la toma de decisiones para la solución de conflictos en este caso de orden económico es en consecuencia el resultado del proceso antes descrito en donde no existe una adecuada forma de utilizar los recursos de financiamiento obtenidos debido a la ausencia de un análisis integral que provea a la organización de argumentos para hacer operativas las acciones organizacionales empatadas con los recursos disponibles.

*"...yo siempre he llevado la contabilidad porque yo soy contador público..."*

*"...ellos dos terminaron el nivel bachillerato..."*

Recordemos que la influencia sobre el proceso decisorio en gran parte se encuentra definido por la influencia jerárquica, por un lado la formación, los hábitos y actitudes entre los tomadores de decisión son dispares en función de las distintas actividades y conocimientos previos a la integración a la organización lo que consecuentemente deriva en la imposición de ciertas decisiones causada por la dominancia de alguno de los actores según el momento en que la toma de decisiones sea aplicada, la fragmentación de la toma de decisiones contribuye por tanto al desarme de las alternativas que pueden presentarse para la construcción de estrategias organizacionales, que mayormente se reflejan en el ámbito de los recursos financieros disponibles en y para la organización.

*"...bueno otro de los aspectos que yo pienso que fue fundamental en esto es que no estábamos aquí mi hermano José y yo..."*

Se reconoce la necesidad de generar recursos económicos para la subsistencia de la organización en sus etapas iniciales\$, sin embargo la indefinición de los roles de los actores organizacionales no favorecen la continuidad para la construcción de la estructura de la organización, hablando entonces de la "fallas" administrativas de la organización que para este caso de estudio comprueban de manera fehaciente la problemática definida anteriormente para la PYME, en este sentido, las soluciones y la propia toma de decisiones no corresponden ni a las causa u orígenes de los problemas de la organización como tampoco favorecen de manera sustancial los estados en el que estos procesos son realizados.

*"...sí, y bueno de hecho mucha gente nos ha dicho, y lo hemos visto en otras empresas, que las empresas familiares son muy problemáticas precisamente porque, siempre quieren unos más que otros..."*

*"...bueno yo lo vi en las empresas en donde he trabajado que han sido familiares, hay muchísimos problemas y eso es lo que nos decían también: es que si ustedes son hermanos, bueno, van a terminar hasta con la familia y hemos cuidado mucho ese aspecto..."*

Se presenta de esta manera un forma de encadenamiento en la que no existe un análisis integral de la información que conduce a un proceso fragmentado de toma de decisiones por las características y condiciones de los actores en el ápice estratégico que generan soluciones que no concuerdan con los requerimientos organizacionales y que finalmente impactará en la incapacidad de construir estrategias organizacionales que en el ámbito de los recursos disponibles no apoyará a la correcta utilización de los financiamientos acotando la capacidad de crecimiento y desarrollo integral de la organización en su conjunto.

De igual manera las decisiones que se toman en la organización al no estar definidas de manera sinérgica definen un tipo de autoridad que no es cuestionada y que en momentos genera confusión en el ámbito operativo de la organización para todos los integrantes de la misma. Para esta organización que inicia operaciones bajo el enfoque de subsistencia en un principio operan la organización sin la mentalidad del desarrollo de la misma sino exclusivamente buscando la supervivencia a corto plazo; dejando de lado, como se comento al principio, la responsabilidad para tomar decisiones favoreciendo la tendencia el fracaso de la organización en su conjunto.

#### **4.4 Revisión integrativa de hallazgos**

En la organización se pueden identificar al menos seis momentos históricos (Figura 16 y 17) en los que se presentan de manera combinada los diferentes elementos que hemos venido revisando el primero de ellos corresponde a los orígenes primigenios de la misma en el que por razones que no se pueden definir después de 17 años de operación los anteriores propietarios deciden vender (traspasar) esta empresa en el año 2003, cabe mencionar que comercialmente la empresa se encontraba en esos momentos en condiciones comerciales críticas, es en este año en el que se identifica un segundo momento en el que uno de los trabajadores decide adquirir este traspaso constituyendo una PYME con características de empresa familiar, financiándola a partir de ahorros personales de una sociedad que se sucede entre hermanos y que posteriormente se continúan operaciones a través del financiamiento de proveedores.

En este segundo momento identificado destaca además una reproducción en los patrones de toma de decisión a partir de los conocimientos del nuevo propietario en función de la experiencia obtenida durante los años laborados en la organización, las características académicas de este actor son de nivel medio lo que permite deducir que la ausencia de conocimientos le llevo a conducir a la organización de forma intuitiva, en términos de estructura de la organización, cabe mencionar que los dos hermanos que

forman parte de la sociedad no se integraron inmediatamente a las operaciones de la organización, adicionalmente se observa que si bien el tomar la decisión de invertir en una organización bajo una perspectiva de mejora económica la decisión se acompañó de factores emotivos por parte de los propietarios.

El tercer momento identificable se ubica en el periodo comprendido entre los años 2003 al 2004 en donde predominó la tendencia económica ya que la mayor parte de los recursos económicos que ingresaban a la organización se destinaban a la reinversión, por otro lado, los actores de la organización presentaban tendencias emocionales al ver como un logro personal la evolución positiva de la empresa. La estructura de la organización se presentaba entonces como simple con dirección unipersonal con poca participación de los demás socios

El cuarto momento se identifica entre los años 2004 al 2007 lapso en el que la organización se vio económicamente beneficiada por el alto nivel de ingresos económicos resultados de las ventas a tres organizaciones de tamaño grande que los contemplaban dentro de su cartera de proveedores, en términos de recursos el financiamiento ahora estaba dado por los proveedores y los ingresos por ventas, sin embargo a finales del año 2007 obtienen un financiamiento para la PYME por parte de una institución bancaria el cual aceptan y canalizan al pago de créditos vencidos con proveedores en su mayor parte y un porcentaje mínimo del mismo para la adquisición de productos para la venta en la organización, las condiciones económicas eran favorables para la organización y deciden abrir dos nuevas sucursales, en este momento se presentaron algunas estrategias sin embargo estas se encaminaban mas al aspecto comercial de la organización para el incremento de las ventas y la reducción de los costos, se identifican por tanto tendencias de orden económico y tradicional. Los altos niveles de ventas les permitió abrir a principios del año 2008 dos sucursales con la intención de fortalecer económicamente a la organización a través del crecimiento acompañado de la tendencia emotiva del logro por parte de los socios.

A la par de estas circunstancias debido al despido laboral en sus respectivos trabajos de los dos socios, estos se incorporan a la organización lo que reflejo tendencias de tipo emocional pero que modifico la estructura de la organización y la forma en la que se tomaban las decisiones, entonces la organización se constituye con una estructura simple de corte funcional en donde operativamente se observaron distintos tipos de conflicto que involucraban las características personales de los socios, el sistema de toma de decisiones, el control jerárquico, y el diseño de las estrategias financieras ya que al pasar a formar parte de la organización los gastos se incrementan y esto deriva en una recomposición de la estructura que si bien definía las áreas funcionales que cada socio atendería se operaba de forma fragmentada.

Un quinto momento se identifica entre los años 2007 al 2008 en donde la incipiente presencia de conocimientos formales de organización, la ausencia de análisis integrales de las condiciones de la organización, la ausencia de estrategias tanto comerciales como financieras no le permitió a REYRO enfrentar un escenario de crisis económica mundial que impacto de forma determinante y negativa al sector automotriz por la alta dependencia de recursos existente en el encadenamiento productivo y comercial de este sector, adicionalmente dos de los grandes clientes dejan de contemplarlos como proveedores lo que impacto en sus niveles de ingresos al disminuir en un 70% su promedio de ventas; el escaso consumo del publico provocado por la disminución del poder adquisitivo contribuyo también a que las dos sucursales que se habían abierto a principios del año 2008 fueran cerradas antes de terminar el año.

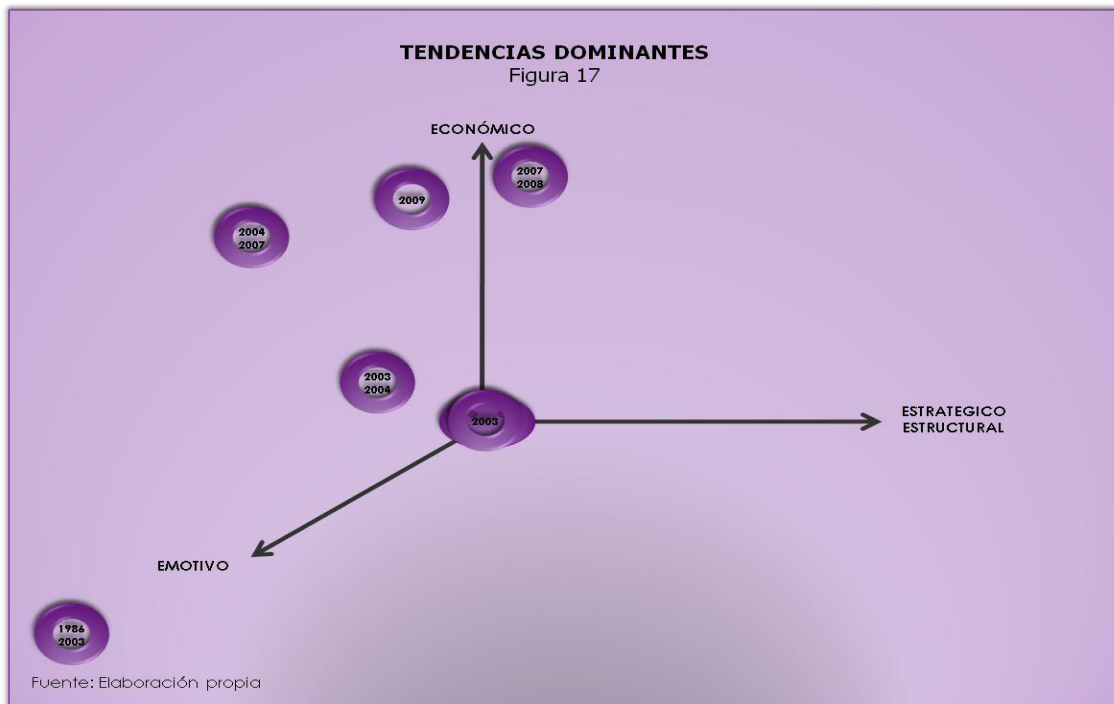
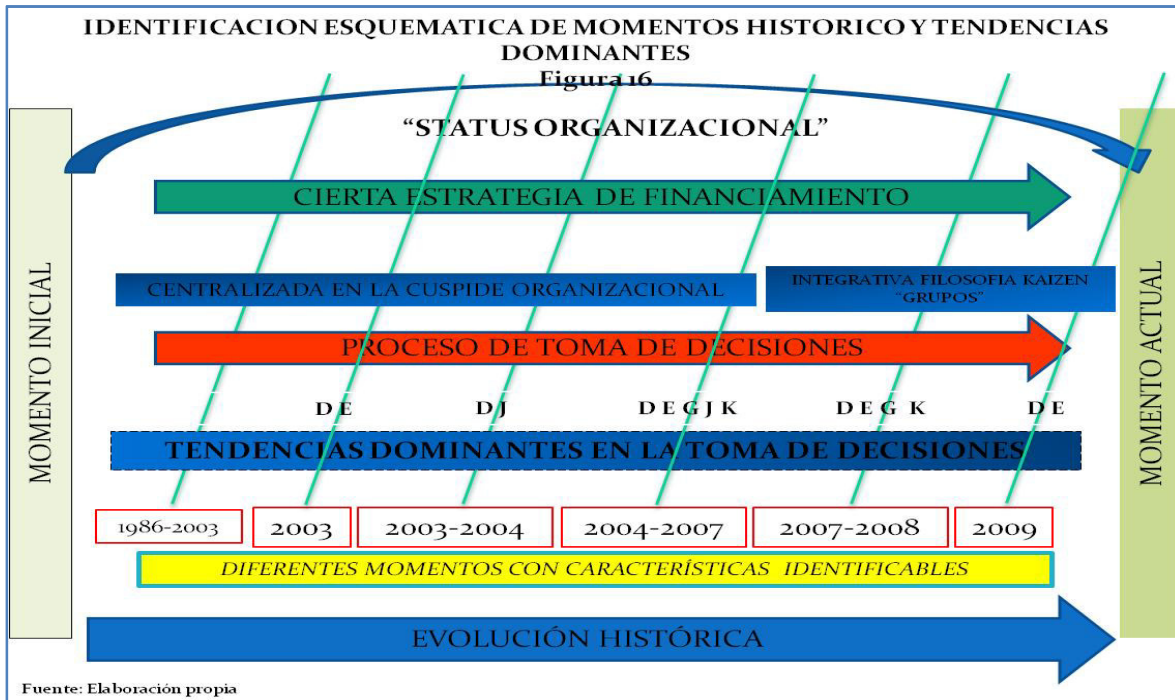
En términos financieros obtuvieron una ampliación de crédito que se utilizo para el pago del crédito inicial obtenido, intentando una amortización de capital sin que esta decisión estuviera acompañada de una decisión conjunta como tampoco de un análisis profundo de las condiciones de la organización

La organización REYRO presenta una alta interrelación con su entorno, debido al giro comercial en el que se encuentra desarrollando sus actividades la dependencia de recursos es un factor de gran impacto en sus operaciones, a nivel macro debido a que los productos comercializados presentan una fluctuación constante en sus precios lo que se traslada a los costos de la organización, a nivel de microentorno de igual manera presenta una alta interrelación con su entorno que se refleja en la relación que existe entre proveedores y clientes. A partir de esta dependencia podemos identificar que los recursos pueden clasificarse de distintas maneras, pero en lo referente a los recursos financieros las opciones inmediatas que se presentan son el ingreso por ventas, el financiamiento a través de crédito de los proveedores, el financiamiento a través de inventarios y el financiamiento por crédito bancario.

En un sexto momento que correspondería al primer semestre del año 2009 se observa una ligera recuperación de la organización pero un acumulamiento de conflictos a nivel operativo y problemas de orden financiero al existir una dependencia económica de todos los integrantes de la sociedad que conforma REYRO, esto debido a que los problemas de orden económico han traspasado los límites de la organización al ámbito personal de los actores pues al no existir una planeación por parte del ápice estratégico como tampoco una estrategia en términos financieros que les permitiera enfrentar las condiciones que se derivaron del entorno y que se combinaron con una inadecuada toma de decisiones ante el manejo de los recursos disponibles en la organización.

Cabe destacar que a principio del año 2009 existe el ofrecimiento por parte de la institución bancaria de una nueva ampliación del financiamiento. Sin embargo sigue presentándose una forma de operar fragmentada en la que la toma de decisiones es aislada y en donde se observa la intención de utilizar dicha ampliación del crédito pero para ser canalizado al saneamiento de las finanzas personales de los integrantes. La organización aún no han logrado una recuperación económica y se puede resaltar que un patrón constante en la toma de decisiones ha sido la ausencia de conocimientos así como la falta de estrategias para enfrentar los requerimientos organizacionales lo que

no favorece ninguna dimensión dentro del crecimiento o desarrollo organizacional y que por tanto se presenta un traslado de los conflictos organizacionales a al ámbito personal de los actores de la organización.



## Capítulo 5. Conclusiones

---

*El caos es un orden por descubrir.  
Libro de los contrarios*

La toma de decisiones es una actividad que involucra diversos elementos tanto informativos como ambientales de las organizaciones, es una actividad con un elevado nivel de complejidad del cual depende el futuro de una organización, es por ello que la realización de este tipo de actividades se debería llevar a cabo con el mayor número de elementos posibles (fuentes informativas) que permitan disminuir el riesgo.

El financiamiento es un recurso esencial al que todas las PYMES podrían recurrir para favorecer tanto su crecimiento como su desarrollo en niveles y formas integrales. Las PYMES actualmente se encuentran en un proceso de adaptación y de conocimiento acerca de las ventajas que proporcionan el financiamiento. La PYME deben aprovechar su principal ventaja ante los grandes corporativos que es la flexibilidad, en gran medida debido a su tamaño, y darse cuenta que la implementación del financiamiento es muy viable en este tipo empresa al igual que en las grandes organizaciones.

La competitividad podría fortalecerse por el hecho de estar actualizados en la toma de decisiones como estrategia, les permitiría sobrevivir crecer y desarrollarse en un mercado más abierto y difícil a la vez. A la PYME le debe de preocupar tanto la llegada de los grandes multinacionales, como la llegada de productos y servicios de PYMES extranjeras que se adaptan a las condiciones que les ofrece el mercado local. De esta manera la intención se centra en que las PYMES nacionales no sólo sean competitivas en el mercado local, sino que sean capaces de salir a luchar como iguales a los mercados extranjeros para obtener beneficios que superen los órdenes puramente económicos.



Se revisó la toma de decisiones como un proceso en el cual se opta por una alternativa viable entre muchas existentes para optimizar los recursos disponibles en la organización que se desempeña en un contexto definido, por lo cual podemos entonces situar tres dimensiones principales, por un lado la toma de decisiones como un acto del individuo en el que imprime parte de sus expectativas personales durante el proceso en el que toma la decisión, por otro lado el elemento u objeto sobre el cual se encuentra tomando la decisión y finalmente la forma en la que se toman las decisiones sobre aspectos financieros a partir de la dependencia de recursos.

Sin embargo al parecer no existe interés de asumir el alto riesgo que implica para las instituciones financiar a la PYME; ya que estas tienen realmente pocos recursos canalizados para atender este tipo de organizaciones. Normalmente los mercados financieros obedecen a una premisa básica: a mayor riesgo, mayor rendimiento pero la PYME representa mayor riesgo (justa o injustamente) que una empresa grande, porque adicionalmente les falta profesionalizarse en términos de su situación administrativa, legal y de su información financiera. Pueden ser muy sanas financieramente, pero eso en la mayor de las veces sólo es del conocimiento de los propietarios pues carecen de sistemas de información contable formalizada. Por parte de las instituciones, entonces, hay poco interés por financiar estas organizaciones posiblemente también por la falta de un proceso crediticio diseñado para servir a este sector en función de las características propias y condiciones contextuales específicas en las que se encuentra desarrollando sus actividades.

Posiblemente habría más PYMES que podrían obtener un financiamiento si hubiera un mejor marco regulatorio; si las instituciones empezaran a pensar más en segmentos más bajos y si la estrategia financiera y empresarial fuera o estuviera más extendida intentando contribuir a los conocimientos básicos sobre principios formales de organización dado que una de las características es el incipiente conocimiento que existe en los propietarios a cerca de los aspectos que intervienen en una organización y que se reflejan en el orden social de la organización.

Resulta de gran utilidad para las organizaciones entonces conocer cuáles son los productos que se ofrecen en las diferentes instituciones financieras, conocer su funcionamiento y saber a quién van dirigidos, de esta manera los tomadores de decisión podrán seleccionar la mejor alternativa en caso de requerir de financiamiento. En este sentido los distintos actores que participan en un sistema económico sólo pueden estar en dos situaciones contrapuestas: déficit de financiación, es decir necesitan recursos para financiar sus actividades o proyectos o bien superávit de financiación, situación en la cual tienen un excedente de recursos que no necesitan dentro de sus actividades y que generalmente intentan rentabilizar.

Un conjunto de registros financieros bien llevados son una necesidad primordial para mantener el control financiero de una organización. El flujo de información es crítico en la evaluación de desempeños anteriores y en la planificación de logros futuros. El manejo del riesgo financiero no se logra directamente sólo manteniendo registros comprensibles; sin embargo, los registros suministran mucha de la información requerida para entender los riesgos financieros que puede enfrentar, aspecto que contribuye al proceso de toma de decisiones.

Esta concepción permite además atenuar el concepto de hombre económico en el que las aspiraciones del individuo son mayormente objetivas buscando además una maximización mediante la mejor manera de hacer algo, sobre todo bajo una perspectiva económica, aspecto que permite entender el porqué se busca una manera alternativa de pensar a la organización desde la toma de decisiones que se realiza en la pequeña y mediana empresa relacionándolo con las tendencias dominantes al momento de tomar una decisión estratégica.

De esta manera en una consideración adicional, se propone definir de una manera más integral el proceso de toma de decisiones: el tomar una decisión correspondería al acto de elegir o seleccionar algo, siendo un proceso mental que se refleja en una acción en el cual se identifican las acciones o rutas que se habrán de tomar o seguir en la solución

de un problema o en la consecución de un fin específico; para lo cual se pueden seguir distintas estrategias o pasos, los cuales pueden ir desde una decisión espontánea, hasta una consciente y razonada proposición para encontrar una solución de carácter científico. Por lo tanto la toma de decisiones implica optar por una opción en lugar de otra u otras; tener libertad de elección dentro de un espectro de posibilidades o alternativas que se nos presenten, y ya que toda elección nos remite a tomar una decisión, además conlleva a un tipo específico de comportamiento en donde la elección tiene una finalidad con cierta intencionalidad, incluyendo posibles valoraciones éticas específicas. Dicha finalidad-intencionalidad comprende una jerarquía de valores que el actor ordena, ya que se guía por objetivos y metas que, para lograrlos, tiene que confrontarlos con su medio y analizar las posibilidades de ser llevados a cabo.

