



*Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa*

División De Ciencias Sociales Y Humanidades.

Departamento De Economía.

*Origen Y Desarrollo De Las Micro Pequeñas Y
Medianas Empresas En México.*

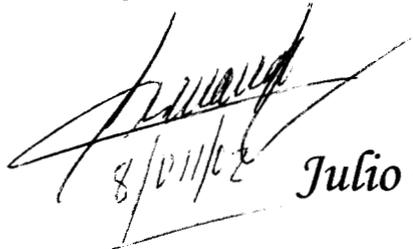
Tesis Que Presentan Los Alumnos:

<i>Rivas Herrera Calos Alberto</i>	<i>97328404</i>
<i>Rodríguez Solache Eric</i>	<i>96223593</i>
<i>Valverde Hernández Ricardo M.</i>	<i>97328644</i>

*Para Obtener El Grado De:
Licenciado En Administración*

Asesor:

Mtro. Admón. Fernando Olvera Hernández


8/01/02 Julio De 2002



Dedicatorias

DEDICATORIAS

Eric Rodríguez Solache:

Dedico este trabajo a:

Mis padres:

Alfonso Rodríguez Amescua y

Silvia Solache Mata

Mi esposa e hija:

Lizbeth Licona Díaz y

Damaris Rodríguez Licona.

Que siempre me han apoyado.

Agradecimientos de::

Carlos Alberto, Eric y Ricardo



Dedicatorias

Carlos Alberto Rivas Herrera:

Primeramente agradezco a mis padres Alberto Rivas Aguirre y Celia Herrera Hernández por haber elegido traerme a este mundo, también por el esfuerzo y paciencia que me dedicaron para hacerme un hombre de provecho.

Quiero agradecerles todo su tiempo, esfuerzos y sacrificios hechos no solo para terminar mi carrera sino por toda una vida de formación, tanto académica y moral.

No hay palabras suficientes que me permitan expresar que tan agradecido estoy por que no sólo me han dado una carrera, sino una familia y una casa donde vivir en paz en compañía de mis hermanos.

Agradezco por el apoyo que nos han dado a mí y mis hermanos, que sin importar el sacrificio realizado siempre nos tendieron la mano para seguir adelante con nuestros proyectos y objetivos, y solo me queda decir.....GRACIAS

Agradecimientos de:

Carlos Alberto, Eric y Ricardo

Dedicatorias

Ricardo Valverde Hernández

Yo doy Gracias a:

➔ **Dios** por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante para mi.

➔ **A mis Padres, "Esperanza Hernández García y Ricardo Valverde Martínez"**, que me han apoyado tanto económicamente y moralmente a levantarme en los tropiezos que he tenido en el transcurso de mi carrera.

➔ **A mis hermanos: "Ángela, Rubén, Ismael, Trinidad y Guadalupe"**: que me han impulsado a superarme apoyándome en las buenas y las malas.

➔ **Al Maestro en Administración; "Fernando Olvera Hernández"**, que me a asesorado intelectualmente, de acuerdo a las diferentes perspectivas que se tenía en cuanto a los puntos clave de la tesina, en el transcurso de un año completo.

Agradecimientos de:

Carlos Alberto, Eric y Ricardo



Dedicatorias

➔ **A mis compañeros; "Eric y Carlos Alberto"**, quienes decidieron trabajar conmigo durante este trabajo el cual duro un año.

➔ **A todas las personas que en el trabajo de campo** me apoyaron aceptando a proporcionarme la suficiente información que nos ayudo para concluir satisfactoriamente nuestra tesis.

➔ **Gracias a la "Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa"** que me dieron la oportunidad de estar estudiando en este lugar para poder concluir mi licenciatura.

Agradecimientos de:

Carlos Alberto, Eric y Ricardo



Índice

ÍNDICE

INTRODUCCION GENERAL	i
METODOLOGÍA	iii
CAPITULO 1	
ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.1.1 EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	2
1.2 ORIGENES	4
1.2.1 EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES	4
1.2.2 CONTINÚA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS	6
1.3 DEFINICIÓN	6
1.3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN NACIONAL FINANCIERA S.A.	6
1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN INEGI	7
1.4 CARACTERÍSTICAS	10
1.4.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS MPYMES.	10
1.4.2 ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA	11
1.5 TIPOLOGIAS	12
1.5.1 FRANQUICIAS	12
1.5.1.1 ANTECEDENTES.	12
1.5.1.2 DEFINICIÓN	14
1.5.1.3 BENEFICIOS DE LAS FRANQUICIAS	17
1.5.1.4 LAS DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	19
1.5.2 LA EMPRESA FAMILIAR	21
1.5.2.1 LA EMPRESA FAMILIAR EN LOS DIVERSOS SECTORES	21



Índice

1.5.2.2 LOS CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR	22
1.5.2.3 LA CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR	26
1.5.2.4 SISTEMAS FAMILIARES Y SISTEMAS EMPRESARIALES	30
1.6 TEORIAS Y AUTORES	40
1.6.1 EL HOMBRE COMO EL ALMA DE LA EMPRESA (RH.)	40
1.6.2 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y ADOPCIONES DE DECISIÓN	41
1.6.3 LA CULTURA CONTEMPLA CUATRO TEMAS DE TIPO GENERAL	42
1.6.4 CALIDAD TOTAL	45
1.6.5 INNOVACIÓN	46
1.6.6 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL	49
CONCLUSIONES	53
 CAPITULO 2	
MARCO CONTEXTUAL MEXICANO	56
2.1 INTRODUCCION	57
2.2 ORIGENES HISTORICOS DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA EN MÉXICO	58
2.3. LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO	60
2.3.1 IMPORTANCIA ECONÓMICA	60
2.3.2. IMPORTANCIA SOCIAL	61
2.2.3 PROBLEMAS GENERALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	62
2.4 IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO	65
CONCLUSIONES	66