Pueden surgir problemas en cuanto a la dirección, administración y resultados de las organizaciones, por ejemplo: crecimiento por encima de ritmos sostenibles, problemas en el control de costos, mercadotecnia, inversiones no productivas, falta de mentalidad empresarial, entre otros aspectos que ya se han considerado dentro de la problemática de la PYME. En este sentido es frecuente que las organizaciones no permitan, o no busquen asesoría de personas o instituciones que pueden apoyarlos, al parecer al iniciar una organización los empresarios o emprendedores tienen una mentalidad individualista y una confianza sobreestimada en sí mismos, lo que provoca que muchos problemas sobre los cuales se podrían tomar decisiones se mantengan desatendidos u ocultos, en consecuencia no se actúa en ellos y estos aparecen generalmente hasta que es demasiado tarde para solucionarlos o bien se toman decisiones y se ofrecen soluciones que no corresponde a las verdaderas causas del problema, agravando aún más la situación en la que se encuentra la organización.

Es en el campo organizacional donde se presenta una mezcla de factores estructurales y circunstancias que presentan gran dificultad para ser separadas de la organización; como ya se menciono, al inicio de operaciones de una organización los aspectos de orden económico nos permiten identificar dos dimensiones prioritarias, por una lado

encontramos que para comenzar una organización de tipo lucrativo se requiere de invertir cierto capital para el funcionamiento de la misma, por otro lado la operación de la misma deberá generar ingresos tales que la organización genere sus propios recursos en su fase de subsistencia y etapas subsecuentes sin omitir esta integralidad en cuanto a la perspectiva social de la que hemos venimos hablando.<sup>115</sup>

En cuanto al marco regulatorio la ejecución de garantías se complica mucho, las instituciones muchas veces enfrentan problemas para cobrar la garantía en un mercado que se encuentra desregulado, y en muchas ocasiones, las organizaciones, sobre todo las pequeñas, tienen como único patrimonio bienes inmuebles, que funcionan también como instalaciones para sus actividades productivas o de servicio. Este riesgo de ejecución de garantías, se aplica a las organizaciones de todos los tamaños, pero en el caso de las PYMES es aún mayor, porque muchas veces lo que se depositó como garantía<sup>116</sup> en la institución financiera es el único patrimonio de la empresa y de la familia dueña del negocio, y es difícil para la institución hacerse de ese activo en caso de incumplimiento.

Debe reconocerse a la PYME como un actor fundamental en la generación de empleo, y en el crecimiento en un sistema económico. Diferentes estudios han demostrado que existe una estrecha relación entre el grado de desarrollo de la PYME y el nivel del ingreso per cápita de un país que podría verse reflejado en el bienestar social de un país. Esta, entre otras razones, justifica la preocupación por estudiar los fenómenos que presentan estas organizaciones. Sin embargo, este es uno de los segmentos que más obstáculos enfrenta para su desarrollo.

---

<sup>115</sup> Recordemos finalmente, por ejemplo, que incluso David Ricardo en su obra *Principios de economía política y tributación* no presenta a un hombre alejado de la moral que se preocupa solo por incrementar la ganancia, por el contrario en la teoría del valor trabajo reconoce la calidad única del ser humano. O bien Adam Smith, *Teoría de los sentimientos morales* en su primer capítulo, en un carácter filosófico muestra una preocupación práctica por la humanidad a la luz de una sociedad naciente en un entorno industrial, capitalista y burgués.

<sup>116</sup> Cabe mencionar que la mayor parte de los financiamientos requieren del depósito en garantía de algún bien inmueble para otorgar el acceso a los recursos, como mecanismo de aseguramiento para el cobro efectivo de los recursos otorgados.

En un entorno tan cambiante, para las organizaciones es indispensable y determinante la existencia de fuentes de financiamiento para que de esta forma se puedan favorecer las operaciones de la misma y con ello competir con mayor y mejores productos o servicios en el mercado, logrando esto por ejemplo al adquirir a través del financiamiento mejores maquinarias, y nuevas tecnologías, que incrementen el valor agregado a los productos o servicios nacionales, permitiendo de esta manera incrementar sus posibilidades de ingresos y ganancias que por tanto podrían reflejarse en el bienestar en varias dimensiones de los integrantes de la organización.

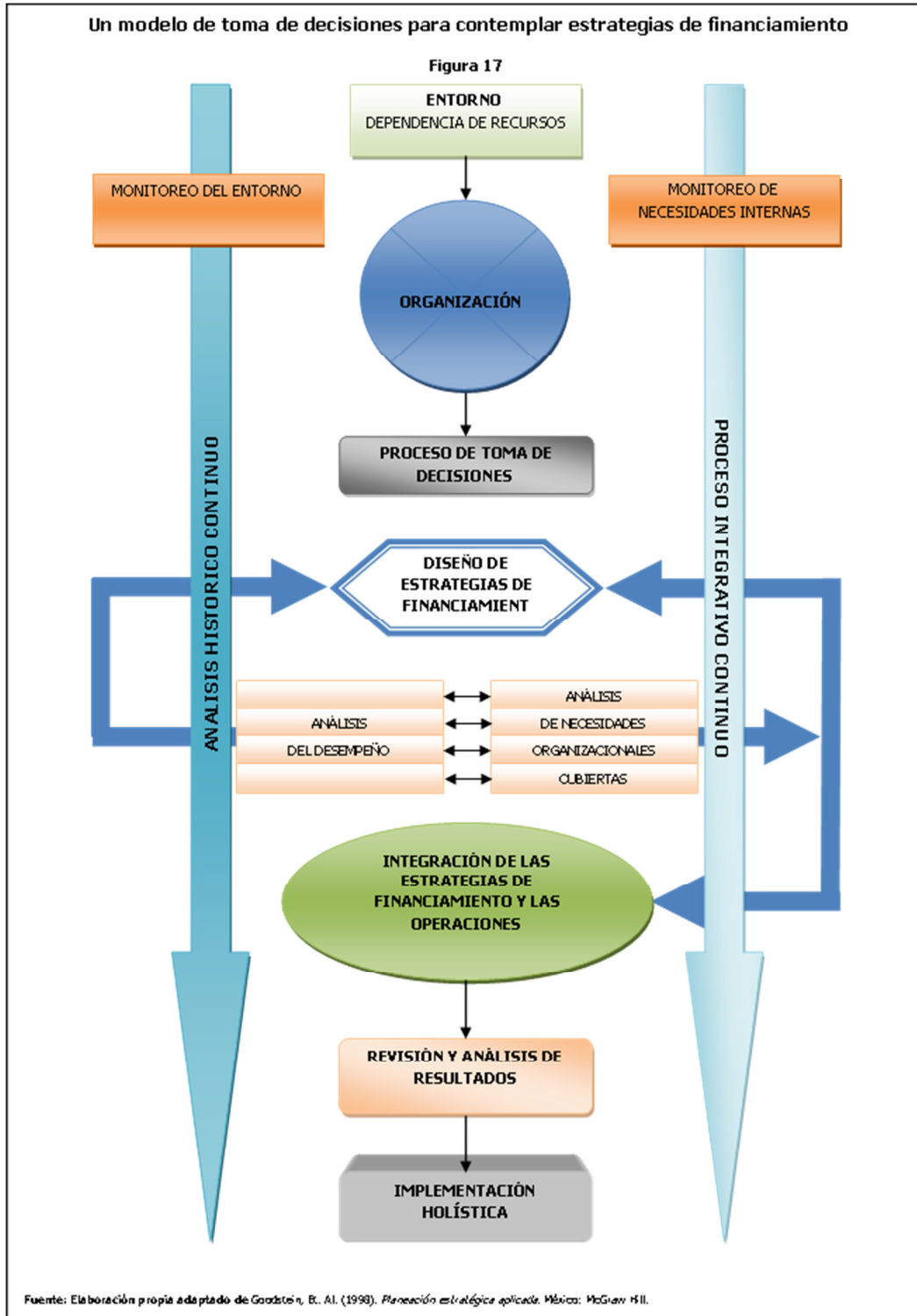
El financiamiento es un requerimiento estratégico esencial que todas la PYME pueden buscarlo si desean lograr su crecimiento y desarrollo a niveles competitivos. Las PYMES actualmente se encuentran en un proceso de adaptación y de conocimiento acerca de las ventajas que proporcionan el financiamiento, por ello la construcción de la cultura del financiamiento es un elemento con alta capacidad para ser desarrollado para con ello contribuir al funcionamiento de las organizaciones.

Notemos que la PYME es una forma específica y con especificidades como organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado. de manera complementaria en una clasificación cualitativa se definiría a la PYME como organizaciones en las cuales la producción y el control están en manos de una persona o un grupo de socios que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo. Mucho se ha discutido las ventajas y desventajas que permiten identificar la estructura de una firma en la PYME, sin embargo, para este análisis son relevantes las desventajas resultantes que se pueden resumir en los siguientes tres elementos: problemas de escasez de management y trabajadores calificados, la adaptación tecnológica y para nuestro análisis: los recursos financieros.

Definitivamente es momento de repensar, de reaprender, de emprender en nuevas organizaciones de crear para innovar, por ello es importante comenzar por sensibilizarnos de lo influye directa e indirectamente en nuestra sociedad, en las organizaciones que la conforman, pues de no hacerlo, terminaremos por perder identidad y seremos fácilmente absorbidos o aplastados por nuestras propias obras, considerando siempre que un cambio no siempre significa éxito pero el desarrollo sí aunque este sea paulatino, Desarrollo Socioeconómico entonces debe entenderse como un crecimiento y desarrollo integral de nuestra sociedad. Desarrollo Económico significa seguridad económica, participación activa e importante de cara a la globalización y Desarrollo organizacional significa aportar y contribuir que los anteriores alcancen sus objetivos.

De esta manera al contestar nuestra pregunta de investigación, habremos de partir de considerar la suma importancia que tiene la toma de decisiones en todas las actividades organizacionales pero especialmente en el ámbito de la construcción de estrategias de financiamiento para favorecer el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, la dependencia de recursos obliga a adoptar una postura proactiva ante el entorno en el que la organización se desempeña; este momento de repensar a la PYME implica que a partir de la toma de decisiones los actores que se encuentren en el ápice estratégico tengan que considerar la existencia de un entorno cambiante en el cual la organización establece interrelaciones e interdependencias que son el reflejo tanto de las necesidades que se encuentran al exterior tanto como las que se encuentran al interior de la organización; se requiere de contemplar el proceso evolutivo histórico que presenta la organización para intentar el diseño de estrategias en un proceso integrativo continuo; el proceso de toma de decisiones aparece de forma inherente a la organización en su conjunto y en todas sus dimensiones, necesariamente deberá existir la revisión de los niveles de desempeño, sin embargo este factor no resulta una variable excluyente de el análisis de las necesidades integrales de la organización en la que se consideren por supuesto a sus integrantes, la construcción de estrategias y en especial el diseño de estrategias de financiamiento permitirían integrar de manera más oportuna el proceso

de toma de decisiones a las propias operaciones de la organización promoviendo por tanto el crecimiento y desarrollo integral de la misma (Figura 17).



Si bien el riesgo está presente en todas las actividades de la organización, en el ámbito financiero implica que este aspecto no sea considerado como un elemento nocivo para el funcionamiento de la organización, la estrategia de financiamiento adquiere su importancia al reconocer que los recursos son escasos y que de igual manera que la dependencia de recursos, la necesidad de obtener recursos financieros de forma alternativa para contribuir al desarrollo de actividades de la organización es inherente a las actividades en todos los niveles de la misma. Si la intención del tomador de decisiones es lograr que su organización adquiera un nivel de desarrollo integral tendrá que aprender por principio a construir una manera nueva de pensar ante el entorno cambiante al que se enfrenta.

Reconocemos la importancia de obtener y usar los recursos en una organización, sin embargo, en el aspecto del uso de los recursos la construcción de la estrategia deberá contemplar un análisis exhaustivo del destino de los recursos obtenidos, ya que los recursos financieros tienen un costo económico que debe ser contemplado en el momento de usarlos, a este respecto es necesario fomentar el aprendizaje entre los tomadores de decisión para lograr la distinción entre lo que corresponde a la organización y lo que corresponde de manera particular al propietario o propietarios de la misma, para con ello evitar la confusión entre el patrimonio personal y el patrimonio organizacional que puede fomentar ciertos conflictos en el momento de operar los recursos disponibles, pues como se observó cuando se dispone de ciertos montos económicos que tendrían originalmente como destino el fortalecimiento organizacional, estos son canalizados para el saneamiento de las finanzas personales de los propietarios.

Si bien de manera teórica se pueden identificar las etapas del proceso decisorio y dentro de ellas los elementos a tomar en cuenta, en el caso de estudio se observó que el común denominador en los momentos de tomar decisiones es una lógica intuitiva y reactiva ante las circunstancias que se presentan en el momento que deben tomarse las decisiones, además de una alta centralización del proceso. Se identifica la existencia de



un agente decisorio, que centraliza la toma de decisión; los objetivos, que se identifican a partir de las necesidades del momento; las preferencias, pues el proceso de toma de decisiones se ve altamente influido por la personalidad del tomador de decisión; una situación, que generalmente es el resultado de un problema anterior que no ha sido resuelto; un resultado, que generalmente es circunstancial en función de la combinación de los elementos anteriores pero sin embargo no se identifica un estrategia como curso de acción al momento de tomar las decisiones y que mucho menos se ve reflejado al momento de operar los recursos financieros disponibles.

Por el contrario y como plantea Herbert Simon, prevalece una racionalidad limitada directamente relacionada con la postura reactiva de los tomadores de decisión que conducen a la imperfección de las decisiones, existe en este aspecto una fragmentación entre el criterio para buscar la eficiencia y satisfacer las necesidades sociales y societales de la organización; no existiendo adicionalmente una jerarquización de las decisiones lo que por tanto limita la construcción de decisiones programadas para encadenar medios y fines y favorecer la construcción de toma de decisiones estratégicas.

Contrariamente a lo que muchas de las teorías plantean en cuanto una racionalidad instrumental por parte del tomador de decisiones se observa la existencia del hombre administrativo a la par de la presencia del hombre económico, es decir el individuo que plantea los objetivos económicos de la organización como mecanismo operativo de subsistencia pero acompañado de los interés personales de orden emocional planteados por Schvarstein en tanto las tendencias dominantes al momento de tomar una decisión.

Finalmente existe un sin número de cambios que se generan cuando se toma una decisión en la organización, sin embargo la ausencia de información, la falta de comunicación y las diferencias que existe en cuanto a la conformación cultural de los tomadores de decisión no favorece la construcción de estrategias ni en el ámbito de la toma de decisiones como tampoco en el manejo de los recursos para el beneficio

integral de la organización, es de manera resumida, poner en confrontación distintas lógicas que prevalecen entre cada individuo con peculiaridades muy personales.

El riesgo que implica hablar de estas peculiaridades radica en que no se podría, a partir de ciertas observaciones, generalizar que en este sector de la PYME todos los fenómenos son igualmente predominantes o similares. Debemos resaltar que aunque existen patrones generales de comportamiento, los individuos deben observarse también por sus actitudes y características personales y no solo como parte monolítica de la organización en la que se circunscriben; el mundo de las organizaciones se rige por un código de reglas no escritas que van desde las formas de competir hasta la ética en las organizaciones por la sencilla razón de que el encadenamiento productivo favorece la interdependencia y esta última se encuentra determinada por el contexto en el que una organización se desempeña.

La importancia del financiamiento radica además en el manejo y control inteligente de los pasivos hacia la aplicación de recursos de la manera menos costosa posible, de acuerdo con varios estudios a nivel internacional, las PYMES juegan un papel más relevante en las economías desarrolladas que en los países de ingresos bajos. Por citar un ejemplo, en Japón su participación en la generación de empleo y la producción nacional asciende a 72% y 56%, respectivamente, mientras que en los países menos desarrollados su peso en ambas variables no supera el 20% (Arbelaez, 2005), por tanto es innegable el aporte de las PYMES al crecimiento y progreso de la economía mundial, esto ha llevado a muchos gobiernos a incorporar estas empresas en sus programas de desarrollo de largo plazo, diseñando políticas novedosas de apoyo financiero, tecnológico y de mercadeo.

Por tanto sería prácticamente inútil plantearla recomendación de políticas de financiamiento hacia la PYME si estos proyectos no están acompañados de un proceso de capacitación en el que se consideren los elementos evaluativos y de aplicación necesarios adecuados a cada tipo de organización ya que es una necesidad prioritaria

saber que planes, programas, proyectos, entre otros se encuentran disponibles para este sector, a la par de la manera adecuada de utilizarlo y en consecuencia contemplar las implicaciones que se pueden tener en el manejo de los mismos.

Si bien la informalidad en las políticas financieras prevalece otro aspecto a considerar es que en la conformación de una estrategia de financiamiento, al menos ideológicamente dentro del aspecto cultural del tomador de decisiones podría estar el deseo de asumir un riesgo para poder obtener un posible beneficio.

Los objetivos de una organización deben ser integrales pues estos determinan la forma en que esta debe financiarse desde sus principios y en consecuencia decidir los arreglos que debe realizar con todos aquellos que serán los proveedores de recursos de los que podrá disponer la organización en su conjunto. Si bien casi todos los negocios tienen periodos iniciales de poca movilidad o pérdidas si los participantes tienen definida una estrategia integral, será más fácil afrontar las condiciones que se deriven tanto de las operaciones de la organización como de los desafíos del entorno. Por lo que a nuestro criterio una estrategia puede definir de manera importante el fracaso o supervivencia de la misma.

Los recursos aportados como capital de trabajo pueden recuperarse relativamente fácil, pero el capital destinado a los activos prácticamente se convierte en un recurso inoperante que puede causar algunos problemas a la organización por lo que si adicionalmente se recurrirá a un financiamiento externo la toma de decisiones de este aspecto debe comprender al menos el conocimiento de la manera en que se destinarán dichos recursos, insistimos basados en una estrategia construida de forma integral.

Finalmente, ¿debe una PYME tratar con un financiamiento bancario?, ¿existe una forma de financiamiento mejor que otra?, ¿existe una mejor forma de construir una estrategia de financiamiento?, a este respecto no pueden darse respuestas categóricas pues probablemente una respuesta negativa estaría más cerca de la verdad que una

negativa; sin embargo, la premisa básica es que la PYME por lo general se encuentra en desventaja económica ante sus competidores, sus proveedores, o su entorno por lo que una estrategia de financiamiento bien diseñada a partir de tomar decisiones con la mayor información posible podría favorecer su crecimiento, su desarrollo y trasladar los beneficios no solo a ordenes de corte económico de acumulación de capital, sino de un beneficio holístico de la sociedad en que se encuentra inserta.

Una buena estrategia financiera quizá tenga recompensas obvias al mejorar el control sobre la organización y en consecuencia favorecer las utilidades. Algo no tan obvio es la oportunidad de disminuir costos de esta manera un buen sistema administrativo a su vez favorecería la obtención de recursos de terceros al demostrar la habilidad en cuanto al manejo de los recursos de los que dispone.

## Bibliografía

---

- Abravenel, H. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: LEGIS.
- Abravenel, H. (1992). *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- Ackoff, R. (2003). *Rediseñando el futuro*. México: LIMUSA.
- Aguilar, A. (2002). *Globalización y capitalismo*. México: Plaza y Valdés.
- Alarco, G. y Patricia Del Hierro. (2007). Financiamiento de la inversión privada en México, 1988-2004: una metodología a partir de flujos de fondo. En *Análisis Económico* No. 49, volumen XXII. México: UAM-A.
- Aldrich, H. y Martin Ruef. (2006). *Organization Evolving*. Gran Bretaña: Sage Publications.
- Alexander, Jeffrey, (1990), *La Centralidad de los Clásicos*, en Giddens, Anthony y Jonathan Turner, comps, 1990 *La Teoría Social Hoy*. México: CNCA-ALIANZA.
- Alexander, Jeffrey. (2006), *Cultural pragmatics: social performance between ritual and strategy*, en Alexander, Et. Al. *Social performance: symbolic action, cultural pragmatics and ritual*. EU: Cambridge University Press.
- Alhama B. R. et. al (2004), *Nuevas formas organizativas*. Cuba: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba.
- Andrews, K. (1993). El concepto de estrategia corporativa en Mintzberg, K. et. Al. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Arellano, D. (2004). El problema de la estrategia en Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: FCE.
- Asti, A. (1973). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Kapelusz.

- Bambilra, V. (1974). El capitalismo dependiente latinoamericano. México: Siglo XXI.
- Barandiarán, R. (2000). *Diccionario de términos financieros*. México: Trillas.
- Baranson, J. (1969). *La industria automotriz en los países en desarrollo*. Madrid: Banco Mundial. pp. 19-45.
- Barba, A. (1996). Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales. México: Vertiente.
- Barba, A. (2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. En Iztapalapa, Año 20, Núm 48. México: UAM-I
- Berger, P. y Luckmann, Thomas. (1979). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bridge, Et. Al. (1998). *Understanding Enterprise Entrepreneurship and Small Business*. London: Mc Millan.
- Camarero, M. y Gutiérrez, J. (2000). Economic and behavioural determinants of long-term buyer-seller relationships in industrial markets. Holland, Rotterdam: EMAC-Erasmus University.
- Cardoso, F. y Enzo Faletto. (1969). Dependencia y Desarrollo en América Latina. México: Siglo XXI.
- Cassirer, E. (1986). *El problema del conocimiento*. México: FCE.
- Castillo, M. et. Al. (2005). Promesas frustradas de una amplia integración financiera internacional de América Latina. En El Cotidiano. 129, año 20. México: UAM-A.
- Ceballos J. (2008). *Manual operativo para PYMES*. México: ISEF.
- Chiavenato, I. (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, pp. 767-814.
- Cicourel, A. V. (1964), *El Método y la Medida en Sociología*. MIMEO.
- Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa del Senado de la República. (1998). *Propuestas de Políticas de Promoción para la micro, Pequeña y Mediana empresa*. México DF: ITESM, UNAM, Noviembre 25, 1998.

- Cyert, R. M. y March, J. (1965). *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*. México: Ed. Herrero.
- Czarniawska, B. 1997, *Narrating the Organization. Dramas of institutional identity*, USA: The University of Chicago Press.
- Daft, R. (2004). *Teoría y diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Daniel, J. (2008). *Cómo dirigir una PYME*. Argentina: Valleta Ediciones.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw Hill.
- Dijk, Teun A. Van. 2000. El discurso como interacción en la sociedad, en Dijk, Teun A. Van Comp. *El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. España: Gedisa.
- Dos Santos, T. (1974). *Dependencia y cambio social*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Drew, P. y Marja-Leena Sorjonen. (2000), Diálogo Institucional, en Dijk, Teun A. Van Comp. *El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. Gedisa. España.
- Espinosa, O. (1993). *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*. México: FCE.
- Flores S. José y Estrada G. Ricardo Comp. (2000), *Organización, Administración y Cambio en México*. México: UAM-X.
- García de León, S y José Flores. (2000). *La microempresa en México: un sector en busca de identidad*. En Flores, J y Ricardo Estrada. (2000). *Organización, administración y cambio en México*. México: UAM-X.
- García de León, S. y Flores S. (2001). Las políticas de fomento y las instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa: alcances y limitaciones en José y Estrada G. Ricardo Comp. *Estudios organizacionales y pequeñas y medianas empresas*. México: UAM-X.
- Geertz, C. (1973), *La interpretación de las culturas*, España: Gedisa.
- Gelmetti, C. (2006). *PYMES globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas*. Argentina: UGERMAN.

- Gergen, Kenneth y Joseph Tojo, (1996), Organizational Science In A Postmodern Context en *The Journal of Applied Behavioral Science*, V. 32, December 1996, No.4. USA: Arlington.
- Gergen, Kenneth, 1996, (1994), *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. España: Paidós.
- Gillespie, Richard (1993), *Manufacturing Knowledge*. London: Cambridge University Press.
- Goffman, Erving. 1959 (1993), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Argentina Amorrortu.
- González Ibarra, Juan de Dios, (2003), *Metodología Jurídica Epistémica*. México: Fontamara.
- González J. (2007). La responsabilidad social de la empresa como práctica axiológica administrativa en *Gestión gubernamental y responsabilidad social de las organizaciones*. México: UAEM-MC.
- González, J (2001). *Introducción a las fuentes de la epistemología*. México: Porrúa
- Goodstein, Et. Al. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw Hill.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hall, G. (1989). Lack of finance as a constraint on the expansion of innovatory small firms, en *Barriers to Growth in Small Firms*. London and New York: Routledge.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1981). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Latour, Bruno (2001), *La Esperanza de Pandora. Ensayo sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Barcelona: Gedisa.
- Latour, Bruno (2005). *Reassembling the social. An introduction to actor network theory*. Oxford University Press.



- Lincoln, J. (1982). *Intra- (and inter-) Organizational Networks*. London: Jai Press, Inc.
- Llano, C. (1994). *El nuevo empresario mexicano*. México: FCE. Pp.21-64.
- Locke, J. (1982). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. México: FCE.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: UIA-Antropos. pp. 3-38.
- Maldonado, S. (1995). La rama automovilística en los corredores industriales en el noroeste de México en *Comercio Exterior*, vol. 45, no. 6, junio. México: Banco Nacional de Comercio Exterior. pp. 487-497.
- March, J y Herbert Simon. (1969). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ediciones Ariel. pp. 91-131.
- March, J. (1989). *Decisions and organizations*. New York: Blackwell. pp. 101-115.
- Mardones, J. y Ursúa, N. (1993). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*. México: Fontamara.
- Marini, R. (1973). *Dialéctica de la dependencia*. México: Era.
- Mercado, S. (2008). *Administración de pequeñas y medianas empresas: estrategias de crecimiento*. México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas PAC.
- Michael, D. (1985). *El ABC de la economía*. México: Harla. pp. 1-50.
- Mintzberg, H. (1993). Las 5 P's de la estrategia en Mintzberg, K. et. Al. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Montaña, L. (2001). Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción – siempre inacabada- de la universidad en Barba A. y Luis Montaña (coord.). *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*, México: UAM y Miguel Angel Porrúa.
- Morales, C. (2006). *PYMES: Financiamiento, inversión y administración de riesgo*. México: Sistemas de información contable y administrativa.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y Burocracia*. México: Península. pp. 131-153.
- Moyer, R. Et. Al. (2000). *Administración financiera contemporánea*. México: Thomson.

- Perrow, Ch. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo en Salaman, G. y Kenneth Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. México: FCE. pp. 293-314.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford University Press. pp. 1-106,
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. NY: Harper & Row Publishers Inc.
- Pimienta, J. (2007). *Metodología Constructivista*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Pomar, S. Et. Al. (2002). Las microfinancieras en el mundo. En Saleme, Ma. Y Ricardo Estrada coord. (2002). *Innovación, confianza y pequeña empresa*, México: UAM-X.
- Potter, Jonathan (1998), *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona, España: Paidós.
- Quinn, J. (1993). Estrategias para el cambio en Mintzberg, K. et. Al. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Ragin, C. (1992) Case of 'What is a Case?' en Ragin, C. & Becker, H. *What is a Case: Exploring the Foundations of Social Enquiry*. Cambridge. Cambridge: University Press.
- Rendón, M. Coord. (2007). *Organización y Cultura. Tradición, Poder y Modernidad en México*. México: UAM-I.
- Ricardo, D. (1993). *Principios de economía política y tributación*. México: FCE.
- Rodríguez, J. (1996). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: ECASA.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, O. (1974). Informe sobre las críticas a la concepción de la CEPAL. México: Programa Nacional de Capacitación Tecnoeconómica de la Presidencia.
- Roubaud F. (1995), *La economía informal de México. De la esfera doméstica a la dinámica macroeconómica*, México: INEGI-FCE.

- Salloum, C. (2006), *Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: L relación Bancos-PYMES*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Saramago, J. (2007), *El Hombre Duplicado*. México: Punto de Lectura.
- Saraví, G. (1997). *Microempresa y relaciones laborales: modelos y estrategias ante el nuevo escenario económico*. En Argumentos, No 28.
- Schutz, A. (1978). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Sen, A. (1989). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Madrid.
- Sfez, L. (1984), *crítica de la decisión*. México: FCE. pp.199-231.
- Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row.
- Simon, H. (1965). *O Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundación Vargas.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar. pp. 1-20 y 44-117.
- Smith, A. (1992). *Teoría de los sentimientos morales*. México. FCE.
- Sotomayor, J. (2008). *Manual de responsabilidad social empresarial para la pequeña y mediana empresa mexicana*. México: Panorama Editorial.
- Stake, R.E. (1994). Case Study, en Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Taylor, S y R. Bogdan (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, S. y R. Bogdan. (1949). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986) *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Tersine, R. (1973). Organization decision Theory-A Synthesis en Terry, G. *Management Selected Readings*. UEA: Homewood-RDI Inc. pp. 135-140.

- Thompson, J. B. 1990 (1998), *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. México: UAM-X.
- Van Gigch, J. (2006). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.
- Walker, R. (1983). La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos, en Dockrell, W.B. y Hamilton, D. (comp.). *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa*. Madrid: Narcea.
- West, C. et. Al. (2000). El género en el discurso, en Dijk, Teun A. Van Comp. *El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. España: Gedisa.
- Williams, K.et. al. (1994). Ford contra Fordismo; ¿el comienzo de la producción en masa?, en *Sociología del Trabajo, Nueva Época, No.21, primavera 1994. España: Siglo XXI*.
- Wisner, A. (1992/93). De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología, en *Sociología del Trabajo. Nueva Época, No.17, invierno 1992/93*. España: Siglo XXI.
- Xirau, R. (2000). *Introducción a la historia de la filosofía*. México: UNAM.

## Otras fuentes:

- Amador, H. (2006). *Cultura Financiera*. Disponible: [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2006/diciembre/htm/cultura\\_financiera.htm](http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2006/diciembre/htm/cultura_financiera.htm)
- Araya, G. (2007). *La toma de decisiones y las PYMES*. Disponible: <http://arcaconsultores.blogspot.com/2005/10/la-toma-de-decisiones-y-las-PYMES.html>
- Arbelaez, M Et. Al. (2005). Financiamiento de las PYMES: un compromiso de todos, en *La Semana Económica*, No. 495, Disponible: [http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub2462\\_2.pdf](http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub2462_2.pdf)
- Asociación Mexicana de Distribuidores Automotrices AMDA. (2008). Escenario económico automotriz 2008. Disponible. <http://www.amda.org.mx>
- Asociación Mexicana de la Industria automotriz. AMIA. (2008). *Estadísticas*. México. Disponible: <http://www.amia.com.mx/index.php>
- Centro de Estudios de Finanzas Públicas (CEFP). (2002). *Análisis Económico y Fiscal del sector automotor de México, 1990-2001*. México: Cámara de Diputados. Disponible: <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0312002.pdf>
- Club Planeta, 2008. *Financiamiento para tu negocio*. Disponible: <http://www.trabajo.com.mx/financia.htm>
- Comisión Intersecretarial de Política industrial, 2009. Estadísticas sobre PYMES. Disponible: <http://www.cipi.gob.mx/html/principal.html>
- Condusef. (2008). *Cultura Financiera- Riesgo*. Disponible: <http://www.condusef.gob.mx/Universitarios/html/abc/abc.html>
- Delgado, J. (ND). *Redes Interorganizacionales*. Disponible: [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/redesinterorganizaciones/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/redesinterorganizaciones/default3.asp)
- Emily, M. (2002). Toma de decisiones Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>.
- *Financiamiento para tu negocio*. Disponible: <http://www.trabajo.com.mx/financia.htm>

- Louffat, E. (ND) *Interconexión entre Redes Organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones-un estudio multicaso*. Disponible: <http://ads.us.e-planning.net/>
- Nafin. (2008). *Financiamiento PYMES*. Disponible: <http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=2>
- Núñez, L. (2008). *¿Qué tanta cultura financiera poseemos?*. Disponible: [http://www.economia.com.mx/que\\_tanta\\_cultura\\_financiera\\_poseemos.htm](http://www.economia.com.mx/que_tanta_cultura_financiera_poseemos.htm)
- Núñez, S. (2006). *Sistemas de soporte a la decisión*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/PYMES-herramientas-toma-de-decisiones.htm>
- Palazuelos, J. (2001). *Sistemas de soporte a la decisión: tecnología al alcance de las PYMES*. Disponible: <http://www.sistemas-soporte-decision-PYMES/sistemas-soporte-decision-PYMES.shtml>
- Risk Management Agency. (2008). *Entendiendo el Riesgo Financiero*. Disponible: [http://www.rma.usda.gov/pubs/2000/manejoderiesgos\\_e.html](http://www.rma.usda.gov/pubs/2000/manejoderiesgos_e.html)
- Sánchez, A. (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral ENVI. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc>
- Secretaria de Economía. (2008). *Contacto PYME*. Disponible: <http://www.economia.gob.mx/?P=7000>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2008). *Estadísticas de empresas en el SIEM*. Disponible: [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
- Vieyra, A. (2005). El sector automotriz en el proceso de industrialización en México: aspectos histórico-económicos de su conformación territorial. México: UNAM. Disponible: <http://www.unizar.es/eueez/cahe/vieyra.pdf>
- Zúñiga, D. (2008). Incierto futuro del sector automotriz mexicano después del 2008: Banamex en La Jornada. Disponible: <http://www.jornada.unam.mx/2005/05/15/028n1eco.php>

## Anexos

### Tablas de participación de la PYME en México

TOTAL DE EMPRESAS EXPORTADORAS E IMPORTADORAS REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) AL 2009.				
ANEXO 1				
ESTADO	EMPRESAS EXPORTAN		EMPRESAS IMPORTAN	
	SI	NO	SI	NO
Aguascalientes	624	6,416	729	6,311
Baja California	1,141	9,052	3,809	6,384
Baja California Sur	127	10,734	386	10,475
Campeche	16	7,204	46	7,174
Coahuila	3,424	7,501	3,802	7,123
Colima	25	411	33	403
Chiapas	101	3,053	312	2,842
Chihuahua	666	31,682	1,621	30,727
Distrito Federal	2,802	99,217	3,538	98,481
Durango	91	961	144	908
Guanajuato	668	28,247	890	28,025
Guerrero	59	1,069	86	1,042
Hidalgo	6,051	10,758	6,101	10,708
Jalisco	2,280	101,456	2,977	100,759
Estado de México	2,686	72,832	3,196	72,322
Michoacán	351	15,706	423	15,634
Morelos	68	3,464	164	3,368
Nayarit	28	12,770	33	12,765
Nuevo León	1,003	14,104	1,595	13,512
Oaxaca	121	4,546	200	4,467
Puebla	210	9,478	462	9,226
Querétaro	538	30,699	676	30,561
Quintana Roo	297	28,560	359	28,498
San Luis Potosí	185	12,184	352	12,017
Sinaloa	199	9,935	354	9,780
Sonora	642	5,432	1,017	5,057
Tabasco	95	7,465	159	7,401
Tamaulipas	1,345	20,642	1,667	20,320
Tlaxcala	210	12,854	253	12,811
Veracruz	442	32,356	761	32,037
Yucatán	289	23,973	532	23,730
Zacatecas	163	7,118	198	7,083
TOTAL PARCIAL	26,947	641,879	36,875	631,951
TOTAL	<b>668,826</b>		<b>668,826</b>	

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano, 3 de junio 2009.

<b>TOTAL DE EMPRESAS POR SECTOR-ESTADO REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) AL 2009.</b>				
<b>ANEXO 2</b>				
<b>ESTADO</b>	<b>EMPRESAS/SECTOR</b>			
	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>TOTAL</b>
AGUASCALIENTES	839	5,030	1,171	7,040
BAJA CALIFORNIA	1,339	5,864	2,990	10,193
BAJA CALIFORNIA SUR	132	7,940	2,789	10,861
CAMPECHE	620	5,338	1,262	7,220
COAHUILA	1,494	5,883	3,548	10,925
COLIMA	218	108	110	436
CHIAPAS	633	1,775	746	3,154
CHIHUAHUA	3,432	20,685	8,231	32,348
DISTRITO FEDERAL	6,111	65,370	30,538	102,019
DURANGO	563	288	201	1,052
GUANAJUATO	5,442	18,937	4,536	28,915
GUERRERO	601	293	234	1,128
HIDALGO	697	13,470	2,642	16,809
JALISCO	4,360	71,092	28,284	103,736
ESTADO DE MEXICO	3,619	55,412	16,487	75,518
MICHOACAN	636	12,520	2,901	16,057
MORELOS	208	2,278	1,046	3,532
NAYARIT	253	10,065	2,480	12,798
NUEVO LEON	3,003	8,928	3,176	15,107
OAXACA	224	3,064	1,379	4,667
PUEBLA	2,042	5,426	2,220	9,688
QUERETARO	703	23,840	6,694	31,237
QUINTANA ROO	1,219	16,404	11,234	28,857
SAN LUIS POTOSI	319	10,534	1,516	12,369
SINALOA	769	7,642	1,723	10,134
SONORA	410	4,155	1,509	6,074
TABASCO	1,728	4,336	1,496	7,560
TAMAULIPAS	2,212	14,535	5,240	21,987
TLAXCALA	207	11,188	1,669	13,064
VERACRUZ	6,142	20,128	6,528	32,798
YUCATAN	1,759	18,419	4,084	24,262
ZACATECAS	302	6,443	536	7,281
<b>SUBTOTAL</b>	<b>52,236</b>	<b>457,390</b>	<b>159,200</b>	<b>668,826</b>
<b>TOTAL</b>	<b>668,826</b>			

Fuente: Secretaria de Economía. Sistema de Información Empresarial Mexicano, 3 de junio 2009.



**TOTAL DE MICRO EMPRESAS POR SECTOR-ESTADO REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) AL 2009.  
ANEXO 3**

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	591	4,809	1,036	6,436
BAJA CALIFORNIA	603	5,239	2,611	8,453
BAJA CALIFORNIA SUR	122	7,793	2,608	10,523
CAMPECHE	366	5,285	1,193	6,844
COAHUILA	775	5,056	2,893	8,724
COLIMA	183	82	77	342
CHIAPAS	373	1,524	596	2,493
CHIHUAHUA	2,643	19,863	7,392	29,898
DISTRITO FEDERAL	3,987	63,191	26,281	93,459
DURANGO	366	200	147	713
GUANAJUATO	3,722	18,460	4,027	26,209
GUERRERO	564	263	153	980
HIDALGO	546	13,429	2,569	16,544
JALISCO	3,294	68,749	26,098	98,141
ESTADO DE MEXICO	2,437	53,374	14,991	70,802
MICHOACAN	510	11,982	2,572	15,064
MORELOS	146	2,134	912	3,192
NAYARIT	208	9,857	2,265	12,330
NUEVO LEON	1,607	8,192	2,464	12,263
OAXACA	145	2,855	1,193	4,193
PUEBLA	1,230	4,606	1,782	7,618
QUERETARO	294	23,309	6,085	29,688
QUINTANA ROO	1,094	16,120	10,525	27,739
SAN LUIS POTOSI	179	10,328	1,375	11,882
SINALOA	608	7,301	1,424	9,333
SONORA	220	3,568	1,094	4,882
TABASCO	1,596	4,078	1,309	6,983
TAMAULIPAS	1,688	13,938	4,598	20,224
TLAXCALA	98	11,117	1,606	12,821
VERACRUZ	5,341	19,346	5,859	30,546
YUCATAN	1,424	17,921	3,616	22,961
ZACATECAS	240	6,309	460	7,009
<b>SUBTOTAL</b>	<b>37,200</b>	<b>440,278</b>	<b>141,811</b>	<b>619,289</b>
<b>TOTAL</b>	<b>619,289</b>			

Fuente: Secretaría de Economía. Sistema de Información Empresarial Mexicano, 3 de junio 2009.

**TOTAL DE PEQUEÑAS EMPRESAS POR SECTOR-ESTADO REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) AL 2009.  
ANEXO 4**

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	148	158	106	412
BAJA CALIFORNIA	295	374	270	939
BAJA CALIFORNIA SUR	6	95	141	242
CAMPECHE	203	41	56	300
COAHUILA	442	593	531	1,566
COLIMA	27	23	26	76
CHIAPAS	230	184	119	533
CHIHUAHUA	490	570	682	1,742
DISTRITO FEDERAL	1,458	1,560	3,523	6,541
DURANGO	106	47	44	197
GUANAJUATO	1,298	341	421	2,060
GUERRERO	33	23	70	126
HIDALGO	88	38	59	185
JALISCO	755	1,824	1,885	4,464
ESTADO DE MEXICO	645	1,057	1,231	2,933
MICHOACAN	68	409	264	741
MORELOS	39	119	109	267
NAYARIT	28	155	162	345
NUEVO LEON	883	495	502	1,880
OAXACA	68	141	165	374
PUEBLA	588	582	381	1,551
QUERETARO	249	375	495	1,119
QUINTANA ROO	105	197	495	797
SAN LUIS POTOSI	63	149	111	323
SINALOA	110	244	250	604
SONORA	90	413	344	847
TABASCO	105	156	150	411
TAMAULIPAS	250	437	551	1,238
TLAXCALA	61	57	55	173
VERACRUZ	683	561	547	1,791
YUCATAN	232	325	345	902
ZACATECAS	45	107	60	212
<b>SUBTOTAL</b>	<b>9,891</b>	<b>11,850</b>	<b>14,150</b>	<b>35,891</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35,891</b>			

Fuente: Secretaría de Economía. Sistema de Información Empresarial Mexicano, 3 de junio 2009.

**TOTAL DE MEDIANAS EMPRESAS POR SECTOR-ESTADO REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) AL 2009.  
ANEXO 5**

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	63	45	18	126
BAJA CALIFORNIA	289	166	64	519
BAJA CALIFORNIA SUR	2	37	20	59
CAMPECHE	46	7	4	57
COAHUILA	173	172	56	401
COLIMA	4	2	6	12
CHIAPAS	23	42	21	86
CHIHUAHUA	179	171	83	433
DISTRITO FEDERAL	486	477	343	1,306
DURANGO	75	26	5	106
GUANAJUATO	347	114	34	495
GUERRERO	4	5	6	15
HIDALGO	48	3	10	61
JALISCO	252	395	155	802
ESTADO DE MEXICO	392	779	144	1,315
MICHOACAN	42	95	41	178
MORELOS	9	18	15	42
NAYARIT	10	43	19	72
NUEVO LEON	360	171	92	623
OAXACA	5	55	7	67
PUEBLA	205	158	35	398
QUERETARO	101	116	71	288
QUINTANA ROO	17	55	79	151
SAN LUIS POTOSI	40	38	14	92
SINALOA	37	76	30	143
SONORA	67	124	37	228
TABASCO	21	42	18	81
TAMAULIPAS	146	111	45	302
TLAXCALA	36	5	5	46
VERACRUZ	72	151	72	295
YUCATAN	79	110	54	243
ZACATECAS	9	21	9	39
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3,639</b>	<b>3,830</b>	<b>1,612</b>	<b>9,081</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9,081</b>			

Fuente: Secretaría de Economía. Sistema de Información Empresarial Mexicano, 3 de junio 2009.