Índice

CAPITULO 3

ESTADO ACTUAL Y TENDENCIAS FUTURAS	67
3.1 PANORAMA	68
3.1.1 SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	69
3.1.2 EL FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES EN MÉXICO, HACIA UN CAMBIO DE POLÍTICA	69
3.1.2.1 ALGUNOS APOYOS DE NAFIN	70
3.1.2.2 LOS APOYOS DE BANCOMEXT	71
3.1.3 LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y EL CAMBIO TÉCNICO	72
3.1.4 LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS	73
3.1.5 LAS MODIFICACIONES DE LOS MERCADOS	74
3.1.6 INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS FINANZAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)	75
3.2 TENDENCIAS	75
3.2.1.PERSPECTIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	76
3.2.2 APOYOS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.	77
3.2.2.1 APOYO DEL GOBIERNO DEL DF. (ACRE-DF)	77
3.2.2.2 APOYO CREDITICIO POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL	79
3.2.3. REGLAS DE OPERACION DEL FONDO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	82
TRABAJO DE CAMPO	84
4.1 CAMPO DE ACCIÓN	85
4.2 ZONAS DE ANÁLISIS (alcance)	85
4.3 METODOLOGÍA	85
RESULTADOS	87
CONCLUSIONES FINALES	94
BIBLIOGRAFÍA	97



Índice

ANEXOS. (Estudio Teórico AT-1)	100
ANEXOS ESTUDIOS PRACTICOS	107
RESULTADOS POR ZONAS DE ESTUDIO	115
CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES EN MÉXICO	132
GLOSARIO	133



Introducción General

INTRODUCCION GENERAL

El propósito del presente trabajo es ofrecer a los lectores un panorama general de los micros pequeñas y medianas empresas, en su definición, clasificación, historia, trayectoria y una serie de los problemas y las perspectivas que se consideran más relevantes sobre el tema.

Consideramos que será labor de los profesionistas identificar en qué momento y circunstancias se encuentran los negocios a los cuales pretendamos atender en sus necesidades.

El tema es importante y su examen vale la pena por diversas razones. Se ha comprobado en todo el mundo, incluso en las sociedades industriales avanzadas, que las pequeñas empresas desempeñan un papel fundamental ante el grave problema del desempleo, uno de los retos cruciales de la sociedad contemporánea. Las grandes empresas orientan sus decisiones de inversión cada vez más a incorporar alta tecnología y en general capital intensivo; son capaces de crecer, modernizarse y exportar sin aumentar de manera equivalente su contingente de trabajadores. En cambio, la pequeña empresa se presenta como una alternativa más abierta en oportunidades y más accesible: requiere de mucho menos capital que los establecimientos mayores para iniciar sus actividades y, en proporción al capital invertido, ocupa más personal que aquéllas. Por otra parte, tiene menor dependencia tecnológica que establecimientos mayores; los bienes y servicios que produce y distribuye son por lo general satisfactores básicos, aunque en un mercado sumamente competido. Por sus propias características, las pequeñas empresas son más flexibles que las grandes para adaptarse a las variaciones y los virajes de la demanda y, por tanto, de la producción y la distribución en una economía mundializada. Además, su flexibilidad permite que estos establecimientos sean bisagras entre países, sociedades y regiones que se mueven a diversas velocidades. Así, al no ser unidades económicas sumamente concentradas, tienen escasas exigencias tecnológicas, de capital e infraestructura, lo que les otorga una amplia capacidad para ubicarse en cualquier espacio, así sea en los antiguos centros de las ciudades, en la periferia urbana o en zonas apartadas del medio rural.

Sin embargo, una de las características más notables de la pequeña industria es su heterogeneidad. En efecto, existe un velo de prejuicios que cubre a las pequeñas empresas y las hace aparecer como si todas fuesen similares por su número reducido de personas empleadas. Lo que se observa detrás de esta primera y falsa apreciación es que se trata de un inmenso mundo de pequeñas unidades económicas que tienen entre sí semejanzas y diferencias.

Comenzando por lo básico, unas están constituidas por actividades artesanales de tipo tradicional en las que el propietario puede trabajar por su cuenta y colocar el producto de su trabajo directamente en el mercado. En cambio,



Introducción General

puede darse el caso de que aun perteneciéndole los medios de producción, las materias primas y el conocimiento, el dueño se vea obligado a depender de un intermediario-empresario, quien ejerce sobre él un poder directo mediante el control de recursos estratégicos de cualquier tipo: financieros, tecnológicos, materias primas, información o mercados. Sin embargo, un rasgo distintivo de esta primera célula fabril es que el proceso de trabajo y la mercancía, realizados de principio a fin por el artesano con tecnología rudimentaria y escasa división del trabajo, dependen fundamentalmente de su propia habilidad, tanto en calidad y eficiencia como en volumen.

El caso mexicano se describe tomando como base principal los datos estadísticos del INEGI, para comprender su clasificación y características principales, así como poder identificar cual ha sido los principales problemas por los que ha pasado y cuales son los que enfrenta actualmente.

Para la elaboración de este trabajo se trato de manejar un lenguaje que sea comprensible para cualquier lector, siguiendo una secuencia lógica de describir primero aspectos generales de las empresas y las diversas teorías que son generadas al rededor de ellas, para posteriormente pasar a describir aspectos específicos de las Mipymes en México.