**TOTAL DE GRANDES EMPRESAS POR SECTOR-ESTADO REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) AL 2009.  
ANEXO 6**

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	37	18	11	66
BAJA CALIFORNIA	152	85	45	282
BAJA CALIFORNIA SUR	2	15	20	37
CAMPECHE	5	5	9	19
COAHUILA	104	62	68	234
COLIMA	4	1	1	6
CHIAPAS	7	25	10	42
CHIHUAHUA	120	81	74	275
DISTRITO FEDERAL	180	142	391	713
DURANGO	16	15	5	36
GUANAJUATO	75	22	54	151
GUERRERO	0	2	5	7
HIDALGO	15	0	4	19
JALISCO	59	124	146	329
ESTADO DE MEXICO	145	202	121	468
MICHOACAN	16	34	24	74
MORELOS	14	7	10	31
NAYARIT	7	10	34	51
NUEVO LEON	153	70	118	341
OAXACA	6	13	14	33
PUEBLA	19	80	22	121
QUERETARO	59	40	43	142
QUINTANA ROO	3	32	135	170
SAN LUIS POTOSI	37	19	16	72
SINALOA	14	21	19	54
SONORA	33	50	34	117
TABASCO	6	60	19	85
TAMAULIPAS	128	49	46	223
TLAXCALA	12	9	3	24
VERACRUZ	46	70	50	166
YUCATAN	24	63	69	156
ZACATECAS	8	6	7	21
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,506</b>	<b>1,432</b>	<b>1,627</b>	<b>4,565</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,565</b>			

Fuente: Secretaría de Economía. Sistema de Información Empresarial Mexicano, 3 de junio 2009.

## **Entrevista semiestructurada**

### **Entrevista semiestructurada "TOMANDO COMO REFERENCIA IDEAS EJE"**

#### **Datos generales**

- **Nombre**
- **Edad**
- **Sexo**
- **Formación académica**
- **Puesto en la organización**
- **Funciones principales**

#### **Preguntas que conducirán las entrevistas\***

1. **Cómo surgió la organización**
2. **Cuáles fueron los motivos que le impulsaron a fundar la organización**
3. **De dónde obtuvo los recursos para fundar la organización**
4. **Cómo financia el capital de trabajo**
5. **Cuáles fueron los principales recursos de los cuales carecía**
6. **Qué tiempo le llevo lograr sus objetivos iniciales**
7. **Qué elementos tomaba en cuenta para conducir-guiar a su organización**
8. **Considera que es necesario tener planes y estrategias diseñadas**
9. **Cuáles eran las Expectativas antes de empezar sus actividades**
10. **Durante el crecimiento de la organización tenía o pensaba en planes, los tenía definidos**
11. **Qué fuentes de financiamiento utilizo**
12. **Para que utilizó el financiamiento**
13. **Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la organización**
14. **Qué cambios son los que cree que favorecieron la a la organización**
15. **Que tanto intervienen las demás áreas de la organización en la toma de decisiones**
16. **Quienes participan en la toma de decisiones**
17. **Cómo participan en el logro de los objetivos de la organización**
18. **Qué espera después de que toma una decisión  
cuales eran y cuáles son las expectativas que tiene para la organización**
19. **Qué planes tiene en relación con el o los financiamientos que tiene su organización**
20. **Cuáles son las limitaciones más importantes que observa en su organización en cuanto al crecimiento**
21. **Cuáles son las dificultades que han tenido para lograr el desarrollo de la organización**
22. **Qué piensa del entorno en el que opera la organización**
23. **Qué ajustes realiza ante los cambios de entorno**
24. **Qué elementos considera primordiales al momento de decidir sobre estos ajustes**

**FUENTE:** Elaboración propia.

\* Debido a que se utiliza una entrevista semiestructurada, las preguntas sólo se constituyen como ideas eje para conducir las entrevistas; nuevas preguntas o la alternancia de las mismas se presentarán según la pertinencia en el momento de entablar el dialogo entrevistador-entrevistado.

## **Transcripción de entrevistas**

<b>TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS</b>	
<b>Numero de entrevista: 01</b> <b>Fecha: Junio 18, 2009.</b> <b>Duración: 25 minutos aprox.</b>	
<b><u>Datos generales</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Organización</b></li><li>• <b>Nombre</b></li><li>• <b>Edad</b></li><li>• <b>Sexo</b></li><li>• <b>Formación académica</b></li><li>• <b>Puesto en la organización</b></li><li>• <b>Funciones principales</b></li></ul>	REYRO Olivia Evangelina Reyes Rodríguez 46 años Femenino Contador Público Gerente de contabilidad Contabilidad general de la organización
<p>REYRO. Refacciones Automotrices Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300. Tel. 5618-6525. RFC. RERO631225PT9</p> <p>Presentación del investigador, cita concertada previamente vía telefónica el día 15 de junio del 2009.</p> <p>Se invita a los propietarios de la organización a participar a través de entrevistas y la observación directa en esta investigación, en donde se comenta sobre el carácter e intensiones de la investigación así como los temas que serán tratados al momento de realizar las entrevistas.</p> <p>Se hace entrega de la carta-invitación formal por parte del Posgrado En Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma metropolitana, Unidad Iztapalapa. (se incluye en los anexos)</p>	
<b>FUENTE: Elaboración propia.</b>	

## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

**Numero de entrevista: 02**

**Fecha: Junio 30, 2009.**

**Duración: 75 minutos aprox.**

### Datos generales

• <b>Organización</b>	REYRO
• <b>Nombre</b>	Olivia Evangelina Reyes Rodríguez
• <b>Edad</b>	46 años
• <b>Sexo</b>	Femenino
• <b>Formación académica</b>	Contador Público
• <b>Puesto en la organización</b>	Gerente de contabilidad
• <b>Funciones principales</b>	Contabilidad general de la organización

REYRO. Refacciones Automotrices

Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300.

Tel. 5618-6525. RFC. RERO631225PT9

Entrevistador- Antes que nada debo comenzar por agradecer formalmente su contribución a este tipo de actividades dado que es muy difícil a veces que las organizaciones nos permitan obtener información que vincule la parte teórica con la parte practica en la investigación académica.

Entrevistada- claro

Entrevistador- es muy complicado y lo que queremos nosotros es romper eso, para que cuando tanto profesores, investigadores y estudiantes salgamos al mundo real a dar asesorías a trabajar en las diferentes áreas, tengamos elementos de conocimiento reales, lo que queremos nosotros es acercarnos a la gente de experiencia y que sea la que nos proporcione toda esta panorámica de conocimiento que a final de cuentas se vuelve como una especie de círculo vicioso pues al llegar a una empresa se pide experiencia pero para tener experiencia hay que trabajar y no se puede trabajar si no hay experiencia, son detalles extraños. Bueno la primera pregunta sería: ¿en qué fecha

surge esta organización?

Entrevistada- el primero de junio del 2003

Entrevistador: ¿cómo surge?, ¿a qué se debe que ustedes comenzaran a trabajar en esta organización o esta organización?

Entrevistada- lo que sucede es que mi hermano Alberto trabajaba aquí desde hace como 20 años, la refaccionaria era de otros dueños, antes se llamaba Autorefacciones del Valle, y el trabajo aquí con los dueños durante 14 años, los señores decidieron retirarse y le ofrecieron que comprara el negocio, entonces pues como él no tenía el capital suficiente para poderlo hacer pues nos unimos los tres, tres hermanos, para juntar el capital y poder adquirir el negocio.

Entrevistador- ¿usted es la Sra. Olivia?, ¿el nombre de sus dos hermanos?

Entrevistada- si, Olivia Evangelina; Alberto y José

Entrevistador- ¿José es el gerente de operaciones?

Entrevistada- no; ese es Alberto

Entrevistador- de acuerdo, entonces... me estaba comentando sobre los motivos que les impulsaron a...

Entrevistada- ah ah, en aquel entonces pues mi hermano José y yo teníamos nuestro trabajo aparte de esto y el único que, bueno, trabajaba aquí y siguió trabajando pues era mi hermano Alberto, y mi hermano José y yo no; aportamos el capital y nada más.

Entrevistador- ¿posteriormente se integraron a la organización?

Entrevistada- apenas, si

Entrevistador- ¿en términos ya más operativos?



Entrevistada- bueno, desde aquel entonces, yo siempre he llevado la contabilidad porque yo soy contador público, entonces yo llevo la contabilidad, todos los asuntos relacionados con los empleados, los recursos humanos y nada más. Mi hermano José se encarga más que todo de las finanzas y mi hermano Alberto de todo lo que es la operación, el es el que dice, bueno, pues lo que hay que comprar, cuánto hay que comprar, qué es lo que se vende, cuáles son los artículos nuevos que hay que incluir, cuales ya no se deben de comprar, es el que toma todas las decisiones de la mercancía, del producto porque él es el que conoce

Entrevistador- ¿cuál es su edad?

Entrevistada- yo tengo 46 años

Entrevistador- ¿y su hermano Alberto?

Entrevistada- el tiene 39 años

Entrevistador- ¿y su hermano José?

Entrevistada- el tiene 41

Entrevistador- ¿ellos tienen alguna formación académica?

Entrevistada- ah, sí, ellos dos terminaron el nivel bachillerato, pero mi hermano José ha sido gerente en algunas empresas, gerente general en donde trabajaba

Entrevistador- ahora bien, hay motivos específicos al momento de fundar una organización, entre ellos los aspectos de tipo económico, emocional, moral, entre otros, de crear su propio negocio, ¿qué me diría usted acerca de ello?

Entrevistada- bueno lo que nosotros pensamos en aquel entonces es que, pues ningún empleo es para siempre, ¿no?, o sea, yo ya había tenido la experiencia de trabajar en otra empresa en donde hubo recorte de personal, y así como que pues adiós ¿no?, entonces, eh, todos pensamos: si tenemos un negocio es difícil que alguien nos diga

pues ya no te necesito ¿no?, o sea y más que todo por esta situación económica del país donde bueno económica y no sé cómo decirlo, social supongo, donde los chicos ahora salen de la escuela y pues ya saben computación, inglés y se alquilan por un bajo salario con tal de tener experiencia para obtener mejores puestos ¿no?, y también me he dado cuenta de que en las empresas cuando ya tenemos cierta edad se deshacen de la gente, es muy difícil que sigan teniendo este tipo de, bueno, teniendo gente grande ¿no?, y bueno cuando a mi me toco el primer recorte se crearon estas empresas como son ADDECO, MANPOWER, que alquilan al personal y luego te lo rentan pero ya las empresas ya no quieren hacerse como cargo de la... de lo laboral ¿no?, y pues nosotros pensábamos que a futuro no sabias qué nos esperaba entonces era mejor para nosotros tener algo seguro, algo que fuera nuestro y que en cualquier momento que nos dijeran adiós en alguna empresa decir, bueno, tengo de qué vivir ¿no? Y afortunadamente pues así fue, yo trabajaba hace todavía como, en octubre del 2007, pues me corrieron nuevamente de mi trabajo, hubo otro recorte de personal ahí y también me dijeron adiós y para la edad que tengo encontrar trabajo pues era muy difícil, entonces por eso ya, digo, afortunadamente en el 2003 nosotros decidimos tener este negocio para que, algo así como para prevenir el futuro ¿no?, eso fue más que todo la decisión que tomamos

Entrevistador- ¿de alguna manera se entiende como crear un patrimonio que les permitiera a ustedes..?

Entrevistada- era una inversión que en algún momento pues íbamos a disfrutar ¿no?, y afortunadamente de lo que hablábamos ayer, yo creo que fue lo importante para que el negocio creciera; cuando nosotros tomamos este negocio pues ya estaba así como en la quiebra ¿no?, digo, tenía un crédito ante los, ante el público, pero realmente ya no tenía el producto, de, oye quiero esto: no hay, quiero esto: y yo no hay, no hay, nosotros le inyectamos nuestro capital y no le sacamos absolutamente ni un quinto durante los primeros cuatro años más que el sueldo de mi hermano todo lo demás se invertía, se invertía se invertía, y por eso siguió pues creciendo, creciendo, creciendo ¿no?, ahorita

esta crisis muy fuerte tanto a nivel nacional o mundial más bien, han bajado mucho las ventas y nosotros ya los tres dependemos directamente de aquí, entonces pues si está bastante complicado ¿no?, pero sabemos que es nuestro y que trabajando tenemos que salir adelante.

Entrevistador- ¿Cuántas personas emplean ustedes?

Entrevistada- ahorita nada más tenemos dos

Entrevistador- ¿hace algunos meses...?

Entrevistada- en diciembre del año pasado teníamos cinco

Entrevistador- ¿Al mes de diciembre del 2008 había cinco personas?

Entrevistada- cinco empleados, si.

Entrevistador- en ese momento ustedes; también haber si me hace favor de comentarme acerca de las otras sucursales que habían abierto, pero siguiendo esta lógica de la plática que estamos teniendo es, preguntarle ¿Cuando ustedes comenzaron a participar con su capital, ese capital de qué origen era?, ¿producto de sus ahorros, producto de algún préstamo?

Entrevistada- no producto de nuestros ahorros, si, si de hecho de los tres, era ahorros de cada uno de nuestros empleos donde estábamos, de hecho el mío era mi liquidación del primer empleo que me corrieron, era yo, dije no, no me lo puedo gastar sino de prevenir, lo guarde ahí durante dos años, bueno no, mas, a mi me despidieron en el 98 y para el 2003 fueron cinco años, yo lo había guardado ahí cinco años, digo ya me había gastado una buena parte pero tenía como el 50%, mi hermano José tenía ahorrado dinero y pues también a mi hermano Alberto que es el que estuvo aquí con lo de su liquidación pues también fue aportación

Entrevistador- ¿en qué año deciden ya conformarse como empresa?, ¿me decía usted

que están registrados como...?

Entrevistada- desde el momento en que nosotros decidimos adquirir esto nos asesoramos y, digo yo soy contador pero mi rama siempre fue la auditoría entonces así como que en los aspectos fiscales no estaba yo tan empapada, nos asesoramos de otro contador y él fue el que nos sugirió que en ese momento era mejor ser una persona física porque nos ahorrábamos muchos gastos como es: todos los gastos notariales de formar una sociedad anónima, entonces digo, como hay confianza entre nosotros tres gracias a dios, aunque somos hermanos, tenemos confianza entre nosotros, todo está a mi nombre

Entrevistador- esta pregunta se la hago porque generalmente, como contadora tiene yo creo mucho conocimiento de que las personas tienen la idea de que muchas veces una organización se hace con el fin de lucrar y de generar dinero, y viendo por ejemplo la forma en la que ustedes se constituyen esto viene a romper con una lógica, porqué, porque no solamente estamos hablando de la pretensión que tienen por supuesto de invertir para formar un capital, un patrimonio, en algún momento como usted decía disfrutar de ellos, sino además estamos hablando de una cohesión a nivel familiar, estamos hablando de una organización que trasciende el ámbito exclusivamente económico también para participar en el ámbito, llamémosle socio familiar

Entrevistada- si, y bueno de hecho mucha gente nos ha dicho, y lo hemos visto en otros, en otras empresas, que las empresas familiares son muy problemáticas precisamente porque, pues porque siempre quieren unos más que otros ¿no?, o bueno yo lo vi en las empresas en donde he trabajado que han sido familiares, hay muchísimos problemas y eso es lo que nos decían también: es que si ustedes son hermanos, bueno, van a terminar hasta con la familia y hemos cuidado mucho ese aspecto

Entrevistador- ¿cómo lo han hecho?

Entrevistada- hemos tratado, pues, hablando más que todo ¿no?, digo, afortunadamente creo que soy el vínculo entre mis hermanos de: haber cálmense

vamos a sentarnos, vamos a platicar y yo pienso que siempre todos los problemas tienen una solución hablándola; y nos sentamos cuando tenemos algún problema y lo platicamos

Entrevistador- ¿la estrategia ha sido la comunicación y la tolerancia?

Entrevistada- bueno otro de los aspectos que yo pienso que fue fundamental en esto es que no estábamos aquí mi hermano José y yo, o sea yo desde, venía una vez a la semana hacia la contabilidad, presentar declaraciones, o sea hago el aspecto contable pero no me metía para nada en la operación, como que cada quien tenía definida su área, mi hermano José decía: bueno, a ver, cuánto dinero hay, a quiénes vamos a pagarles, quienes son más importantes en este momento de cubrir, eso se cubre, pero realmente la operación de a qué hora llegan los chicos, qué hacen, qué no hacen o sea toda la operación la lleva mi hermano Alberto. Y en esos cuatro años primeros no nos metimos nunca en ese aspecto, entonces él, o sea y digo, pues existe la confianza entre los tres, yo puedo quedarme, no llevamos un control de nuestros ingresos, únicamente existe la confianza de que la persona que está al frente pues no nos va a causar ningún daño económico porque sería crearse daño a sí mismo, entonces yo tengo la plena confianza de que mi hermano si está ahí al frente todo lo que venda es todo lo que ingresa al banco, y que si yo estoy ellos tienen la confianza de lo mismo y que entonces si hay utilidades es cuando nos la repartimos de acuerdo a nuestra participación en el capital.

Entrevistador- ¿ustedes tienen su participación?

Entrevistada- cada uno hicimos una aportación que de un 100% como en cualquier empresa cada uno tiene una participación mayor o menor porque aportamos de acuerdo a como pudimos, no dijimos, bueno, cada quien va a aportar cincuenta pesos cada quien, no, ¿cuánto tienes?: no pues yo tengo diez, yo tengo cinco, yo tengo siete, ¡íórale!

Entrevistador- ¿se capitalizó y se hizo la operación?, ¿un aproximado de las participaciones que ustedes tengan?

Entrevistada- yo tengo como el 30%

Entrevistador- ¿su hermano Alberto?

Entrevistada- como el 35%, no, no, no, entonces no; yo tengo como el 25%, mi hermano Alberto como el 30% y mi otro hermano, José, como el 45%, entonces en esas proporciones si hay utilidades, si hay 100 pesos de utilidad se toman 45 José, yo 25 y 35 a mi hermano Alberto, sin ningún problema

Entrevistador- ahora bien, ¿hubo de alguna manera algunos momentos históricos?, me dice que en 2003 ustedes toman la organización, comienzan a operar con una empresa que estaba prácticamente en quiebra o que ya estaba digamos en términos comerciales "tronada", ya en declive y usted me dice que hasta los primeros cuatro años, es decir por ahí del 2007 ustedes no vieron de alguna manera rendimientos o utilidades, sino que ¿todo fue una reinversión?

Entrevistada- bueno, no es que no los viéramos ¿no?, si los veíamos pero no nos lo gastábamos, o sea ahorita si usted ve, o sea, hay mercancía aquí, hay mercancía ahí, hay mercancía acá, pero cuando nosotros entramos pues ya estaba casi todo vacío, y nosotros sabíamos, digo, sabíamos porque contablemente hacemos inventario, hicimos inventario al tomar la empresa y sabíamos cuánto teníamos, en diciembre de ese año volvimos a hacer inventario y ya teníamos más, al siguiente diciembre ya teníamos más y así sucesivamente, o sea, todo lo que ganábamos todo se reinvertía, sabíamos que estaba aquí, sabíamos que estábamos ganando lo que no hacíamos era gastárnoslo, porque afortunadamente mi hermano José y yo teníamos un empleo en el cual teníamos un ingreso, un sueldo y no teníamos necesidad, era estar capitalizando todo para más adelante ¿no?, es así como estar ahorrando para el futuro, era lo que pensábamos en ese entonces

Entrevistador- digamos, ¿del 2003 al 2009 en que estamos, en estos seis años, qué fechas aproximadas podría identificar usted que fueron clave para ustedes como organización

Entrevistada- o seas, ¿mejor año, mejores tiempos?

Entrevistador- mejores o peores, momentos en los cuales ustedes hayan tenido que tomar algunas decisiones

Entrevistada- el mejor, los mejores años fueron 2005 y 2006, en el 2005 y 2006 nosotros le vendíamos a TELEVISA y a la UNAM entonces nos iba muy bien, gracias a dios, eh, les vendíamos bien, les vendíamos a buen precio, teníamos una buena utilidad de ahí porque son empresas que tardan mucho en pagar entonces pues teníamos que cobrar el financiamiento y nos iba bien desafortunadamente el año pasado..., el años del 2007 TELEVISA tiene una auditoría interna y deciden comprarle a un solo proveedor y nos excluyen de su lista de proveedores o bueno, simplemente ya no nos compran ¿no? Y el año pasado hacen cambio en la universidad, son los dos realmente aspectos ajenos a nosotros, externos, cambian el rector en la UNAM, el rector cambia a sus funcionarios a cargo, a nosotros la que nos compraba era la Dirección General De Servicios Generales que es la que se encarga de todo el transporte de la UNAM y lo cambian y el cambia a su director y bueno como es muy sabido en todo gobierno, pues se traen a sus proveedores y todo y también nos excluyen, entonces si fue un año muy difícil para nosotros porque, digo, aparte estando yo aquí pues pensábamos crecer y fue cuando abrimos la otras sucursales

Entrevistador- ¿en qué año las abrieron?

Entrevistada- el año pasado, en agosto del año pasado

Entrevistador- ¿en agosto del 2008?

Entrevistada- mmhh, bueno retomando ¿no?, 2004 y 2005 fueron los mejores años porque teníamos estos tres clientes fuertes se puede decir ¿no?, y en el 2007 fue

cuando ya no los tenemos, queremos crecer de todos modos porque pues ya para poder comer los tres de aquí pues ya estaba difícil y abrimos, pero desgraciadamente todo esto de la crisis mundial, nacional pues no, no pudimos vender y el año pasado fue una pérdida muy, muy fuerte para nosotros, muy, muy fuerte porque teníamos muchos empleados, la renta, todos los gastos que conlleva abrir un negocio nuevo fue muy difícil

Entrevistador- ¿fue el año más crítico para ustedes?