Es necesario explicar que de aquí en adelante se utilizará indistintamente el concepto de microempresa, micro negocio o pequeño negocio como equivalentes sin que cambie el concepto o el sentido que se maneja. Así mismo se utilizaran las siglas Mipymes o Mipymes para referirse a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Para la parte final del presente, es decir el trabajo de campo se estudia a las microempresas dedicadas principalmente al comercio y a la prestación de servicios debido a que son las actividades a la que se dedica este sector industrial. Identificar las causas por las cuales las personas inician un micro negocio será el tema a investigar, y con base a los resultados obtenidos y al contenido de este trabajo se dará una conclusión final que pretende resumir y dar una recomendación final a todas las partes involucradas.

METODOLOGÍA

OBJETIVO GENERAL

Identificar cual es la importancia de las micro, pequeña y mediana empresa, mostrar los criterios de clasificación, así como identificar los problemas que enfrentan para desarrollarse.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar el origen del establecimiento de los comercios.
2. Determinar si utilizan las técnicas de administración en forma intuitiva, y en consecuencia se generan problemas para su desarrollo.

HIPÓTESIS:

El origen de las microempresas se debe a que las personas pretenden obtener, a través de estas satisfacciones personales tanto psicosociales como económicas, y debido a este origen se aplica la administración intuitivamente.

JUSTIFICACIÓN

El tema de las micro, pequeñas y medianas empresas, es importante para los estudiantes de administración ya que es uno de los mercados de trabajo a los que se puede ingresar. Según los datos obtenidos por el INEGI en su censo económico de 1999, del conjunto de negocios totales del país, 97% son microempresas, 2.7% son pequeñas y 0.3 son medianas.

Así mismo el 57% se dedica al comercio, 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y el 1% a la industria de la construcción. Se destaca que el 38% de los empresarios al frente de los micro-negocios tienen un nivel de escolaridad de primaria o menor, en tanto que la pequeña y mediana empresa 56 y 63% respectivamente tiene estudios profesionales.

El 62% de las microempresas está integrado por sociedades familiares, en tanto que el 51% de las empresas medianas se organiza como sociedades sin integración familiar. La mayoría de los negocios establecidos son microempresas



Metodología

que se dedican al comercio como primera actividad principal, en segundo lugar lo ocupan las empresas dedicadas a brindar servicios y muy pocos se dedican a la manufactura.

Pero hay un sector de las Micro, pequeñas y medianas empresas que se ha dejado a un lado de la administración, el cual es el de los micro-negocios ya que la mayoría de estos aplican la administración de forma intuitiva, lo que regularmente les acarrea problemas para su subsistencia. En la medida en que se tenga un mayor conocimiento acerca de las causas de establecimiento de un gran número de microempresas identificaremos de mejor manera sus problemas que enfrentan.

Por esto es necesario estudiar a los micro-negocios a través de unos cuestionarios para observar puntos determinantes como son: origen, personal que labora, tiempo que laboran, cómo enfrentan a la competencia, la forma de determinar sus ganancias y si tienen planes a futuro.

Para esto se tomara en cuenta a los micro-negocios como son:

- Comidas.
- Estéticas.
- Farmacias.
- Lavanderías.
- Materias Primas.
- Panaderías.
- Papelerías.
- Tiendas.
- Tintorerías.
- Zapaterías.

Esto sería el apoyo para confrontar a los micro-negocios, ya sea como empresas familiares o como franquicias, con las teorías de diferentes autores.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

CAPITULO 1

Origen y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La naturaleza y la realidad de los negocios no experimentaron un desarrollo importante hasta principios del siglo XIX, con el comienzo de la llamada Revolución Industrial. De hecho, no fue tanto una revolución, un cambio institucional completo, como una evolución o desarrollo muy acelerado de todo lo que había venido sucediendo. Hasta entonces, la mejora de la productividad había sido muy lenta, pero apareció la manera de incrementarla considerablemente gracias a la máquina de vapor inventada por James Watt, innovación que marcó el comienzo de un período de sustitución del trabajo manual por máquinas, el cual ha proseguido hasta nuestros días y continuará el ritmo creciente en el futuro.

El primer impacto, sobre el mundo de los negocios se produjo en el ramo textil. Anteriormente, el hilo para tejer telas había sido hilado con ruecas accionadas con las manos y los pies. Arkwright inventó la máquina de hilar, que hacía el mismo trabajo de la rueca pero utilizaba la energía del vapor a través de un sistema de ejes, poleas y correas de transmisión. El resultado fue un aumento extraordinario de la producción, pues donde antes se hubiera necesitado una docena o más de mujeres para producir una determinada cantidad de hilo, una máquina atendido por una sola mujer podía, producir la misma cantidad o más. El trabajo que antes era llevado a domicilio para ser ejecutarlo por la familia, se realizaría en adelante en una fábrica dotada de las nuevas máquinas. Y cuando la fabricación de tejidos y otros procesos afines fueron mecanizada de la misma manera, lo que había sido una industria de hogares humildes se convirtió en operación propia de una compañía importante. Un factor primordial intervenía en el cambio de la adquisición, instalación y operación de las nuevas máquinas y de las plantas proveedoras de energía para hacerlas funcionar, así como los edificios para albergarlas, exigían el desembolso de capitales cuantiosos, lo que exigía un aumento considerable del volumen de ventas con el fin de recuperarlos.

De este modo, no sólo la producción experimentó un considerable incremento, sino que también los medios de producción tuvieron que ser ampliados muy por encima de las anteriores concepciones, con objeto de cubrir los costos. Y lo que pasaba en la industria textil fue limitado muy pronto por otras industrias que no quisieron quedarse rezagadas. Por otra parte, la fabricación de las nuevas máquinas y de las centrales energéticas necesarias para hacerlas funcionar hizo nacer una nueva industria que ofrecía nuevos puestos de trabajo. Aquí intervino también el principio de la especialización, puesto que para fabricar



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

las nuevas máquinas y las centrales eran necesarios los conocimientos especializados.