Entrevistada- si

Entrevistador- en este sentido, y usted como contadora, ¿qué piensa de los financiamientos?, dado que estamos hablando de un contexto

Entrevistada- en el 2007, pues afortunadamente, mi historial crediticio es bueno, tengo tarjetas de crédito y me ofrecieron un financiamiento para las PYMES por parte de BANCOMER, entonces yo analicé el préstamo y dije, la tasa es excelente, está muy bien, he hicimos uso del financiamiento, el año pasado no , pero bueno, eso fue en el 2007 nos ayudo mucho he incrementamos nuestro, ampliamos nuestro producto y por eso nos animamos a abrir las otras sucursales, pero bueno como desafortunadamente no funcionó, no, no la logre porque esas las tenía yo nada más, no prosperaron, este año incrementamos nuestro financiamiento

Entrevistador- ¿en el 2009?

Entrevistada- si, a principios del 2009, nos aumentaron el financiamiento y ahorita estamos, bueno ahorita tenemos ese préstamo

Entrevistador- ¿a qué lo han canalizado?

Entrevistada- más que todo a pagar a proveedores, que era lo que ya no podíamos, a pagar deuda



Entrevistador- ¿los proveedores también han sido otra fuente de financiamiento para ustedes?

Entrevistada- si desde que abrimos los proveedores regularmente nos piden tres compras de contado y nos dan financiamiento, todos

Entrevistador- ¿también en su mayoría los proveedores, digamos pensando en el capital de trabajo que ustedes tienen, que tanto correspondería porcentualmente a proveedores?

Entrevistada- ahorita el 50% y el 50% al financiamiento bancario, hasta el 2006 todo era nada más proveedores

Entrevistador- ¿y qué opina usted del financiamiento?

Entrevistada- bueno yo siempre lo he usado, para mi es algo muy bueno, siempre y cuando uno sepa manejarlo ¿no?, porque tener una tarjeta de crédito no significa que voy a ir a comprar y no voy a pagar, o sea, yo nada más compro lo que puedo pagar, entonces el financiamiento, para nosotros por ejemplo los proveedores, antes no teníamos problemas porque como todo lo reinvertíamos, pues todo lo que yo compraba lo podía pagar, ahorita es donde estamos sintiendo porque no me está alcanzando porque las utilidades que genero no alcanzan para cubrir los gastos, entonces, para mi ahorita el financiamiento es sumamente importante porque si no realmente pues ya no estaríamos, los últimos dos empleados que me quedan ¿no?,

Entrevistador- ¿qué elementos ha tomado en cuenta, en general al momento de tomar decisiones?, supongo que están involucrados los tres, ¿qué elementos toman en cuenta al momento de tomar las decisiones?

Entrevistada- por ejemplo ahorita lo que hemos, digo, anteriormente no habían ningún, ninguna restricción ¿no?, mi hermano podía comprar lo que quisiera y nosotros pues ya veíamos nada más cómo pagarlo, ahorita lo que estamos haciendo es planear nuestras compras, cosa que antes no lo hacíamos, o sea, por ejemplo ahorita digo, del primero

del mes al 12 que es cuando debo de pagar el crédito estoy procurando no comprar, bueno más bien, que no caigan las fechas de pago en ese periodo porque los primeros días tengo que pagar la renta, los cinco primeros días y el 12 el financiamiento y el día 17 los impuestos ¿no?, entonces estamos procurando planear las compras de modo que en esas fechas no se me vengán plazos de pago de proveedores, sino que sean posteriores y por ejemplo decir, bueno, de este cliente, digo perdón de este proveedor nada más le puedo comprar tanto, tengo que ver qué es lo más importante que me falta para pedirlo, antes era así como que bueno, tengo tres y mi stock es de cinco siempre quiero tener cinco ¿no?, entonces ahorita no si vendo dos nada más voy a comprar dos, estoy analizando nuevamente mis stocks para no tener producto de más estancado

Entrevistador- en el caso, por ejemplo de las refaccionarias, del giro de las refaccionarias, uno de los grandes problemas es el manejo de los stocks y los inventarios, en el cual hay que buscar una manera de financiarlos, porqué, porque son muy amplios...

Entrevistada- así es, ahorita estamos, digo, nosotros no estamos abarcando aunque quisiéramos todas las marcas, por ejemplo las marcas como HONDA, MAZDA, no las estamos abarcando, tratamos de abarcar lo mas comercial, que es VW, NISSAN, FORD, CHRYSLER porque es lo que más se vende y lo demás regularmente lo llevan a la agencia y ahí le hacen todo, y bueno eso lo que estamos ahorita analizando inventarios, tratando de ver qué es lo que tengo más rezagado, mis inventarios obsoletos para sacarlos

Entrevistador- estamos hablando de que ¿tendrían que planear una estrategia de ventas para manejar estos productos que están atrasados

Entrevistada- así es

Entrevistador- ¿de qué estrategia estamos hablando?

Entrevistada- descuentos y más publicidad en cuanto a esos productos porque a lo

mejor la gente no sabe que los tenemos, digo, para nosotros los aceite, los lubricantes son como los refrescos en las tiendas, se venden solos, pero ya lo que son las refacciones es un poco más difícil que sepan que las tenemos, entonces tenemos que estarles diciendo, oye también tengo esto, también tengo aquello

Entrevistador- comercialmente hablando, ¿no han pensado ustedes en los medios de comunicación y de información tan novedosos como internet, como un mecanismo de apoyo?

Entrevistada- si pero desafortunadamente ninguno de los tres los manejamos, o sea yo manejo un poco la computadora, manejo los programas que requiero para llevar mi contabilidad pero realmente como un medio de difusión no lo sé y bueno si me he asesorado en cuanto a que quiero poner mi pagina web o anunciarme pero pues todo me cuesta y ahorita la verdad tengo prioridades, ahorita, digo, desde el hecho de no he podido comprar el sistema para el control de inventarios, ahorita lo estamos tratando de controlar desde una página de Excel, una hoja de Excel, pero realmente no tengo un control de inventarios

Entrevistador- ¿usted considera que es importante o no?, o bien ¿qué me puede comentar acerca de los planes y las estrategias que debe de tener una organización?, ¿debe de haber planes, debe de haber estrategias?

Entrevistada- claro, digo, realmente nunca he diferenciado que es un plan de una estrategia pero yo siempre he pensado que debe de haber planeación en cualquier organización, siempre pensar las cosas antes de hacerlas y programarlas más que todo, eso es lo que ahorita estamos tratando de hacer porque tal vez los primeros años como vuelvo a insistir, en primera no estábamos, no teníamos tiempo, no le dedicábamos realmente, dicen que el que sirve a dos amos con uno queda mal entonces para mí y para mi hermano José nuestra prioridad era empelo donde estábamos y pues el negocio, decíamos, mi hermano está a cargo sabemos que está funcionando bien y sabíamos que está creciendo y realmente no le poníamos ninguna atención y ahorita

que ya nos quedamos sin empleo y nos venimos para acá y desafortunadamente es sujeto esto de tanta crisis, pues nos damos cuenta de que ya no podemos dejarlo así como a la deriva, como un barquito donde pues si el viento sopla para acá pues para allá se iba y entonces sabemos que tenemos que tomar decisiones, que las tuvimos que tomar por muy dolorosas que fueran porque para nosotros, nuestros, los chicos que estaban con nosotros eran parte de nuestra familia, tuvimos que decirles adiós porque sabíamos que teníamos que reducir gastos y más que todo estando nosotros aquí pues no podíamos tener al contador y a los chicos que..., si ya no teníamos tanta venta como lo de TELEVISA o lo de la UNAM no había el porqué tener más empleados, entonces tuvimos que tomar ese tipo de decisiones aunque nos dolieran mucho pues se tuvieron que ir.

Entrevistador- ¿Qué áreas considera usted con son más importantes al planearse?

Entrevistada- las compras. Ahorita para nosotros, si porque si no tengo mi inventario de acuerdo a las necesidades de los clientes pues estaba perdiendo clientes, porque venían y oye quiero una abrazadera: no tengo, quiero una terminal: no tengo, quiero este aceite: no tengo y por ejemplo todas las juntas y mangueras tengo muchísimo y no se vendía, entonces sabes qué, no voy a comprar más mangueras, no voy a comprar más juntas, no voy a comprar bandas, qué es lo que más me piden eso es lo que tengo que tener siempre, y algo bien importante es que por la falta de liquidez que hemos tenido últimamente los proveedores para con nosotros se comportan de cierta manera me dan un financiamiento, de ese financiamiento me dicen si tu pagas a quince días te voy a dar un descuento de tanto, si pagas a veinte tu descuento disminuye si pagas a treinta ya no tienes descuento, y así sucesivamente, entonces a mi qué es lo que me convenía pagar con todos los descuentos porque yo podía ofrecer mi producto en un precio competitivo y últimamente como yo ya no le podía pagar ya no aprovechaba ningún descuento mi costo se incrementa, yo tenía que incrementar mis precios para tener algo de utilidad y estaba perdiendo muchos clientes, o sea, de hecho estábamos perdiendo muchos, muchos clientes, entonces empezamos a hacer un estudio de mercado, digo ,

rudimentario verdad, nos poníamos a preguntar por todos lados a ver en cuanto estaban los precios y nos dimos cuenta que nosotros estábamos muy altos, o sea, ahorita lo que estamos haciendo es: si tengo producto no compro porque si lo compro y no lo puedo pagar se me incrementa el precio, hemos tenido problemas con los proveedores precisamente por eso también, es que cómprame, no te voy a comprar porque no me interesa tener tu producto ahí estancado, lo voy a dar más caro porque no puedo pagarte y estoy perdiendo muchos clientes, entonces ahorita lo primero que estamos planeando son las compras dependiendo lo que tenemos de ingreso, bueno ya estamos vinculando el ingreso que tengo contra lo que puedo comprar realmente, ya no estoy así como que compra todo lo que se necesites o lo que quieras o aprovecha todas las ofertas, porque los proveedores tienden mucho a: si me compras diez cajas te hago este descuento adicional y antes podíamos darnos el lujo de decir si te lo compro y tener el producto aquí guardado porque le íbamos a ganar más, pero ahorita que no tengo liquidez no puedo hacer eso, entonces estoy vendiendo una caja pues te compro una caja, ya no te compro diez cajas y las tengo guardadas

Entrevistador- ahora bien, este tipo de problemas que se han presentado en el aspecto económico, ¿ha llegado a trasladarse al ámbito personal-familiar entre ustedes?

Entrevistada- si,

Entrevistador- ¿emocional?, ¿hay algo ahí que esté presente?

Entrevistada- si, muchísimo, porqué, porque como te reitero, hasta hace dos años yo no dependía de aquí, yo tenía mi sueldo cada quincena y podía planear mi vida, mi vida económica, yo decía, bueno, puedo comprarme un auto a 18 meses sin intereses y pagarlo tranquilamente, bueno un auto no me lo compre ¿no?, pero si una televisión, algo para mi vida personal, en cambio aquí yo utilizo la tarjeta y no la puedo pagar, y no la puedo pagar porque no me pagan aquí, entonces nos ha afectado a los tres muchísimo la falta de liquidez, porque preferimos pagarle al proveedor que pagarnos a nosotros, y cuando te das cuenta las tarjetas ya las tienes saturadas, ya las tienes

bloqueadas porque ya te están hablando a tu casa porque no estas pagando y entonces nos ha afectado muchísimo el depender de aquí los tres, porque tal vez en vez de crecer como era la idea para lo que habíamos trabajado tanto, no se dio, entonces se vinieron abajo nuestras ventas, por más que pues despedimos gente no alcanza para nosotros tampoco, entonces eso nos ha afectado muchísimo porque vivimos en un constante estrés de que me hablan y me hablan en el banco de que no estoy pagando, a los tres ¿no?, y que sabes que no tienes la liquidez para vivir holgadamente, estamos empezando a aprender a no gastar, a vivir así como que nada más para, bueno yo tengo como que todo este año que lo único que hago es comprar mi comida, nada más, y nada de diversiones, de ropa, de calzado digo afortunadamente tenía algo ahorrado Pero por ahora tenemos que cortarle porque me van a matar si no tengo listos los cheques, nos llamas por teléfono para confirmar para el lunes y seguimos.

Entrevistador- como usted me indique, por lo pronto gracias por esta plática que hemos tenido.

**FUENTE: Elaboración propia.**

## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

**Numero de entrevista: 03**

**Fecha: Julio 6, 2009.**

**Duración: 90 minutos aprox.**

### Datos generales

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Organización</b></li><li>• <b>Nombre</b></li><li>• <b>Edad</b></li><li>• <b>Sexo</b></li><li>• <b>Formación académica</b></li><li>• <b>Puesto en la organización</b></li><li>• <b>Funciones principales</b></li></ul>	REYRO Olivia Evangelina Reyes Rodríguez 46 años Femenino Contador Público Gerente de contabilidad Contabilidad general de la organización
--	---

REYRO. Refacciones Automotrices

Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300.  
Tel. 5618-6525. RFC. RERO631225PT9

Entrevistador- Gracias por permitirme continuar con las entrevistas y por contribuir con ellas. En la sesión anterior hablamos sobre aspectos históricos de su organización hasta llegar al los aspectos financieros en lo que usted me comentaba sobre los ajustes que se tienen que hacer a nivel personal en torno a las necesidades de la organización, para continuar: en esta obligada necesidad económica de reducir gastos, ¿al mismo tiempo están ustedes tratando de proteger su organización?

Entrevistada- si, por supuesto, o sea para nosotros es primordial el negocio, precisamente por eso prefiero yo estar endeudada pero que sigamos teniendo, bueno, ahorita estamos recuperando la liquidez que ya no teníamos, los proveedores no me querían surtir porque no les podía pagar y si no me surten qué vendo ¿no?, entonces se va haciendo un círculo vicioso en el que pues, no te pago no me vendes, si no me vendes no vendo y si no vendo no tengo dinero para pagarte ¿no?, entonces dije no, lo principal es sacar a flote el negocio, por eso cerramos las otras porque nos estaban ocasionando muchos gasto allá muchos gastos acá y dijimos no, a ver, vamos a concentrarnos nuevamente, cerramos allá nos traemos la mercancía ya no compro tanto

y vamos a sacar esto a flote, reducimos lo mas que pudimos gastos, digo antes para nuestro aniversario que fue el primero de junio pues era dar regalos a toda la gente, playeras, posters, de todo, bueno dábamos comida, bebida, regalos y ahorita dijimos pues nada más la comida así lo más austero que se pueda, la hicimos nosotros, bueno siempre la hacemos no, pero así como que no sobre, que no se desperdicie nada, todo, y reducir lo más que podemos gastos, o sea que primero, primero que nosotros, parezco anuncios de electorales, pero primero que nosotros estaba el negocio, parece ser que ya estamos saliendo a respirar un poquito.

Entrevistador- en este contexto que ustedes han visto a partir de sus ventas, ¿qué expectativas tienen para su organización?

Entrevistada- bueno, nosotros esperamos que, que bueno, yo en lo personal pienso que si fue una crisis a nivel mundial, que no es exclusiva de México ni del DF, ni de Coyoacán y que se va recuperar entonces tenemos que estar preparados, qué quiero decir con esto, que la gente va a empezar a tener dinero para poder componer sus autos nuevamente, porque ahorita lo que estamos viendo, digo, todos dicen que la época de crisis es una época de oportunidades para los que tienen la visión de ver las cosas, yo lo que pienso es que la gente no está teniendo dinero para autos nuevos y que los bancos ya no están dando esas facilidades de meses sin intereses tan grandes, para adquirir una auto, a lo mejor cosas más pequeñas si pero ya para adquirir autos no, entonces esto, por lo que veo en las noticias, están cayendo las ventas de autos nuevos, entonces la gente va a tender mas a: mejor arreglo mi auto a que lo venda no, además de cada día los autos valen menos, vendo mi auto y luego para hacerme de otro pues va a estar difícil y yo eso espero, eh, que se reactive la economía a todos los niveles y que nosotros podamos seguir vendiendo porque pienso que va a ser difícil que se cambie los autos a gasolina y a diesel, no sé, por autos de aire comprimido, híbridos, o sea va a ser un poquito... o se va a tardar un tiempo. Entonces siento que este rubro todavía tiene para algunos años



Entrevistador- ¿los clientes van a retornar al mercado de los autos seminuevos o usados?, y como siempre los autos usados requieren de mayor mantenimiento, ¿vamos a hablar de un círculo que va a permitir que el mercado se reactive en el mercado de las refacciones?

Entrevistada- yo eso espero,

Entrevistador- ¿ustedes han considerado un horizonte de tiempo para que esto suceda?

Entrevistada- pues yo creo que de hecho ya empezó, o sea, yo si esperaba que fuera a partir de, como decir, a partir de julio pero por lo que hemos visto, igual y porque hemos tratado de tener un mejor surtido, afortunadamente parece que ya está... nosotros nuestro nivel de ventas había bajado en un 70% yo creo, así terriblemente fuerte, mas por los clientes que nos compraban bastante, ahorita ya lo hemos visto incrementado en un, en lo que va de mayo y junio un 5, un 7% el aumento, entonces yo siento que ya tiende a subir y así como, bueno, una de las estrategias es que estábamos dando muy caro lo principal que son los aceites entonces buscamos opciones en este caso nuestra opción fue Roshfrans, estamos vendiendo el, no en botella de plástico sino en bolsita, sale muy económico y se está vendiendo muy bien, entonces la gente dice esta barato y ya viene mas, estamos buscando productos más económicos, al alcance de la gente que también está en la misma situación que nosotros, dicen, bueno si antes le ponía Quaker a mi auto pues ahora le pongo Roshfrans, el Quaker me vale \$55 y el Roshfrans \$38 hay una diferencia enorme y desde mi punto de vista los aceites hacen lo mismo ¿no?, que es lubricar tu automóvil

Por ejemplo, aquí la marca VW, porque no había, ya hay aceite VW es más barato que el Quaker, el NISSAN claro que ese si es para NISSAN esta mucho más barato que el Quaker, mucho más barato y ya viene su kit, sus cuatro litros de aceite y su filtro de la marca NISSAN, entonces, así como hay mucha competitividad en las empresas grandes que estamos hablando de Quaker contra Roshfrans, Roshfrans es una marca conocida también mundialmente, y comparar sus precios, es mucha diferencia y nosotros

tenemos que ponernos a estudiar todo eso también y poder convencer a nuestro cliente que es lo mismo comprar Roshfrans en un empaque de plástico, bueno en una bolsa, que comprar Quaker en un embase de plástico y podérselos vender. Y desafortunadamente antes la gente como que veía, yo pienso que buscaba más el servicio, el servicio que nosotros les dábamos de atenderlos más rápidamente, más personalmente que otras empresas pero ahora no ahora lo que buscan todos es precio; ¿Cuánto vale?: tanto, no allá adelante me lo venden un peso más barato mejor me voy para allá, por un peso ya no te lo compran, esta tan difícil la situación económica que pues tienes que buscarle y así como la gente busca un mejor precio nosotros también tenemos que buscar un mejor precio para ofrecerles un mejor precio a nuestros clientes, siento que ahorita eso es lo primordial, para poder subsistir en el mercado,

Entrevistador- ¿han hecho algo, han platicado entre ustedes en planear algo acerca de esta labor de ventas?

Entrevistada- pues mira, nosotros que estamos aquí al frente del mostrador, que es nuestra venta principal, el mostrador, te das cuenta que hay gente que todavía está acostumbrada a regatear, ay no pues hazme una rebajita, y mi descuento qué, y así no, y digo la verdad que todo es aprender: maña, como que ya identificas a esa gente, hay una que ya la identificas porque ya la conoces sabes que siempre te va pedir un descuento entonces siempre le aumentamos el precio, entonces viene y ¿cuánto vale?, nosotros algo que no se si lo haga alguna otra empresa, digo sé que lo hacen pero nosotros no manejamos números, manejamos una clave en letras, una codificación, entonces tú no sabes que esto (LFK) es \$140 y yo sí, entonces yo se que tú me vas a pedir un descuento entonces veo el precio y te digo son \$150; ah pero mi descuento, que mira, que no se que, bueno órale te lo doy en \$140 si te lo llevas: me lo llevo.

Pero ya sabes, regularmente cuando sabes que no te van a pedir la gente que viene y: quiero esto y se lo lleva se lo das y le dices son \$140 pero ya hay ciertos clientes que a fuerza te piden el descuento, a fuerza, y ya lo tenemos identificados plenamente y a

esos les dices te vale tanto, porque no saben cuánto vale y también tenemos, hay unos clientes que tenemos acá que nos compran muchas cubetas de aceite entonces ellos tienen un precio especial, la público le vale tanto y al ex ruta cien le vale tanto y ellos lo saben ven ahí el precio porque a esos si les ponemos: cubeta diesel \$500 a ellos se los doy en \$480 o sea si buscamos estrategias de lo que hoy es, digo a lo mejor ninguno de nosotros tiene estudios de mercado, de todas esas cosas pero tratamos de vender, ahorita para nuestro aniversario ofrecimos un 5% de descuento en toda la refaccionaria aparte conseguimos buenos precios en Bardhal, entonces pusimos ahí así con cartulinas, de \$45 a \$35 ATP, y se vendió muy bien bueno nada más eso que bajamos porque la gente tiende a comprar ahorita, te digo, a buscar el mejor precio y a comprar descuentos cosa que a lo mejor mucha gente no quiere aceptar pero así es, yo voy al súper y busco lo que, ahorita ¿no? estoy oyendo a julio regalado, pues veo cual es el... si me conviene lo que voy a comprar

Yo quiero poner otra refaccionaria pero, bueno, siempre la experiencia es muy importante, ya tengo otro plan de acción para abrir otra, ya no voy a hacer lo mismo que hicimos el año pasado invertimos demasiado porque esperábamos demasiado, ahora quiero ir así como poco a poquito, ya tengo el lugar y todo pero si me gustaría que alguien me dijera pues si es algo probable o no te va a funcionar de plano, ni te metas ahí ¿no?, digo, si se puede que me apoyaran también ustedes.