El aumento del tamaño de las compañías ocasionó una mayor especialización dentro de las mismas. Además de vendedores y contables, la mecanización necesitaba especialistas en mantenimiento, fogoneros y, en una etapa posterior, investigadores y expertos del desarrollo, así como personal administrativo para los trabajos auxiliares de oficina. Este proceso se denomina especialización funcional, es decir, especialización con respecto a un trabajo o función particular, y su consecuencia fue la creación de profesiones como las de ingeniero y contable, y otras muchas que hoy en día existen en las empresas.

A medida que las máquinas se hicieron más complejas y costosas, las empresas tuvieron que aumentar el número y la variedad de sus productos para aprovechar su potencial de ventas. Por consiguiente, la financiación necesaria creció hasta el punto de que un solo propietario, o incluso varios socios, no podían aportar los capitales necesarios, lo que obligó a repartir la carga económica entre un gran número de propietarios. Sin embargo, esto no intervenía activamente en la administración de la compañía, sino que se limitaban a contribuir con fondos a cambio de participar en los beneficios de la empresa. En consecuencia, pidieron garantías para que no se les pudiera considerar responsables de las obligaciones de la compañía. Esta podía hundirse a causa de una mala administración, y con ello incurrir en deudas de las que todos los dueños podían ser hechos responsables, pero como éstos no eran responsables del fracaso, tampoco podían serlo de las deudas.

Debido a esta posibilidad, los propietarios potenciales se mostraron cada vez más reacios a invertir dinero, precisamente cuando éste hacía más falta. La solución vino dada por la creación de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.

Los propietarios se convirtieron en accionistas de la compañía y su responsabilidad quedó limitada a la de su inversión en acciones de aquélla. Si la sociedad quebraba, no podían perder más que su inversión original.

La mayor parte de las empresas son actualmente propiedad de accionistas, y existen muy pocas en las que los dueños sean a la vez los administradores.

El cambio en la forma de propiedad de las empresas eliminó el papel que desempeñaba la persona dispuesta a iniciar y ampliar un negocio hasta transformarlo en una empresa: el hombre a quien, hoy lo llama empresario.

Esta palabra procede del francés, «entrepreneur», y tiene un significado de contratista o constructor de obras que define adecuadamente su papel en las,

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

nuevas circunstancias. El empresario es el innovador dispuesto a aceptar riesgos en la creación de un nuevo producto o servicio. Pero una vez llega a una etapa en la que necesita capitales considerables y tiene que constituir una sociedad para poder explotar plenamente el nuevo negocio, el empresario suele establecer un contrato, transfiriendo a otros la sociedad y reservándose una participación. Los otros son, desde luego, los accionistas, los propietarios de la nueva, compañía. Pero, como hemos visto, éstos no se ocupan de administrar constantemente la compañía, sino que tan sólo se interesan por los resultados económicos. Queda, por tanto, una laguna por llenar: La administración de la compañía. Este problema se ha solucionado reconociendo el carácter profesional de esa tarea y nombrando un directivo profesional que actúa como principal ejecutivo, pero que no es propietario.¹

1.2 ORIGENES

1.2.1 EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES

A medida que las poblaciones aumentaron en las ciudades, se dispuso de mayor cantidad de mano de obra, la cual era absorbida de dos maneras:

(a) A través del empleo por parte de los especialistas, tales como el panadero, el sastre y los agricultores. Esto era lógico, pues el especialista establecido buscaba ayuda para su negocio que crecía, y el nuevo colaborador procuraba aprender un oficio a fin de convertirse en especialista.

(b) Mediante una ampliación de los bienes y servicios que proporcionaban los especialistas. Además de lo necesario, éstos empezaron a suministrar flujos, lo que significó una mejora notable del nivel de vida de la comunidad. Se establecieron «nuevos» negocios a partir de productos que antes se procuraban las propias familias. Ejemplo, carpinteros, que fabricaban muebles de mejor calidad debido a su especialización.

Los especialistas se convirtieron en empresarios de un número creciente de asalariados y por tanto las ventajas; de la especialización pudieron ser extendidas a cada grupo o unidad de producción dentro de la empresa. Y es que, si bien el nuevo empresario seguía siendo un especialista en su actividad propia, como carpintería ó sastrería, este mismo hecho convertía en poco probable que pudiese llegar a ser experto en otros campos de actividad, tales como los relacionados con la comercialización. Cuanto más experto en su oficio, tanto menos probable era que adquiriese experiencia en vender, en llevar la contabilidad o en contratar los

¹ “Introducción a los negocios”. Autor: Bruce A. C. Hills.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

suministros de materiales. Lo lógico era asignar esos trabajos a asistentes seleccionados que se convirtieron en especialistas de las ventas o la contabilidad.

Este fue, por tanto, el desarrollo de un grupo tangible de personas, dirigidas por otra que poseía un algo intangible denominado la compañía. Es cierto que el empresario no era propietario de los empleados, pero éstos se encontraban en una situación muy distinta de los que trabajaban independientemente. Los empleados no controlaban más su propio trabajo; no les pertenecían ni las máquinas ni las herramientas, y de estar integrados en un grupo familiar pasaron a formar parte de un grupo extraño en muchos aspectos. La lealtad que se les exigía tan sólo se aplicaba mientras estaban empleados en la compañía, y podían irse de ella cuando se les antojase. No obstante, esto sólo se lo podían permitir siempre y cuando encontrasen otro empleo, lo cual les exigía en muchos casos abandonar su comunidad. Al mismo tiempo, a medida que las compañías crecían de tamaño tenían que encontrar mercados cada vez más lejanos, con lo que los negocios perdieron cada vez más su carácter local, tanto en lo que se refiere a sus empleados como a sus actividades. Los aspectos comunitarios empezaron a desaparecer. La nueva relación crearía problemas que se hicieron más complejos a medida que las compañías crecían, especialmente en las relaciones de grupos. Sin embargo, estos cambios no afectaron en absoluto al principio de la especialización, ni al intercambio de bienes y servicios como base de todo negocio, ni al papel del dinero como medio de cambio o su circulación como tal.