Entrevistador- vamos a retomar las cuestiones del financiamiento, ahorita me habla de que tienen financiamiento, ¿tienen pensado solicitar más financiamientos? o ¿mantenerse ahorita con estos?

Entrevistada- no, no puedo pagar este, prefiero pagarlo

Entrevistador- en términos específicamente del financiamiento ¿cuáles son las principales complicaciones que ustedes encuentran?, ¿es difícil obtenerlos?, ¿las tasas de interés son altas?, ¿los plazos son muy cortos?, ¿de qué estamos hablando que

ustedes han observado que un financiamiento presente como dificultad?

Entrevistada- pues mira, pues yo creo que en mi caso es todo lo contrario, digo, este financiamiento lo obtuvimos porque mi hermano José tenía muchos vínculos en una sucursal bancaria que está en el aeropuerto y se lo ofrecieron a él, él le dijo no pues yo no me interesa, no lo necesito pero te voy a contactar con mi hermana, pero fue así nada más de ya no me estés molestando ¿no?, pues me habla este señor fue a verme me lo ofrece y yo dije bueno a ver, suponiendo que yo lo quisiera cómo lo tengo que pagar, entonces ya me hizo una tabla de amortización y se me hizo muy económico el crédito, entonces conforme empezamos a necesitar liquidez se me hizo fácil pedirlo y realmente, digo, la única, el único requisito que era indispensable para poderlo obtener era una escritura de algún inmueble, y pues como mi esposos tiene pues con eso lo obtuvimos, después, te digo, a principios de este año decidimos incrementarlo porque no lo podíamos pagar y pues me volvieron a pedir la escritura la volví a llevar y me lo otorgaron inmediatamente, realmente no puedo decir que sea, que para mi haya sido difícil y más que todo por mi historial crediticio que tengo, o sea, afortunadamente siempre he podido pagar mis deudas bancarias y no tengo ningún problema en ese aspecto, ahorita te puedo decir que no me causa problema aún, espero que no me lo cause más adelante, porque ahorita como no tengo liquidez lo único que estoy pagando son los intereses no estoy pagando nada de capital, llevo desde como desde marzo que solicite el aumento y me dieron el doble de lo que me habían dado y lo único que estoy pagando son intereses no he pagado nada de capital, y está muy bajo el interés y ahorita me están ofreciendo el doble de este ultimo crédito también.

Pero ya no quiero, dije, si no puedo pagar este ya no quiero más, pero más que todo porque creo que es por eso, de hecho nos lo ha dicho el ejecutivo, que es porque el gobierno está apoyando mucho a las PYMES, por eso las tasa de interés están muy bajas, de hecho puede ser que lo aceptemos pero no para el negocio, digo el negocio va a ser un vinculo para que nosotros podamos sanear nuestras finanzas, o sea los tres hermanos porque los tres debemos mucho, pero yo debo de tarjetas de crédito, los tres

debemos en tarjetas de crédito, si tu manejas tarjeta de crédito te das cuentas de que si no pagas por ejemplo \$10'000 te cobran hasta \$2'000 de interés, cuando en el financiamiento que tengo si no pago \$100'000 pago \$1'000 de interés, entonces el interés no se compara, entonces lo que estamos pensando es: voy a utilizar ese crédito pero no para el negocio sino para sanear nuestras finanzas como socios del negocios, ¿no' que también, y digo si nosotros no estamos bien el negocio no va a estar bien, entonces necesitamos estar bien todos, entonces es muy probable que utilicemos ese financiamiento para renegociar nuestra deuda, o sea, no la voy a pagar pero voy a cubrir mis tarjetas de crédito que el interés es muy grande y voy a ir pagando a 36 meses el otro crédito, o sea es así como si debo ahorita \$20'000 pagar \$20'000 a 36 meses es mucho más cómodo.

Entonces te digo no puedo decirte que para mi haya sido problema tener acceso al crédito por mí, bueno supongo que por mi historial crediticio, porque quise sacar un crédito para mi esposo pero mi esposo no tiene ingresos que pueda comprobarlos entonces aunque él tiene su casa, bueno todo está a su nombre escriturado y demás no le otorgan ningún crédito, entonces para mí no es problema

Entrevistador- en términos muy puntuales su opinión acerca de los financiamientos ¿es?

Entrevistada- a mi parece excelente

Entrevistador- ahora, ¿piensa usted que por parte del gobierno debe de haber un vínculo hacia la pequeña y mediana empresa?, ¿porqué?

Entrevistada- sí, porque a final de cuentas pues todos somos, cómo decirte, es así como apoyarnos mutuamente unos a otros ¿no?, como hacen algunas religiones, esta alguien más todos lo apoyan y así todos estamos bien, si todos estuviéramos bien en este país, pues seríamos un país grandioso, yo pienso que la riqueza está mal distribuida en nuestro país y que si nos apoyan para que todos estemos bien pues es como repartir un poquito la riqueza ¿no?

Yo no estoy de acuerdo, ya entrando en política, y no porque no me beneficie de ellos porque si lo estoy haciendo en estos beneficios sociales ¿no?, de ayudar a la gente adulta con cierta cantidad, en ayudar a las madres solteras con cierta cantidad pero digo de dónde sale todo ese dinero de mis impuestos, ellos no me están regalando nada, estamos, yo se los doy y ellos se lo dan a los demás, pero si bajáramos los impuestos y realmente se hicieran análisis de quién necesita el dinero y quién no lo necesita las cosas serían mejores en este país, yo conozco viejitos que tienen pensión , que tienen un chorro de lana y de todos modos les dan su dinero, digo, no es envidia es simplemente que son mis impuestos y ahí no estoy de acuerdo pero qué sucede con las empresas, yo ahorita lo vi con la influenza ¿no?, le pegaron durísimo a los restaurantes, mi hija trabaja en uno y se quedo 8 días sin trabajo y demás, y hay aquí una fondita en la esquina y lleva clausurada desde la influenza, ¿eso es apoyar a las empresas?, ¿toda la gente que trabaja ahí?, y a mí me puede porque, no los conozco bien, pero yo iba a comer ahí diario ¿no? y sabes que es una fuente de empleo tanto para el dueño como para los empleados, para todo el mundo y qué sucede, ¿así nos apoyan?, clausurándoles, no tengo idea porqué pero desde entonces está clausurada, entonces eso no es un apoyo, ahora vienen aquí, no sé, porque la influenza no te pusiste el cubrebocas te voy a clausurar, dices oye no, no me ayudes.

Yo pienso que si debería de haber cierto apoyo, no que nos regalen sino en este caso con financiamientos, a tasas que podamos pagar, con plazos que podamos pagar, yo pienso que si todos estuviéramos económicamente bien serían un mejor país, no habría tanta delincuencia tantas cosas que a veces uno se ríe de los anuncios los chicos no pueden estudiar, no pueden trabajar, y qué hacen, a veces embarazan una chica y resulta que ya no es uno ni son dos sino son tres a los que hay que mantener y los problemas van creciendo, porque la riqueza no está bien distribuida

Entrevistador- ahora bien, ayer que tuvimos la plática me comentaba algo sobre la

estructura de la organización en esta cuestión de formalización, a donde hay que tener un organigrama; comento esto porque en la mayor parte de las incubadoras de negocios para pequeña y mediana empresa, los propios bancos, el gobierno a través de algunos planes, programas y proyectos de apoyo a la pequeña y mediana empresa; de las cuestiones básicas que solicitan son precisamente que la estructura de la organización esté definida, ¿ustedes han logrado definir ese aspecto?

Entrevistada- pues mira... si, nosotros más que todo, a nivel de, no lo decidimos, no nos sentamos y dijimos tu vas a mandar, bueno no a mandar, a dirigir, pero por la cuestión económica, la participación económica que tenemos, como que mi hermano José tenía más del 50% cuando iniciamos, de hecho tenía el 60%, yo el 19% y mi hermano Beto el 21%, entonces realmente decíamos, bueno, si nos vamos a votación pues mi hermano José con que diga se hace esto pues tiene el mayor capital y se haría así, el lo teníamos como nuestro director general.

Entrevistador- ¿cuentan con una carpeta de negocio?

Entrevistada- no.

Ya no me acuerdo pero aquí estaría mi hermano José, mi hermano Beto y yo así y aquí estarían los empleados, cinco que había antes ahorita ya nada más dos, o sea yo le puedo pedir a cualquiera de ellos, oye apóyame en esto o aquello pero realmente el que decide qué se hace y qué no se hace es el (Alberto), o sea, yo me encargo de la contabilidad, de pagar el IMSS de ver cuándo tienen vacaciones pero realmente de qué van a hacer y qué no van a hacer es él, entonces así como estaría nuestra estructura.

Entrevistador- vamos a pensar que muchas organizaciones tienen esta cuestión de la misión, la visión, las metas, los objetivos; ¿qué me puede comentar sobre eso?

Entrevistada- bueno si, no las hemos hecho, ahí si no; digo, yo si las manejaba mucho en la empresa donde estaba y algún día he pensado hacer las de aquí así como hacer mi reglamento de trabajo, todas esas cosas que yo manejaba porque yo era gerente de

recursos humanos en la empresa donde estaba, pero de primero dije me voy a enfocar a la contabilidad para llevarla bien, de diciembre del 2007 a julio del 2008 como que enfoque a eso, después me fui a la otra sucursal y pues la verdad ya deje, bueno me enfoque a la contabilidad, pero deje todo, tan es así que ni habíamos presentado declaraciones a penas retome en mayo de este año y como despedimos al chico que nos levaba, era como un auxiliar de contabilidad, pero no habían hecho nada, nadie lo hacía a penas estoy así como que poniéndome al día, ayer te dije que acabo de presentar mi declaración anual a penas, pero ya con todas sus declaraciones mensuales correspondientes, y pues yo esperaba, tenía planeado ya terminar todo pero desafortunadamente a penas voy como en mayo de este año, no en abril, todavía me falta mayo y junio y todo julio me voy a dedicar únicamente a la contabilidad, presentar impuestos, y posteriormente todo lo que había planeado último, bueno y eso sigo con la idea de querer abrir otra refaccionaria.

Entrevistador- al pensar en abrir otra refaccionaria a pesar de que las anteriores se cerraron por circunstancias que ya comentamos, ¿estamos hablando de una filosofía como tomador de decisiones?, ¿como inversionista?, ¿como propietaria de una PYME?

Entrevistada- bueno mira, te voy a decir otra cosa, que a lo mejor es volver a lo del principio, este negocio yo siento que funcionó mucho o funcionó bien porque solamente había una persona que tomaba decisiones que era mi hermano Alberto y teníamos la liquidez para decir está bien que siga creciendo el negocio, pero el hecho de estar aquí los tres se complica, se complica porque los tres estamos o venimos de , él está acostumbrado a tener ya seis años que la gente depende de él y mi hermano José y yo venimos de lugares donde nosotros tomábamos decisiones y dábamos órdenes entonces aquí les digo: aquí hay más generales que infantería ¿no?, se complica estar conviviendo los tres "gerentes" con dos empleados, entonces mi idea es independizarme

Entrevistador- entonces, esta nueva refaccionaria sería muy particular, ¿sería su refaccionaria?



Entrevistada- pues mira, mi idea..., yo les planteo que fuera igual de los tres pero yo manejarla igual que las que teníamos antes, digo con la experiencia que tuve, porque la inversión fue más o menos de \$200'000, que tuvimos parados 8 meses , que no produjeron nada y por eso pues también fue parte de la gran pérdida que tuvimos fue tener parado tanto inventario allá, entonces con esa experiencia yo digo, bueno, entonces ahora en vez de llegar con una cosa así (abriendo las manos de par en par), pues voy a llegar con una cosa así pequeña, (señalando con los dedos de la mano una cantidad pequeña), pequeña, que realmente se que se va a vender, y que no me va a requerir de tanta inversión, entonces yo quiero que vaya creciendo poco a poquito, hasta, tenía planeado ya todo ¿no?, ya no, o sea, yo pensaba iniciar con \$30'000, lo que me alcanzara pero no gastar nada, o sea, si yo vendo \$2'000 voy a tener más o menos \$400 de utilidad, reinvertirlos, lo mismo que paso aquí, no sacarle nada sino que esté trabajando solita, yo iba a hacer lo mismo que hago aquí pero hacerlo allá, pero sin sacarle nada ni para sueldos más que la renta, nada, es mas no tener ni línea telefónica, nada, y ser como una distribuidora de esta, o sea, yo vender allá venir y pagar todo, nada de préstamos todo lo que me des te lo pago, y que creciera; ya si no crece bueno tampoco le perdí ¿no?, pero ellos, más mi hermano José tiene como mucho temor a volver a perder, y no quiere, entonces yo digo pero el lugar que vi esta excelente, por eso te preguntaba si alguien me puede hacer un estudio de mercado porque la visión que yo tengo es un excelente lugar; pero ellos ya no quieren arriesgar dicen no, mejor vamos a volver a retomar esto y a salir de este bache en el que estamos antes de que quieras lanzarte a otra aventura, pero yo no, yo digo el que no arriesga no gana, y para mí no es un fracaso es una experiencia y tengo algo de toda esa experiencia que dije ya no vuelvo a hacer esto ya no vuelvo a hacer aquello, pero esto si lo voy a hacer, entonces yo les he propuesto y mi hermano dijo no, entonces digo, son muchas situaciones familiares, porque somos familia a final de cuentas, mi madre ahorita está muy enferma entonces he tratado de dedicarme más a ella que al negocio, bueno que la negocio que pienso abrir no a este aclaro, pero en cuanto mi mamá esté un poquito mejor mi esposo mi hija y yo vamos a abrir aquella si ellos no quieren, o sea, primero es

con ellos porque mi responsabilidad es con ellos.

Si ellos ya no se..., bueno mi hermano Alberto dice si pero mi hermano José dice no,

Entrevistador- entonces si sus hermanos decidieran ya no participar entonces estamos hablando de que ¿usted tomaría la decisión de emprender su propio negocio?, entonces en esta idea de emprender otro negocio, ¿cómo se definiría usted?,

Entrevistada- mira yo, yo siento que a mí no me gusta conformarme con las cosas, siempre en mis empleos yo quería un puesto mejor, y trabajaba para tener un puesto mejor, siempre he querido progresar, creo que es mi sentimiento, yo lo veo con mis hermanos, somos seis hermanos, yo tengo una casa propia y ahorro siempre para obtener algo mas, para tener algo mejor para mi familia, a veces siento que, de mis tres hermanos que somos, pues uno tal vez no tenga esa, no sé cómo se diga, bueno esa inquietud, bueno pues ya tengo aquí de que vivir, de que mantenerme, pues estoy bien ¿no?, o sea, cómo decirte, he tomado tantos cursos en las empresas donde he estado que te puedo hablar de mi zona de confort, estoy en una zona de confort donde ya, aquí es el lugar y aquí me quedo, y yo no yo digo: podemos hacer mas, tenemos tanta experiencia y tantos conocimientos que podemos ponerlos en práctica en otro lado, o sea, aquí no necesito tantas, tantos, como te vuelvo a repetir tantos generales ¿no?, si vimos que con uno era suficiente y que con uno el negocio prosperó.

Entrevistador- ¿si usted abre la otra organización no es solamente el afán de lucro sino algo más como persona?

Entrevistada- pues yo creo que es, mira ahorita me quedo el gusanito de: caramba no pude levantar ese negocio yo con toda mi experiencia, y así como que es algo que no acepto.

Mira, yo creo que sí, yo he visto o estudiado la torre de Maslow (Pirámide de Maslow), y yo siento que a lo mejor mis necesidades primarias, digo a lo mejor ahorita no las tengo

totalmente aseguradas en este negocio pero tengo para comer y para mi, dicen que es más rico el que menos necesita, entonces no me preocupa eso, digo bueno, bien que mal como, vivo, pero siento que aquí no tengo esa libertad de poder decir quiero hacer esto, quiero hacer aquello, porque somos tres, entonces yo por ejemplo hice unas, son pequeñeces ¿no?, unas cositas así como en los súper para poner 5% de descuento, y mi hermano: ah no, es que las voy a poner de esta manera, y a mí no me gusta discutir, o sea, siempre lo que me decían es: algo entre tres y no me gusta, si yo llego todos los días temprano y otro de mis hermanos no llega, no me gusta ni depender de nadie y siento que mi trabajo yo lo quiero organizar como todo lo que sé hacer o todo lo que he aprendido a través de todos estos años de trabajar en otros lugares y no me siento aquí con la libertad y no tengo tal vez la capacidad para poder convencer porque tal vez no se prestan ¿no?, yo vengo de una empresa donde cada ocho días hacíamos juntas y todos expresábamos nuestra opinión y decidíamos hacer algo, aquí para decirles bueno vamos a sentarnos y platicar es un poco complicado, entonces me siento así como que no tengo la libertad de hacer lo que yo quisiera con este negocio, a lo mejor tengo muchas ideas y ellos me dicen estas loca, porque lo vemos como en todos lugares de distintas maneras, yo digo bueno, qué pasaría si yo puedo hacer un negocio, si yo puedo hacer algo por mi misma y que florezca, o sea, así como estar en la parte de arriba, como el... no me acuerdo cual era el último pero así cuando ya... por algo personal (-necesidades personales en la pirámide de Maslow-), te digo, yo siento que económicamente yo me he adaptado a las situaciones, en mi primer empleo yo ganaba súper bien, gracias a dios, muy bien, y decía yo pues tengo mi casa, mi auto y tengo este negocio, de mi otro empleo comía sobrevivía y ya, del último tenía un puesto ejecutivo donde yo podía tomar decisiones, donde todos los empleados dependían de mí y yo me sentía muy bien pero desafortunadamente hubo otro recorte y así como que pues adiós ¿no?, entonces ahorita digo así como que digo bueno, si necesito dinero porque todos lo necesitamos porque si no, no podemos vivir, pero tal vez no sea lo fundamental, sino como que es ya hacer otras cosas, decir: hójole de nada o de este poquito hice algo grande

Entrevistador- usted en este momento aún está en esta organización, ¿qué piensa del entorno en el que se encuentra su organización ubicada? pero además ¿qué piensa del entorno macro a nivel nacional? En general.

Entrevistada- bueno mira, yo ahorita lo que he estado viendo aquí en el Ajusco antes había competencia pero ahorita hay muchísimo más competencia y más especializada, ahorita en estos últimos meses han abierto mucho mas negocios, aquí al lado derecho tenemos una de Nissan, únicamente Nissan, a media cuadra de lado derecho tenemos una de ACDELCO o sea, para todo General Motors, aquí a media cuadra nos acaban de abrir una de tornillería, y a dos tres cuadras acaban de abrir una auto eléctrica, o sea, todo lo que yo vendo, nos acaban de poner cuatro competencias pero así (chasquea los dedos) en dos meses, entonces se siente bastante duro la situación, muy difícil, por más que nosotros nos esforzamos y todo pues sentimos la competencia, bueno dicen que a veces la competencia es sana pero ajustarnos a que si mi utilidad era de un 20% ahora va a ser de un 10% o un 5%, siento que está muy competido aquí y yo creo que así es como, yo pienso, que ha de estar todo a nivel nacional, a nivel nacional como que todo es muchísima competencia y únicamente van a sobrevivir, o vamos espero porque yo me incluyo en ellos, de los que seamos más tenaces y que tengamos mejores elementos para poder sobrevivir

Entrevistador- ¿está considerando hacer algunos ajustes en función de esto que usted ha notado?

Entrevistada- si, por primero, digo yo no puedo decir bueno, voy a hacer ajustes a nivel de recurso humano porque casi ni tengo, aunque si lo estoy considerando, hemos hablado mucho con los chicos de decirles sabes qué pues: las cosas ya no son tan fáciles como antes y necesito que vendas, no nada más esperar a que llegue el cliente y dar, o sea en ya no tener despachadores sino vendedores, que es distinto y por otro lado que nosotros como dueños tenemos que planear estrategias que nos permitan subsistir en el mercado porque así como nosotros no logramos estar tanto tiempo en

nuestras empresas nuevas pues no sabemos qué va a pasar con todos estos nuevos negocios que acaban de abrir, pero es lo que menos me debería de importar, lo que yo tengo que hacer es: que yo tengo que subsistir, entonces tengo que estudiar cómo es que están vendiendo, qué precios tienen, ejemplo: Nissan y ver si me conviene realmente seguir vendiendo a mi Nissan, yo digo bueno, me veo mucho más que ellos, la gente me conoce, tengo que explotar mis fortalezas, y descubrir mis debilidades para también ver qué puedo hacer con ellas, o sea, si ahorita tengo aquí una de ACDELCO, tengo una de Nissan, tengo una especialista en electrónica, yo vendo todo eso, entonces tengo que buscar la manera de encontrar mejores precios, dar mejor servicio para que pueda subsistir, porque si siento que está bastante complicado

Entrevistador- se ha terminado el tiempo, hasta ahora agradezco sus comentarios; pero me quedan algunas preguntas adicionales a lo que estoy investigando, veo que tiene mucha experiencia no solo aquí sino como contadora en varias organizaciones, etc., preguntas que me gustaría que posteriormente me hiciera el favor de contestar.