Debido al desarrollo continuo, las necesidades crecientes y las mayores oportunidades, la especialización surgió en el seno de las funciones especializadas. Miembros del departamento de producción eran adiestrados en ciertas etapas del trabajo y se convertían en expertos en su ejecución. De esta forma, el negociante original se convirtió en propietario de un negocio que contaba con cientos de empleados; el propietario seguía siendo un especialista, pero dirigía a otros especialistas que eran expertos en otros muchos segmentos del proceso global de diseñar, fabricar y vender un producto determinado, así como en las funciones administrativas vinculadas.

Estos grupos de personas que trabajaban juntas en un negocio particular, empezaron a ser denominadas compañías. La compañía podía contratar y despedir empleados, y trabajar en la compañía daba lugar a una relación particular: la de lealtad a la misma y el respeto de su reglamento. A la compañía se le atribuía la posesión en propiedad del lugar de trabajo o fábrica, así como de las máquinas, herramientas y equipos.

La era del propietario-administrador, es decir, aquella en que la compañía era propiedad de una persona o de unos cuantos socios que la administraban por sí mismos, abarca varios siglos. El ritmo del desarrollo medido como progreso del



Capítulo 1. Origen y Desarrollo de las MIPYMES

nivel de vida, fue asombrosamente lento si se le compara con el de los últimos cien años.²

1.2.2 CONTINÚA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

Al crecer las empresas, algunos de los trabajos del sector de la producción se hicieron lo suficientemente grandes como para justificar que fuesen confiados a otras empresas. Así, se comenzaron a subcontratar ciertas operaciones y ciertas partes de la producción al considerar que éstas podían ser ejecutadas mejor por especialistas. Un ejemplo actual es el de la industria del automóvil; los fabricantes son en gran medida montadores, mientras que otras empresas hacen el cromado o suministran el equipo eléctrico, los cuentakilómetros, los indicadores del nivel de aceite, los neumáticos y las baterías.

Además de las industrias que construían centrales y maquinaria, se hicieron necesarias otras industrias marginales. La necesidad cada vez mayor de energía dio nacimiento a las compañías de gas y electricidad; el transporte de mercancías y de mano de obra aumentó la demanda de servicios de transporte, y la demanda creciente de las empresas fomentó las empresas constructoras y otras similares.

En el sector de los servicios profesionales banqueros, arquitectos y contables, la considerable demanda hizo que surgieran empresas especializadas. Esta expansión en diferentes ramos y sectores produjo el actual complejo de los negocios.

1.3 DEFINICIÓN

La definición de micro, pequeña a y mediana empresa (Mipymes) es un punto muy difícil de tratar debido a la gran diversidad de criterios con que se esté estratificando. De manera, por demás formal la definición oficial de pequeña y mediana empresa, fue establecida en el momento en que la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, tuvo que dividir a las industrias para dar a conocer las estadísticas de las empresas más importantes

1.3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN NACIONAL FINANCIERA S.A.

Tamaño de la industria según el número de trabajadores:

➤ ² “Introducción a los negocios”. Autor: Bruce A. C. Hills.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

El siguiente cuadro permite darse cuenta de la magnitud de las industrias por su estrato, realizado por Nacional Financiera S.A.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN NAFINSA

Clasificación de Empresas			
	Industria	Comercio	Servicio
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	+500	+100	+100

FUENTE: WWW.NAFINSA.GOB.MX. AL 1° DE MARZO DEL 2001

Las ponderaciones planteadas en este cuadro nos dan una idea de la producción a lo que son capaces cada uno de los presentes estratos al igual que su abastecimiento en el mercado, se debe recordar que la producción inicial y final no dependen del número de trabajadores de la empresa y por lo tanto son independientes.

1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN INEGI

LAS MANUFACTURAS

En 1993, en el ámbito nacional, las manufacturas registran 3,313,962 personas ocupadas en 270,319 unidades económicas.

Estas unidades económicas incluyen las productoras y las auxiliares.

Las unidades auxiliares son aquellas que no efectúan actividades de producción, sino que apoyan a las productoras. No realizan operaciones con terceros por cuenta propia y por lo regular son bodegas, oficinas, etcétera.

Las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas manufactureras.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Para analizar los resultados de los Censos Económicos 1994, con base en el número de personas ocupadas por unidad económica en las manufacturas, se definen cuatro estratos:

Ø La microempresa	(de 0 a 15 personas)
Ø La pequeña	(de 16 a 100 personas)
Ø La mediana	(de 101 a 250 personas)
Ø La grande	(de 251 y más personas)

FUENTE: CENSO ECONÓMICO 1993. INEGI.

Ver anexos cuadro las manufacturas (1)

El número de microempresas en la industria manufacturera se duplica de 1988 a 1993, al pasar de 120,747 a 243,107, incrementando su importancia relativa en 4.6 puntos. Esta importancia también se eleva en el personal ocupado del 14.1 al 21.1%, y en la producción, del 4.4 al 9.2%.

El estrato de unidades económicas que ocupa de 16 a 100 personas, correspondiente a la pequeña industria, crece en más de tres mil unidades entre 1988 y 1993 pero desciende su importancia porcentual, del 9.7 al 6.3%. Mantiene su participación relativa en el personal ocupado y registra un incremento de 0.8 puntos en la producción.

La mediana empresa incorpora más de quinientas unidades económicas en 1993 respecto a 1988, pero reduce su importancia porcentual, que pasa del 1.9 al 1.2%. Decece su participación relativa en el personal ocupado y mejora 0.3 puntos en la producción.

De 1988 a 1993, el número de unidades económicas manufactureras de la gran empresa pasa de 1,965 a 2,285. Aunque incorpora casi 90 mil personas ocupadas, su importancia relativa desciende en unidades económicas, personal ocupado y producción.

EL COMERCIO

En 1993, en el ámbito nacional, el comercio registra 3,285,880 personas ocupadas en 1,219,126 unidades económicas, incluidas las comerciales y las auxiliares.

Las unidades económicas auxiliares son aquellas que no efectúan actividades por cuenta propia y por tanto no reportan ingresos: para este sector son regularmente bodegas, oficinas administrativas, salas de exhibición, etcétera.

Las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Para analizar el sector comercio de la misma manera que las manufacturas se hace igual que los anteriores, con base en el número de personas ocupadas por unidad económica, se presentan cuatro estratos:

Ø La microempresa	(de 0 a 15 personas)
Ø La pequeña	(de 16 a 100 personas)
Ø La mediana	(de 101 a 250 personas)
Ø La grande	(de 251 y más personas)

Idem

Ver anexos cuadros, dedicados al comercio(2)

El 98.5% de unidades comerciales en 1993, 1,191,911, corresponde a microempresas, que cuentan con 2,306,555 personas ocupadas y que incorporan 842,026 puestos de trabajo más respecto de 1988. En el monto de los ingresos, las microempresas comerciales aumentan en 4.8 puntos su importancia de 1988 a 1993.

Para 1993, la pequeña empresa comercial crece en 3,134 unidades y 98,311 puestos de trabajo respecto de 1988, aunque su importancia relativa disminuye, en el personal ocupado y en los Ingresos; en estas variables presenta pérdidas de 3.3 y 3.2 puntos respectivamente.

La mediana empresa en el comercio alcanza en 1993 una cantidad de 1,457 unidades, 485 más que en 1988; gana 0.2 puntos su importancia relativa en el personal ocupado y 1.4 en los Ingresos.

Las unidades comerciales correspondientes a la gran empresa son 60 más en 1993 respecto a 1988, pero reducen su porcentaje de participación en el personal ocupado, de 6.0 a 4.8%, y en los ingresos, de 12.5 a 9.5%.

SERVICIOS PRIVADOS

En 1993, 713,121 unidades económicas en el ámbito nacional realizaron actividades con 2,835,213 personas ocupadas. Estas unidades incluyen a las prestadoras de servicios y a los auxiliares.

Las unidades auxiliares son aquellas que no efectúan operaciones por su cuenta, no tienen trato directo con terceros y no reciben ingresos, sino que apoyan a las unidades prestadoras de servicios; regularmente son bodegas, oficinas, etcétera.

Las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIQ*YMSES

Para observar los servicios privados con base en el número de personal ocupado por unidad económica, se presentan cuatro estratos:

Ø La microempresa	(de 0 a 15 personas)
Ø La pequeña	(de 16 a 100 personas)
Ø La mediana	(de 101 a 250 personas)
Ø La grande	(de 251 y más personas)

Idem

Ver anexos dedicados a los servicios privados(3)

En 290 mil se incrementa el número de microempresas en los servicios privados entre 1988 y 1993, pasando de 398,382 a 689,113 y representando 96.7 y 97.2% de las unidades. En el personal ocupado agregan poco más de 640 mil puestos de trabajo, se incrementan en 3.5 puntos su participación relativa en los ingresos.

La pequeña empresa de servicios privados crece con 5,491 unidades y 193,546 puestos de trabajo más en 1993 respecto de 1988, pero registra descenso en su importancia relativa, tanto en unidades económicas y personal ocupado como en captación de Ingresos, donde pierde 1.6 puntos.

Del millar de unidades que constituían la mediana empresa de servicios privados en 1988, ésta pasa a 1,545 en 1993; incorpora 80,617 personas ocupadas, pero reduce su porcentaje en esta variable y en los ingresos.

De 1988 a 1993, las unidades pertenecientes a la gran empresa de servicios privados pasan de 367 a 609 y aumentan su importancia relativa en el personal ocupado. El descenso en el porcentaje de los ingresos que captan es significativo, pues pierden 0.4 puntos.

1.4 CARACTERISTICAS

1.4.1 CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS MPYMES.

Las características predominantes de la micro pequeña y mediana empresa son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYME'S

- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera más de 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

En una reciente investigación realizada por el autor entre directivos de pequeñas empresas y personas de negocios, se estimó que aquéllas, para ser tomadas como tales, deben contar por lo menos con 3 o 4 de las características anteriores donde se incluyen tanto elementos cualitativos como cuantitativos en su definición.³

1.4.2 ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye él mismo su especialidad interna, generalmente sólo recurre a profesionistas en casos de asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y producción son las más fuertes. La pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, él, dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su

➤ ³ "Administración de pequeñas empresas". Autor: Sérvulo A. Rojas.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYME'S

clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que ven.

La gran atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o, recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que te ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo (la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento de ellas). El tipo de control se deriva de la plantación inadecuada que utiliza.

1.5 TIPOLOGIAS

Las tipologías son demasiadas pero aquí se mencionaran dos principales en el siguiente apartado: considerándolas como tipos de empresas las cuales se pueden desarrollar con mayor facilidad, ya que los diferentes negocios nacen o tienen su origen ya sean como franquicia o que inicien como un negocio familiar, en donde el principal objetivo es obtener éxito y subsistir. Son estas las razones por la cual a continuación se describe con mayor precisión cada de los casos en particular.

1.5.1 FRANQUICIAS

1.5.1.1 ANTECEDENTES.

Las Franquicias se utilizaron aproximadamente en el año 1800 y se siguen empleando por distribuidores de automóviles, las gasolineras, la industria de los refrescos embotellados y varios más. Bajo una Franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo y el consumidor los percibe de esta forma.