¿No le molesta o me permite tomar algunas fotos del lugar?

Entrevistada- Esto como es como dices que lo vas a utilizar

Entrevistador- todo esto yo lo utilizo para mi tesis de maestría, como información de campo que realizo en mi investigación

Entrevistada- ¿y después podríamos consultarla?

Entrevistador- claro, por supuesto, de hecho eso es parte de mí deber para con ustedes.

**FUENTE: Elaboración propia.**

## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

**Numero de entrevista: 04**

**Fecha: Julio 7, 2009.**

**Duración: 75 minutos aprox.**

### Datos generales

• <b>Organización</b>	REYRO
• <b>Nombre</b>	Alberto Reyes Rodríguez
• <b>Edad</b>	46 años
• <b>Sexo</b>	Masculino
• <b>Formación académica</b>	Bachillerato
• <b>Puesto en la organización</b>	Gerente operativo
• <b>Funciones principales</b>	Operaciones generales de la organización

REYRO. Refacciones Automotrices

Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300.  
Tel. 5618-6525. RFC. RERO631225PT9

Entrevistador- al igual que lo hice con la Lic. Olivia, comenzaré por agradecer tu colaboración en estas entrevistas que son de mucha utilidad para el desarrollo de las investigaciones académicas.

Y para comenzar te diré que tu hermana me comento en la entrevista anterior que tú fuiste quien tenía todo el conocimiento de esta organización dado que habías trabajado en ella, desde que se origino. ¿Desde qué año estaba trabajando antes la empresa?

Entrevistado- bueno pues se llamaba Refacciones del Valle y esta desde el 86 aquí en este establecimiento, ellos venían, se llamaba del Valle porque venían de la colonia del valle, ellos empezaron allá en Diagonal san Antonio, entonces este, por alguna razón compraron aquí y se vinieron a trabajar y yo entre con ellos en el 89, y éramos como siete empleados, y a raíz de eso fueron eliminando a varios y yo ya quede con ellos, con mis dos patrones que era un matrimonio casi dos años ellos dos y yo, fueron catorce años con ellos pero ya al final fueron dos años con ellos solos

Entrevistador- por distintas causas que no podemos definir estas personas decidieron ya

no trabajar la organización y te la ofrecen a ti, sobre eso qué me puedes comentar, ¿qué te llevo a ti a interesarte en la organización?, ¿en quedarte al frente?, ¿Qué te llevo ti a comprometerte a trabajar en ella?

Entrevistado- yo por ejemplo bueno, fueron muchos años aquí con ellos, yo entré de ser un repartidor en bicicleta, digo es muy personal mío, yo entre de repartidor así de es más yo iba caminando a conseguir cosas, a repartir a veces iba caminando a los talleres cercanos, después me compraron una bicicleta y empecé a ir a los lugares más retirados, de la misma zona pero en bicicleta, y luego yo solo dije, oye: teníamos aquí coches para repartir en coche y yo dije tengo que aprender a manejar porque ya no quiero andar en bicicleta, aprendía manejar y empecé a salir en coche y de ahí yo pase por repartidor, por empleado de mostrador, volvía salir otra vez a las calles a atender a las empresas y este, y ya cuando estaba yo solo, digamos hacía de todo, pues no era lo mismo que cuando yo entré éramos siete empleados a que cuando yo quede con ellos solo nada más era uno y hacia todo, después bueno pues se fue pasando el tiempo, sin querer muchísimos años, y mi patrón me decía que me quedara yo con ella, y yo asó como que. Si ya pase por muchas cosas aquí pero no creo, no creo porque hicimos así como que una evaluación y él me decía pues sabes que mira tú sacas tanto al mes, a mi me pagas tanto de renta y del traspaso que no me lo vas a poder pagar pues me das algo y yo le decía bueno, usted dice que mi ganancia es de \$10'000 y usted quiere que yo le de \$10'000 mensualmente entonces con qué voy a invertir después, aparte de que la refaccionaria al último estaba ya totalmente vacía, entonces yo así como que pues no, yo solo no puedo, pero hablé con mis hermanos, hablamos y pues ya dijeron ellos que si, entonces el financiamiento pues ya lo pusieron ellos, bueno yo también puse mi parte, porque de aquí me liquidaron y con lo que yo tenía ahorrado, yo creo que si piensas que no toda la vida vas a estar de empleado, y más digo, si ya conoces las cosas.

Entrevistador- ¿cómo fue todo eso?

Entrevistado- Al principio pues era un miedo impresionante porque no nomás es mi

dinero sino era capital de mi hermano y de mi hermana era así también como que toda su vida y yo decía qué voy a hacer si no funciona, pero dije bueno, vamos a aventarnos porque si tengo el apoyo de ellos completamente. O sea no es lo mismo estar de empleado que bueno digo, yo veo los empleos de ahora conmigo, no sé si sea yo como patrón, o yo como empleado como fui, porque te digo, yo a mi andaba yo repartiendo y decía yo no quiero andar repartiendo en bicicleta, mejor le busco me pongo las pilas me enseño a manejar y reparto o salgo a hacer mis cosas en coche, y por otro lado mis patrones eran de que: pues tu vas a hacer esto, esto, esto y esto y lo hacía, los sábados me daban aquí las ocho de la noche, las nueve y yo estaba trabajando, los domingos yo venía a trabajar con ellos y también a las tres cuatro estaba yo, entonces así como que tú dices... yo no sé si... bueno, también siento que toras generaciones, yo tengo amigos que han durado mucho en talleres y tú dices como que antes se le echaba más ganas o no sé qué era, porque ahora los chavos estos nomas quieren ganar tantito y trabajar igual, muy poquito, entonces así como que después de haberle echado todas las ganas del mundo dices pues bueno, también te están dando la oportunidad de entrarle a ya hacer algo por ti, pues si vamos a aventarnos pero, digo, si yo hubiera tenido el capital suficiente para ser yo solo pues lo arriesgo yo solo y pues a ver cómo te va pero en este caso era el capital de mis hermanos y yo no tenía la experiencia de ser patrón, al principio me costó muchísimo, entraban y salían chavos pero si así (chasque los dedos), digo no es lo mismo ser un empleado, digo no fui tan malo, porque al final a muchos los corrían porque precisamente eran medios "huevonzones", hacían concha y por cuestiones ¿no?, y que yo haya sido el que, digamos el elegido de que nunca me dijeron oye ya vete porque no nos sirves, pues también.

Entrevistador- Entonces cuando tomaste la decisión de tomar esta organización, ¿qué te movía, qué te impulso a quedarte con ella?

Entrevistado- pues sí, lo económico si me llamó, yo decía bueno igual y voy a estar mejor si le echas ganas pues ya es tu negocio, pero también no sé, yo creo que soy muy sentimentalista, y tenía toda mi vida aquí, bueno 14 años es parte de tu vida, todo



el mundo aquí me conocía por el "sonric's" hasta la fecha todo el mundo me dice el "sonric's", luego yo atiende a las empresas y también con todo el mundo me llevaba súper bien entonces yo decía: si quiero seguir atendiéndolos, a mí más que el dinero me llama más la atención eso, yo quiero seguir dándoles servicio, teníamos TELEVISA, teníamos las CHAPARRITAS, teníamos la UNAM y este, aquí de perisur una empresa de mantenimiento, entonces yo decía si me quedo aquí pues los voy a seguir viendo y atendiéndolos y estando con ellos, con todos mis amigos, y si me voy de aquí es empezar en otro lado y empezar a hacer amistades o conocidos o lo que sea, pero a mí si me llama mucho la atención el seguir sirviendo.

El dinero es lo que viene, si le echas ganas a lo que hagas pues ahí va a estar si, si no le echas ganas pues no, olvídate de él.

Entrevistador- entonces ¿para ti es más importante tu responsabilidad, tu crecimiento personal y tu cuestión emotiva?

Entrevistado- definitivamente si

Entrevistador- llega el momento en que se termina tu ciclo como empleado, inviertes en la misma organización y ahora eres patrón, lo que en un momento tu hacías como empleado ahora es una responsabilidad que tienes entre las manos, ¿de eso qué me puedes platicar?

Entrevistado- pues que es totalmente diferente (risas), a pesar de que yo cumplía, trabajaba y también veía, no sé como que situaciones en las que yo podía estar mejor como empleado echándole ganas o haciendo todo lo que me mandaran, pues ya cuando estas de este lado, pues te das cuenta de muchas cosas, del porque también tus patrones te tratan de una forma, y tú dices ¡uy!, el hecho de tomar todas las decisiones del mundo en un día, de estar con los empleados, si es muy, todo diferente.

Entrevistador- ¿qué hiciste ante eso?

Entrevistado- tratar de..., pues si de que como me mandaban a mí, pues al menos yo

tratar de mandar en una forma, no mandar sino llevar las riendas como mis patrones las llevaban, digo, no en balde estuve catorce años y también como que ves las decisiones que ellos toman y tu también tratas de llevarlas más o menos igual, yo realmente nunca pensé en el momento esto, y yo no tenía un manual que había leído para ser patrón, entonces así como venían las cosas pues yo trataba de resolverlas pero si me bloqueaba mucho.

Entrevistador- ante el manejo de los recursos que ahora tú manejabas ¿qué lógica seguías?

Entrevistado- bueno, simplemente era, si tú ves que un producto se mueve pues tienes que comprar de eso, mis patrones me, te digo yo pase por todo, lo que si nunca hice fue hacer pedidos yo directamente, pero yo sacaba faltantes y mi patrón algunas veces, bueno, ellos en los anaqueles tenían de esta pieza de haber por lo menos aquí cinco, de esta otra pieza nada más dos porque no se vende y es obvio que yo si tenía ese conocimiento y lo seguí igual, o sea, yo por mi experiencia sabia que es lo que se vende que es lo que no se vende y yo tenía que reponer todo ese material que realmente se vende y del que no se mueve constantemente pues tener una cantidad menor, debería haber un manual, pero eso tu lo vas adquiriendo así sobre la marcha.

Yo sacaba faltantes no hacia los pedidos directamente pero yo se los sacaba y mi patrón ya veía cuanto pedir y como pedir, y aquí era pues hacerlo a fuerzas yo todo.

Entrevistador- ahora te tienes que enfrentar a hacer tus pedidos y ante los recursos con los que cuentas tienes que hacer tus cálculos...

Entrevistado- si y no, porque realmente no, o sea, ellos no estaban aquí, mis hermanos, pero como desde el principio nos dieron crédito las empresas, nuestros proveedores, o sea, tomamos esto ¿no?, y les dijimos sabe s que, que ya no es del Valle ahora es REYRO, ¿cómo vamos a trabajar contigo?, al principio si fue de, pues sabes que yo como proveedor tuyo (el agente de ventas), obviamente te conozco yo conocí a tus patrones y te conozco a ti pero en mi empresa no me van a decir el "sonric's" si tiene el crédito abierto también como lo tuvo del Valle y entonces me empezaron si a que las

primeras tres compras fueran en efectivo, en ese entonces mis hermanos me dijeron pues tenemos un colchoncito de lo que juntamos para que tu vayas resurtiéndola pero no me dijeron cuanto, yo empecé a pedir en base a lo que me hacía falta para vender pero yo nunca vi en que si se iba a pedir de mas en cuestión de dinero, digo, no sé si ese fue un error de nosotros, el que no me hayan dicho mis hermanos tenemos nada más \$10'000 esta semana para comprar \$10'000 en refacciones, si por ahí hubiéramos empezado pues entonces si yo veo así como que cálculos ¿no?, qué puedo comprar con \$10'000, yo no me acuerdo que huyamos hecho esto, ellos me decían pues "tu lo que pidas"

Entrevistador- ¿llegaste a tener problemas por ello, que sobregiraras tus recursos disponibles?

Entrevistado- no, que me reclamaran mis hermanos no, bueno si, ya cuando teníamos chequera y todo eso, cuando teníamos nuestra cuenta en el banco y todo si llegaron a rebotarme los cheque y: ioye espérate tantito no!, y pues no tenemos para cubrir pero no fue muy frecuente o muy notorio que siempre estuviéramos así.

Entrevistador- ¿qué fechas o en qué años tú crees que hayan sido momentos de cambio, en los cuales tu toma de decisiones se viera modificada y porqué? ¿Qué factores estaban presentes?

Entrevistado- años no, todo se me ha pasado muy rápido y yo soy muy malo para las fechas pero, desde que tome esto pues, era un acelere total pero si ha habido cambios desde hace dos años que por alguna razón nos dejo de comprar TELEVISA, la UNAM entonces esos fueron cambios drásticos y a parte también cuando ellos se empiezan a incorporar aquí al negocio, que dicen, para quitarme una carga pues ahora me dices: sabes qué pues ahora yo ya voy a hacer ciertas cosas y tu ya te quedas nada más al frente del mostrador, pero si son cambios muy notorios en base a que, tanto de manejar el personal, en pedir en comprar, ahora si empezaron a decirme ahora si pides ahora no, todo eso

Entrevistador- ¿Eso te favoreció o te causo conflicto?

Entrevistado- me causo conflicto, a mí, porque a mí y en relación a toda la estructura porque por ejemplo ellos como empleados pues ya no sabían a quien dirigirse, y yo también como de dirigir a todos ahora tenía que decirles: ¿oye qué hacemos con esto?, y de repente si como que tomábamos las decisiones ya en conjunto pero no como que... veíamos muchas opciones y luego ya no sabíamos cuál era la buena

Entrevistador- y cuando se sentaban a tomar decisiones ¿qué criterio era el que prevalecía?, ¿qué hacían en ese momento?

Entrevistado- pues depende del problema en ese momento si eran cuestiones de aquí de la oficina de contabilidad pues nos reuníamos pero entre mi hermano y mi hermana pues me planteaban las cosas pero yo realmente no me involucraba mucho, si eran cuestiones de mostrador, por así decirlo, pues ahí sí y pues si veíamos muchas opciones pero era entre los tres y era platicarlo y ver los pros y los contras, pero si era tomar decisiones entre los tres.

Al principio, como te dijeron ellos tenían sus trabajos, pero si yo agarraba el teléfono si era porque me ofrecían una promoción, si era porque me ofrecían: oye compra mil cajas y te doy un mejor precio, si era porque ya no tenía un empleado porque se había ido y venía otro para que le diera trabajo, yo agarraba el teléfono y les hablaba: oye mira pasa esto y ya medio me daban una opción pero yo era el que tomaba la decisión final, cuando ellos se incorporan era mas de hablarlo, hablarlo, y ya decidirlo entre los tres

Al principio si les hablaba, te digo, si les hablaba y les decía pasa esto con este y con aquel, igual me daban su punto de vista y si ya lo tomaba yo y ya decida yo, pero en este caso pues entran y ya no sabes ni a quién dirigirte pero mis hermanos me empezaron a dar mi lugar también ahí, mi hermano les decía a ellos: saben qué, a mí no me vean como su patrón no me vean como el que les voy a ordenar o mandar a hacer las cosas, no queden bien conmigo; porque ellos se daban cuenta así como que mi hermano era el dueño y como si yo fuera un empleado más.

Al principio cuando contratábamos a una persona nos reuníamos los tres, cuando yo tomaba la decisión de emplear a alguien pues casi siempre estaba solo, pero ya después cuando estaba el empleado aquí trabajando nuevo nos reuníamos los tres nos presentábamos y le decían el que te va a dirigir aquí es Beto, o sea yo, pero los empleados así como que veían que él era el dueño porque yo también le daba su lugar a mi hermano entonces los empleados veían que venía como de visita mi hermano y pues ese es como un verdadero patrón ¿no? (risas) el que nada más viene por el dinero, viene de traje como que él es el que tiene el dinero y yo aquí soy un empleado más, pero mi hermano siempre les decía no quieran quedar bien conmigo, queden bien con él, porque él es el que nos dice si ustedes están trabajando bien si están trabajando mal, si merecen un aumento, con el se tienen que dirigir, entonces así como que ya los ponía digamos en su lugar, con el respeto que deberían de tenerme para mí pero si siento que cuando se incorporan ya no era de dirígete nada más a él, dirígete también a mí y yo también vi como que ya estando aquí mi hermano pues los chavos así como que: qué hago no, y de plano venían hasta acá y le decían a él las cosas y a mí me veían ya como su compañerito mas de trabajo y si perdí mucha autoridad y también responsabilidades en toma de decisiones

Entrevistador- ¿ante eso que hiciste?

Entrevistado- pues yo creo que nada, ahorita que lo estoy viendo así yo creo que nada, sigo yo dirigiendo y de hecho pues también mi hermano no ha estado así mucho tiempo aquí, si se incorporó y todo pero no está todo el tiempo aquí entonces si hubo un desequilibrio pero yo creo que ahorita si tengo el respeto y la autoridad para coordinarlos.

Entrevistador- ¿todavía se llega a presentar este fenómeno?

Entrevistado- ya les quedo más claro, de la práctica diaria allá abajo en el mostrador y en cuestiones laborales eso si les quedo bien claro, yo por ejemplo también les doy su lugar a mis hermanos que ellos quieren vacaciones porque bueno, aquí se les dan todas

las prestaciones de ley, que quieren faltar, que tienen algún problema ya mas, no sé cómo decirlo, mas de oficina, de recursos humanos, entonces yo si les digo todo eso sí lo ven con mi hermana y lo de aquí (lo operativo) yo lo veo con ustedes.

Por ejemplo ahorita un empleado, uno de ellos dos está casi siempre afuera el otro está siempre conmigo en el mostrador entonces yo hablo mucho con él y yo estoy faltando los viernes pero estoy faltando precisamente porque el que está adentro le digo: pues tú te quedas aquí, aprende y aprende y él me saca faltantes y todo y ya me voy con la confianza de que el está aquí, entonces todas esas decisiones yo las tomo, por ejemplo a mis hermanos yo les digo: Alfonso se va a quedar aquí adentro y este Julio va a estar allá afuera, y a julio le digo a ti te quiero aquí adentro y no quiero que me salgas para nada cuando yo no este y al otro nada más le digo tu vas a estar afuera y mis hermanos respetan eso y además lo ven, el que está afuera hace bien su trabajo afuera y el que está adentro hace bien su trabajo también

Entrevistador- ¿llevas o llevabas alguna lógica o alguna estrategia al momento de canalizar los recursos que ingresaban por concepto de ventas, algo previamente pensado?

Entrevistado- bueno no, no muy así, nada más en cuestión de que se vende más, o sea si tu estas viendo que un producto se vende y se vende, tenemos mil producto (ejemplo) y cien es básico y lo vendes tres, cuatro hasta seis veces al día pues es obvio que eso es lo que vas a comprar, ahora cuando nosotros tomamos esto estaba totalmente vacía, yo en dos años que estuve con mis patrones solo , ellos ya no querían invertir, ya no invertían, entonces yo tuve un estancamiento como de dos a cuatro años en que mis patrones ya no surtían cosas nuevas, de que ya nada más llenaban faltantes pero precisamente de lo que se vende.

Como estrategias, cuando yo tomo esto les empiezo a decir a mis proveedores mira necesito esto porque yo se que hace falta es era una lo que ya tenía conocimiento de lo que se vendía, dos de lo que el cliente viene y me pide y tres le decía al proveedor dime que se está vendiendo ahorita, entonces el proveedor me decía sabes qué mete esto

ahorita, ya ves que coches nuevos diario salen y también digamos de un coche muy comercial salen muchas piezas entonces ellos me decían mete esto, entonces mi estrategia era tráeme una cosa de cada uno, pedía mis faltantes, pedía menos para yo poder tener un poquito más de recursos y meter cosas nuevas aunque sea una pieza de cada una; cuando tu metes una pieza de cada una y por ejemplo de 10 piezas que metiste esta semana cinco ya las vendiste pues hay que reponerlas y si en la siguiente volviste a vender las cinco y te faltaron pues ahora empezar a pedir dos de cada uno y así con todo, pero es el estar ahí, lo que el cliente te pide, lo que hay nuevo en refacciones y ver lo que se está vendiendo, esa yo creo que es la estrategia.

Entrevistador- luego les otorgan el financiamiento, el crédito bancario, hubo más liquidez, más capacidad de compra ¿cómo fue ese proceso para ti de tomar decisiones cuando ya estaba el crédito?

Entrevistado- pues yo seguí haciendo mis pedidos normales, yo creo que eso fue para pagar lo que ya teníamos de deuda

Entrevistador- ¿hubo algún excedente del financiamiento que ustedes pudieran canalizar para fortalecer la organización en términos de producto?

Entrevistado- no, todo ha sido ir reinvertiendo poco a poco las cosas conforma a la propia capacidad de las ventas, hasta ahorita todavía sigo metiendo productos nuevos, pero también veo eso, voy a pedir menos o voy a pedir nada más lo justo lo que necesito y voy a meter una pieza nueva, y voy metiendo una, tres a la semana.

Entrevistador- la gama de productos en las refaccionarias, en el giro en que se encuentran es muy amplio entonces tu estrategia es combinada pero se centra en vender los mas comercial. Lo que más te piden, lo que más se vende, lo que te deja más utilidad

Entrevistado- si definitivamente.

Entrevistador- en esos términos ¿en qué porcentaje de un 100% de lo que comercialmente se vende se encuentran ahorita como refaccionaria?