El otorgamiento de las franquicias no es nada nuevo ya que existen casos como: La empresa The I.M. Singer Company, quien otorgó franquicias para la venta de sus maquinas de coser en la década de 1850. Además las compañías petroleras y automovilísticas argumentaban que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios de siglo. Pero en realidad las franquicias no



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

obtuvieron el apoyo y el reconocimiento público hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como clones a través de todo Estados Unidos. Alrededor de 1957 la cadena de restaurantes Howard Johnson's empezó a otorgar franquicias a hoteles de la costa atlántica con gran acometividad.

Uno de los casos más conocidos es el de McDonald's: considerado como una nueva era en el ámbito de las franquicias, el cual muestra sus orígenes.

Al edificar McDonald's, Ray Kroc tomó prestado y amplió el concepto de calidad consistente de Howard Johnson's, y se interesó por primera vez en las comidas rápidas en 1954, por el éxito que obtuvieron los hermanos MacDonal. Más tarde se reunió con los hermanos McDonald y junto con Kroc redactaron un acuerdo por medio del cual venderían el negocio a operadores independientes y los hermanos participarían en las utilidades.

El éxito de McDonald's depende de su devoción casi fanática por la consistencia y control de calidad, ya que desarrollaba el método o formato del negocio y los concesionarios tenían que cumplir cada especificación a rajatabla. Los empleados debían vestir una camisa inmaculadamente blanca y desempeñar un solo puesto, mientras que el encargado de la parrilla solo debería voltear las hamburguesas y otro voltear las papas. Se aplicaban las técnicas altamente sistematizadas de las líneas de ensamble a la preparación de los alimentos. Este orden mejoraba la eficiencia y reducía el desperdicio.

Otro de los casos es el de las franquicias del automóvil: la historia de AAMCO.

Mientras Ray Kroc construía su imperio, Tony Martino reconstruía cajas automáticas, mecánico callejero muy listo del barrio italiano de Filadelfia. En aquella época los negocios estaban cambiando, y la especialización estaba cobrando auge pero AAMCO estuvo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Martino era un empresario con visión que a principios de la década de 1960 ya poseía 3 talleres muy conocidos para la reparación de cajas automáticas además de contar con talento envidiable para descubrir ideas rentables. Martino vigilaba el trabajo de los talleres, sistematizaba los procedimientos y capacitaba al personal de los nuevos franquiciatarios en la reparación de las cajas automáticas. Morgan trabajaba en la concepción del contrato de franquicias, la redacción de los folletos publicitarios y la venta de más franquicias.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

1.5.1.2 DEFINICIÓN

¿Qué es una Franquicia?⁴

Una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores. Una franquicia concierne a 2 niveles de personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre y su marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.

La franquicia es el acuerdo mediante la cual una empresa -el franquiciador- cede a otra empresa -franquiciada- el derecho a comercializar o fabricar un producto ya acreditado a cambio de determinadas compensaciones económicas.

Normalmente, el contrato de franquicia presenta las siguientes notas características:

El **franquiciado** es el propietario del negocio y quien realiza las inversiones necesarias para su puesta en marcha.

El **franquiciador** proporciona un nombre, presentación y diseño común en los establecimientos franquiciados. Además aporta el *know-how* (*Saber Hacer*) y la asistencia técnica y comercial correspondiente.

La exclusividad, por parte del franquiciado, del régimen de franquicia respecto a una zona geográfica determinada.

El pago de unas compensaciones económicas al franquiciador y el respeto a la exclusividad (geográfica, de imagen o de producto).

Existen múltiples tipos de franquicias dependiendo, principalmente, de la actividad que se pretenda: desarrollar y del nivel de integración que se intente entre los participantes.

La franquicia supone para el franquiciador la eliminación de las limitaciones a sus posibilidades de crecimiento plasmadas en las fuertes inversiones en recursos, necesarios en el supuesto de una expansión. Para el franquiciado representa la posibilidad de beneficiarse de las ventajas de la empresa franquiciadora (generalmente una gran empresa) sin perder totalmente su independencia.

La franquicia suele ser una de las fórmulas más habituales para establecer redes de distribución y comercialización en los mercados internacionales. Es por

⁴ Franquicias Como Montar un Negocio de Éxito. Autor: Susana de Pablos



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

eso que su importancia y potencial sé de en las empresas pequeñas o en las micro-negocios.

El funcionamiento de las franquicias:

La franquicia implica una relación contractual entre 2 personas: el franquiciador que dispone de un producto o servicio de éxito y el franquiciado que adquiere los derechos para su comercialización. Además el franquiciado recibe del franquiciador su conocimiento del mercado, una imagen de marca y su experiencia de cómo gestionar la empresa.

Elementos Básicos Del Sistema De La Franquicia

La Marca: es la palabra que utilizan los consumidores para diferenciar un producto o servicio, de otros productos que se venden bajo marcas similares y la marca esta representar por el logotipo que suele estar representado por dibujos, líneas y colores.

El valor de una franquicia es proporcional a su notoriedad entre los consumidores. Por lo tanto, el éxito de un establecimiento abierto en franquicia esta directamente relacionado con la marca que comercializa. Y no solo por los informes financieros y de marketing facilitados por el franquiciador.

Al registrar la marca, el franquiciador comprueba que él nombre que utilizara para comercializar sus productos o servicios no ha sido previamente registrados por otra compañía. De esta manera evitará la posibilidad de ser denunciado por ella y, como consecuencia, de afrontar litigios legales. Además puede impedir que otra empresa opere en su sector con los mismos signos distintivos de su marca.

El producto o servicio: en la franquicia, como en cualquier otro negocio el producto o servicio deberá tener definido el tipo de consumidor al que se destina.