Entrevistado- como en un 60% porque a pesar de todo es una gama inmensa, por ejemplo en mis años de empleado lo que más se vendía era el vocho, bueno cosas para el VW SEDAN, entonces teníamos un anaquel completo para VW SEDAN, desde un tornillito hasta el ajuste completo (ajuste de motor-reacondicionamiento mecánico) porque era el auto más comercial de todos, ahorita por ejemplo si nos atoramos, salió el Chevy, entonces yo ya quería así como yo tenía un anaquel completo para la línea del SEDAN VW, yo quería un anaquel completo del Chevy, igual desde el tornillito hasta el ajuste y eso si todavía no lo puedo hacer, porque el Chevy fue el que sustituyo digamos al VW, el Tsuru, ahorita ya puede haber Chevy, Atos y Tsuru, y ahora bueno si no lo hice con el Chevy ahora tendría que ser de tres y es más complicado, entonces el financiamiento no lo vi yo como para eso.

Entrevistador- me comentaron sobre la opción de ampliar el financiamiento ¿qué me puedes comentar de eso?

Entrevistado- pues ahorita lo estoy viendo como que a mí no me gusta eso. Ellos me expusieron y me pintaron el panorama de que bueno, si, si nosotros ocupamos ese financiamiento para pagar nuestras deudas personales pues todos en lo personal vamos a estar más tranquilos y va seguir trabajando porque también hay que pagar ese financiamiento porque nomas cambia el modo de cómo pagarlo, si te comentaron que nuestras finanzas personales son las tarjetas de crédito, que te están acabando ¿no? son unos volúmenes de intereses si tu pagas eso y este financiamiento que nos dan tiene una tasa menor pues lo vas a poder pagar un poco mas solventemente, pero realmente yo no me he involucrado mucho en cuestiones financieras yo si trabajo allá abajo y por ejemplo a proveedores que son pagos y eso todo lo ven ellos

Entrevistador- Si se diera este financiamiento ¿qué preferirías tú que sucediera?

Entrevistado- mira yo estoy así como que en contra..., no.



Entrevistador- ¿qué preferirías que si aceptara o que no se aceptara? Y en caso de que se aceptara ¿qué se hiciera con él?

Entrevistado- pues mira se supone que son \$200'000 que es lo que le debemos al banco, yo diría pues paga ese, o sea, nos están prestando \$200'000 para lo que tú quieras pero debemos exactamente esos \$200'000, yo lo único que haría es que si este (señalando la mano derecha) no lo podemos pagar porque es diferente este nuevo préstamo que se supone que es más llevadero, entonces yo diría haga esto señalando con la mano izquierda cubrir la mano derecha) a mi me interesa mucho que estemos bien aquí, porque yo les digo ya son \$200'000 de aquí (vuelve a señalar con la mano derecha) que no pagamos, porque pagamos \$30'000 y al día siguiente los volvemos a sacar y la deuda sigue ahí, ahí; por otro lado les digo bueno debemos \$200'000 del banco, en realidad a proveedores no se cuanto debemos porque te digo yo pido pero ya no me involucro, este, yo preferiría que pagáramos esos doscientos que lo que debíamos de pagar del nuevo préstamo sea menos al mes de lo que se pagaba de este y que lo fuéramos pagando solventemente y que nosotros que nos venimos pagando, pues igual y por ejemplo yo personalmente ya no gasto como antes, ya me limito, ya ocupo mis tarjetas en lo que menos, porque sé que no estoy pagando ahorita, antes pagaba y compraba, pagaba y compraba porque lo podía hacer, pero si ahora no lo puedo hacer, pues está en uno no hacerlo pero yo estoy en contra de que lo utilicemos para eso a lo mejor porque yo no debo así un volumen tan fuerte.

Yo por ejemplo me dan mi sueldo al mes, porque ahorita ya no me los están dando quincenalmente, y por ejemplo todas mis tarjetas yo las pago exactamente a finales o a principio de cada mes entonces para mi, si me dan mi sueldo del mes pues yo si distribuyo pues ese sueldo en mis tarjetas, si veo que no le bajo mucho porque no estoy pagando los totales porque yo, hubo un momento en el que se me fueron se me salieron de las manos mis deudas, yo no tenía tantas deudas como ahora pero aun así llega el mes me pagan y yo distribuyo mi dinero, entonces yo si estoy en contra de eso no lo veo muy viable.

Entrevistador- ¿lo que preferirías es sanear tu organización? Financieramente hablando.

Entrevistado- si porque como te digo, tengo conocimiento de las cosas, y ya no me involucro tanto pero me lo plantean de una forma en que yo entienda, entonces yo estaba entendiendo ahorita que cada mes pagamos \$30'000 del crédito que ya tenemos, pero también me han dicho es que pagamos y al día siguiente lo sacamos entonces la deuda siempre está ahí, entonces, por otro lado de este nuevo financiamiento son los mismos \$200'000 pero esos son un crédito en el cual te lo dividen ya en 20 mensualidades de los cuales vas a pagar casi la mitad aunque son los mismos \$200'000 pero ya vas a pagar menos además la tasa de interés de este es menos que la de este (señala diferenciando con ambas mano), y yo lo he visto vamos a pagar \$30'000 de este y no lo tenemos entonces como vamos a pagar \$30'000 más esto (señala uniendo ambas manos), \$30'000 más \$30'000 no vamos a poder pagar \$60'000. Entonces yo diría ocupemos este para pagar este y vamos a solventar este más cómodamente sin tanta presión incluso estratégicamente el excedente entonces ya podríamos canalizarlo a las finanzas personales.

Por ejemplo me dicen que de proveedores ya estamos más..., no tenemos tanto y que ahorita las ventas, es que bajaron muchísimo, pero ya están otra vez más o menos tratando de elevarse, dicen es que con lo de los proveedores ya podemos solventar lo de acá, entonces yo digo que le pensamos agarramos este para pagar este y los proveedores que se vayan pagando de ahí, junto con esto (el crédito) que ya va a estar más abajo

Entrevistador- ¿eso lo has comentado tú con ellos?

Entrevistado- yo se lo dije a mi hermana nada más porque primero mi hermana me comentó por separado porque a veces no estamos los tres aquí, ya ves que para las entrevistas que nos estas haciendo te decía que estuviéramos los tres aquí, pero casi nunca podemos estar los tres, estamos ella y yo que ella ya está aquí de planta pero mi hermano a veces hace otras cosas y de plano no está aquí, entonces este, has de

cuenta que uno me lo plantea de una forma y otro de otra, casi igual pero de otra.

Ha faltado ese espacio en donde estemos los tres, por ejemplo a mi hermana yo le comente esto: sabes que yo no quiero eso, yo de plano no quiero porque si no podemos con \$30'000 como vas poder con \$60'000, de dónde, entonces ella me dice es que esto es a 20 mensualidades, entonces yo creo que no, es que no podemos, si esto va a ser menos a veinte meses acaba con el otro y vámonos, y nuestras deudas personales son nuestras deudas personales, digo aunque, de hecho todo va a salir de aquí, si agarramos esto para nuestras deudas personales de todos modos debemos esto, entonces ya no debemos \$200'000 y \$200'000, yo por ejemplo debo \$30'000, mi hermano no se cuanto deba, mi hermana no se cuanto deba entonces debemos todo el dinero del mundo y no estamos vendiendo al nivel como que va a salir para todo, la verdad yo si lo veo complicado.

Y yo si se lo he planteado a mi hermana: yo no quiero eso, entonces les falta todavía definir en qué momento tienen ese espacio para definir que se hace si se toma o no.

Entrevistador- ¿en relación a tu toma de decisiones con la gente cuál ha sido tu experiencia?

Entrevistado- volvemos a que yo soy muy sentimentalista, yo me involucro mucho con ellos desde que empecé a necesitar gente, yo empecé con dos de mis sobrinos, entonces yo siento que doy mucho, personalmente igual y tampoco les prometo el dinero del mundo como sueldo pero desde que empecé en esto, me la paso aquí, yo estaba trabajando de las 8:00 am a las 8:00 pm de lunes a sábado y el domingo de 9:00 am a 3:00 pm, el domingo es el único día que vengo solo al principio era un cambiadero de personal después de un año más o menos mi hermano contrato a una chava, primero contrate a un ex compañero pero ya es mayor que yo como 5 o 6 seis años mayor que yo, lo contrato..., (INTERRUPCION DE LA ENTREVISTA POR ATENCIÓN A PROVEEDORES RECEPCION DE MERCANCIAS)... podemos continuar mañana, si no te molesta o en la tarde es que hoy es día de proveedores. Si quieres mañana a las 10:00 am a esa hora estamos tranquilos

Entrevistador- de acuerdo no hay problema, entonces a las 10:00 am estoy por aquí nuevamente.

**FUENTE: Elaboración propia.**

## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

**Numero de entrevista: 05**

**Fecha: Julio 9, 2009.**

**Duración: 60 minutos aprox.**

### Datos generales

• <b>Organización</b>	REYRO
• <b>Nombre</b>	Alberto Reyes Rodríguez
• <b>Edad</b>	46 años
• <b>Sexo</b>	Masculino
• <b>Formación académica</b>	Bachillerato
• <b>Puesto en la organización</b>	Gerente operativo
• <b>Funciones principales</b>	Operaciones generales de la organización

REYRO. Refacciones Automotrices

Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán. Del. Coyoacán. CP. 04300.

Tel. 5618-6525. RFC. RERO631225PT9

Entrevistador- buenos días Alberto, aquí estamos nuevamente para continuar, muchas gracias

Entrevistado- oye una disculpa, pero así es esto, los proveedores no tienen hora exacta de llegar y tengo que checar que llegue el pedido completo y..., ya sabes.

Entrevistador- no te preocupes no hay problema, lo importante es que se puede seguir con la entrevista, me estabas comentando sobre como tomabas decisiones al principio cuando ya estabas tú al frente y sobre que contrataste a un ex compañero, que era más grande que tú.

Entrevistado- ah sí, pues te decía que este chavo, bueno ya no tan chavo era más grande que yo y al principio pues era todo bien porque el también conocía ya la refaccionaria y cómo funcionaba, pero luego empezó a cambiar la cosa, como que él no se daba cuenta que ahora yo era el patrón, o dueño más bien entonces a veces se me

quedaba viendo o me preguntaba pues que yo que hacía ¿no?, le decía lo que tenía que hacer pero él me seguía viendo más como su cuate, su compañero y le costaba trabajo hacer caso, y más cuando llegaba mi hermano porque te digo que pensaban que él era el del dinero y que yo era un empleado más, duro cas como un año y luego el solo se fue, y ya al último teníamos a la chava que te comento y un asistente de contabilidad aquí pero realmente no nos ayudaba mucho, la chava era bien movida pero él no mucho y se veía que no sabía mucho.

Y siempre he tratado de tenerlos bien, que el desayuno y la comida o el refresco, aquí siempre tenemos refresco para ellos, o sea, trato de darles como una compensación o no sé como se llame pero que se sientan a gusto. De hecho en el aniversario de aquí o en los fines de año hacíamos, bueno, seguimos haciendo pero ahora ya más barata, hacemos comidas o cenas y ellos siempre se la pasaban con nosotros, luego cuando bajaron nuestras ventas que ya no nos compraban Televisa y la UNAM pues ya no podíamos tener tanta gente si no había ventas así que platicamos los tres y decidimos que teníamos que despedir gente, y eso fue el fin de año del año... antepasado imagínate todavía fueron a la cena de navidad y no sabíamos cómo decirles, nos costó mucho trabajo porque tomar la decisión de correr a alguien es algo muy diferente a cuando ya tienes que decírselos mi hermana y yo nos echábamos la bolita y a la mera hora después de unas semanas de que paso navidad le dijimos a mi hermano José que él era quien les tenía que decir con el chavo no fue tanta bronca cuando le dijimos a otro día ya no vino y pocas veces ha regresado, por más que les explicamos que eso lo hacíamos no porque fueran malos elementos sino porque teníamos que nivelar el barco y que si lo hacíamos después podíamos volver a contratarlos igual o hasta en mejores condiciones fue muy difícil, ese día fue una lloradera aquí hasta de nosotros porque la chava era muy buen elemento pero tuvimos que hacerlo aunque nos doliera.

De verdad que tener que... tener la responsabilidad de tomar decisiones es de verdad algo muy complicado, muy difícil, a veces no sabes que debes de hacer porque hay muchas opciones y varias son buenas o porque no hay y no te queda de otra. Como con los proveedores se me hace feo porque ellos también viven de las ventas pero no puedo

comprarles más de lo que se puede porque entonces afecto otra parte y tengo que decidir aunque no quiera, y mediarle más o menos a apoyarlos pero comprar lo que aquí se necesita, si me entiendes, yo tengo que ver por los que estamos aquí y sacar a flote a la organización.

Entrevistador- me comentabas también sobre tu experiencia en la toma de decisiones

Entrevistado- te digo al principio era miedo, miedo a no retribuirles todo su capital que habían invertido mis hermanos, era miedo, era una sensación de luchar, al principio yo no comía yo no dormía, yo no estaba bien pero aun así estaba aquí, tenía muchas fuerzas de estar y hacer, y si va pasando todo y en su momento pues tienes alegrías, tienes enojos, tienes tristezas tienes todo pero sólo viviéndolo, no lo podría yo expresar así muy bien, sólo viviéndolo te das cuenta de muchas cosas el hecho de tomar decisiones, tú dices, si antes por alguna razón odiaste a tus patronos ahora también los enalteces, a veces también si tú cometiste errores como empleado pues también perdonas algunos de tus ahora empleados, todo eso te da experiencia pero es en el momento y agradeces a dios, bueno el que cree, agradece a dios o agradece a sus padres el que te hayan dado ciertos valores y que tú también los tengas muy presentes agradeces a todos tus cliente, agradeces a tus amigos, agradeces a tu mismos empleados que te ayudaron a llevar esto bien.

Entrevistador- ¿Qué me puedes decir sobre iniciar una organización? ¿qué tengo que involucrar si es que voy a empezar una organización?

Entrevistado- primero que nada deben tener el valor de hacerlo, el que realmente quieras hacerlo, yo cuando entre hable con la persona y le digo, me conoce y me felicito, y le digo a ver cómo me va y me responde... una señora que tiene otra refaccionaria: ¿pues cómo quieres que te vaya?, si trabajas te va a ir muy y si no pues no, y otra cosa que vi con un doctor es: la constancia es el 99% y el ingenio es el 1%, yo por ejemplo te digo, yo me puse mi horario porque sabía que trabajando esto bien pues iba a estar bien, yo le dije a mis hermanos voy a abrir de lunes a domingo y voy a

abrir de lunes a viernes de 8:00 am a 8:00 pm y eso fue lo que hice, entonces si vas a abrir algo, pues la constancia y estar ahí, después ya vinieron unos cambios y yo también los resentí cuando yo empecé ya a faltar, es que yo falté y se empezó a ir abajo, bueno no, pero también en parte porque a mis empleados yo les transmití el hecho de que estuvieran al pendiente de todo, cuando yo decidí faltar es porque ya tenía a quien dejar aquí en el mostrador.

La constancia y el que quieras trabajar para ti mismo, yo a ellos les digo: están aquí de empleados pero hagan de cuenta que están trabajando para ustedes mismos, yo les digo aprendan busquen ustedes la estrategia de grabarse los..., yo les di unas estrategias para aprender, yo cuando entre aquí me pusieron a limpiar toda la refaccionaria, una cosa es que le pasara yo el trapo y otra cosa es que mi patrona me dijo. Abres cada cajita y ves lo que hay y lees la etiqueta: esto es un disco para frenos de un Shadow modelo tal, digo bueno ustedes háganlo así, o vean que estrategia les funciona para retener las cosas, les digo ustedes aquí pues yo les pido eso, que realmente aprendan lo mío pero cada quien con su estrategia, porque si ahorita tu dejas este empleo y te vas ahora a una ferretería te van a decir lo mismo que aprendas a despachar las cosas pero si tu ya llevas una estrategia de cómo te funcionó el retener las cosas porque son mil pues ya no te va a costar trabajo, les digo: si aquí diste el 100% o al menos diste el ancho, pues en cualquier lado que vayas vas a hacer lo mismo, entonces ya no tengan esa mentalidad de que estas enriqueciendo a un patrón, si tu trabajas y yo te veo que trabajas pues al rato te lo reditúo, entonces que estas haciendo trabajando para ti, no estas sólo trabajando para mi, y digo en conjunto si tu trabajas bien y todos trabajamos bien y nos reditúa, al menos nosotros los tres como que si les hemos, cuando estuvimos así (señalando con el pulgar de la mano derecha hacia el piso-abajo), en el reparto de utilidades en fin de año les dábamos un agradecimiento extra económicamente hablando y a veces hasta que el pavo, que el vino, que la botella y todo eso entonces también es este, cada uno si quiere hacer las cosas sino nunca las vas a hacer, y hay otra frase que dice: que cuando tú das más de lo que esperan de ti, pues tu también vas a recibir mas más de lo que esperabas recibir



pero sólo si uno está consciente de que como empleado o como patrón tiene que dar el 100% o el 101%.

Entrevistador- algo más que tú quieras agregar, que quieras comentar en general

Entrevistado- la verdad es que yo no estoy acostumbrado a hablar en público, de repente si tengo entrevistas de mercadotecnia de las diferentes marcas de productos, por ejemplo, pero son ya elaboradas y tienen que ver con el producto.

Entrevistador- por lo pronto te agradezco tu tiempo y tu participación para esta investigación. Te llamo en la semana para tratar de conseguir la entrevista con tu hermano José, porque me comento tu hermana que él es más difícil de localizar.

Entrevistado- si te la da, no es payaso y no creo que no te quiera dar el espacio pero si es porque realmente vienen menos, pero si le decimos y lo ajustamos va. Estamos para servirte.

**FUENTE: Elaboración propia.**

## **Carta invitación para la organización**

México, D.F. a de del 2009.

**C. Olivia Evangelina Reyes Rodríguez.**

**Contadora General**

**REYRO. Refacciones Automotrices.**

**Presente**

Por este conducto, me permito presentar a usted al alumno Julio César Viguera Miranda quien se encuentra realizando sus estudios de Maestría en Estudios Organizacionales, perteneciente a la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. El Lic. Viguera realiza su residencia de investigación bajo el tema: *"El financiamiento, estrategia para la pequeña y mediana empresa. Una mirada desde la perspectiva organizacional de la toma de decisiones"*, por lo que agradecería se le otorguen las facilidades para realizar su estudio de campo, garantizándole que la información que le sea proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.

Agradeciendo su fina atención, me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

**Atentamente**

**"Casa abierta al tiempo"**

**Dr. Germán Vargas Larios**

**Coordinador del Posgrado en Estudios Organizacionales**

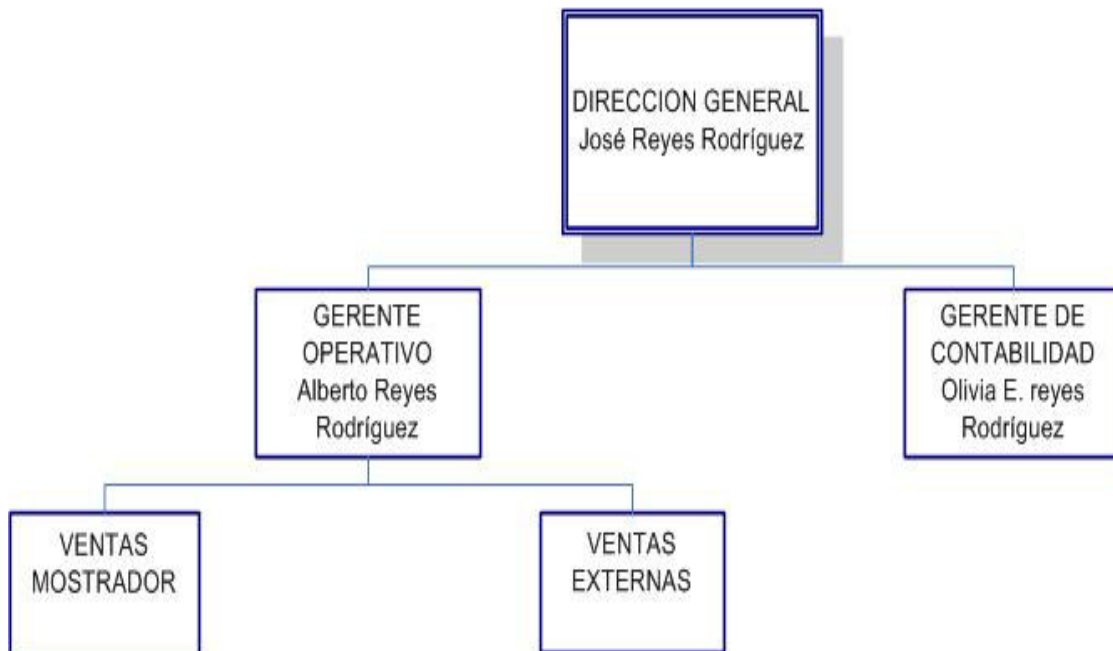
**UAM-Iztapalapa.**

## **Organigrama de la organización**

# **REYRO**

## **Refacciones Automotrices**

### **ORGANIGRAMA**



**JULIO 2009**

**Av. Aztecas Mz. 13 Lt. 2 No. 816-A Col. Ajusco Coyoacán.  
Del. Coyoacán. CP. 04300.  
RFC. RERO631225PT9  
Tel. 5618-6525.**