La oferta de productos o servicios debe ser original, competitiva, especializada, homogénea y rentable.

- **Original:** que no exista otra empresa que venda el mismo producto ni preste un mismo servicio con las mismas características.
- **Con ventaja competitiva:** por varias razones: por la calidad, por el precio o debido a la relación calidad-precio, lo que les facilitara a los franquiciados una posición privilegiada respecto a la competencia.
- **Especializada:** La oferta de las franquicias es siempre sin dejar de ser amplia y variada. Además, el surtido debe ser completo, sobre

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

todo para satisfacer las necesidades del cliente, lo que a su vez implica un incremento de la facturación.

- **Homogénea.** Lo que permite su identificación con los consumidores finales que constituyen el público objetivo de la red de la franquicia.
- **Rentable.** La venta del producto o servicio permitirá que el franquiciado obtenga un margen suficiente para rentabilizar su actividad empresarial.

El know-how o saber hacer: La franquicia se basa en la reiteración de un logro a partir de un modelo operacional y de gestión desarrollada previamente con éxito. Así el franquiciador posee un conjunto de conocimientos obtenidos a partir de la experiencia al frente de su propio negocio, un saber hacer, que esta obligado a transmitir a sus franquiciados.

El éxito de una red de franquicias depende de la exactitud con la que todos los franquiciados pueden aplicar, y apliquen de hecho, los criterios previamente experimentados por el franquiciador.

La economía de servicio y las franquicias.⁵

En un estudio de la International Franchise Association se citan las palabras de un experto en franquicias que dice: Estados Unidos esta pasando del sector industrial de las chimeneas al sector de los servicios, y las franquicias sé están aprovechando de esas corrientes.

¿Porque Las Franquicias Encajan Tan Bien En Esta Nueva Economía?

Por dos razones:

- Requieren una capacitación mínima e inventarios limitados. A diferencia de las empresas industriales o de transformación, la administración de las empresas de servicios puede enseñarse en cuestión de días o de semanas. Mientras que los cortos periodos de capacitación de las franquicias mantienen bajos costos de los franquiciadores y ayudan a los franquiciatarios a ganar dinero más rápido.
- Los requisitos de unos inventarios limitados también atraen a los franquiciadores al sector de los servicios. Unos inventarios bajos permiten tener una inversión razonable para los franquiciatarios, con la cual el franquiciador tiene menos problemas para vender sus franquicias.

⁵ Franquicias Como Montar un Negocio de Éxito. Autor: Susana de Pablos



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

1.5.1.3 BENEFICIOS DE LAS FRANQUICIAS

El otorgamiento de franquicias no es un camino fácil. Exige mucho trabajo, energía, sudor y sacrificio.

Crecimiento y desarrollo.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera. El sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. Las franquicias crecen por medio de un sistema de mercadotecnia que lo libera a uno de muchos de los costos asociados por la expansión al transferirlos a los franquiciatarios. El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales de franquicias generan ingresos que pueden regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para la inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo y muchas funciones más, esenciales para el éxito en los mercados de hoy. El **crecimiento** es el anzuelo que atrae a muchos pequeños propietarios de negocios a otorgar franquicias.

Se requiere mano de obra comprometida y leal.

El otorgamiento de franquicias le garantiza la energía, el talento y la ambición de personas que, por sus instintos empresariales, no lograría que trabajaran para usted en otras circunstancias. Es necesario encontrar a personas que quieran emprender un negocio por sí mismas. Los franquiciatarios representan una fuerza de trabajo leal y comprometida. Su inversión no solo es en dinero sino en amor propio y en orgullo.

El otorgamiento de franquicias atrae cada vez a más gerentes competentes y cuidadosos. Los franquiciatarios son los jefes, se encargan de mantener cortas las riendas de los empleados de mostrador, de los cocineros, de las secretarías y de los mandaderos. También resuelven los problemas triviales que tanto tiempo quitan y que a usted le costarían mano de obra y dinero. Ya que es necesario tomar decisiones sobre inventarios, problemas con el personal, dudas sobre la publicidad y mercadotecnia, preocupaciones por las relaciones con los clientes, apuros con el flujo de caja y dilemas con respecto de la programación de las entregas. Como franquiciador será labor suya establecer políticas que ayuden a subsanar tales problemas y ofrecer procedimientos eficaces de operación y mercadotecnia, consejos presupuestados, nuevos productos y servicios. Sin embargo la supervisión directa se deja en manos de los franquiciatarios.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYME'S

Satisfacción Personal.

La comunidad empresarial acoge con beneplácito a las personas con visión y osadía que logran empacar con éxito y ofrecerlo a otros a través del otorgamiento de franquicias. La parte más satisfactoria del otorgamiento de franquicias consiste en observar la transformación que sufren los franquiciatarios. Proporcionar a las personas los medios para que triunfen, brindarles una oportunidad legítima y mejorar sus condiciones de vida son elementos intrínsecos del proceso de las franquicias.

Los grupos de talentos son importantes para impulsar a las franquicias.

La mayoría de las ventajas de las franquicias radica en el grupo de talentos creativos que se forman con los franquiciatarios. Con frecuencia el triunfo depende de la creatividad y la imaginación, los franquiciatarios representan una fuente inagotable de ideas y de opiniones.

Al aumentar el número de socios, de establecimientos y de tiendas, usted adquiere la visión y previsión de empresarios que comparten muchas de las mismas metas que el franquiciador. Un sistema de franquicias le permite compartir los talentos y la energía de un grupo de personas dispares y competentes: un recurso y ventaja estratégica que su compañía podría tener por sí sola. Como franquiciador, es su responsabilidad capitalizar este activo motivando y alentando a sus franquiciatarios para que identifiquen las nuevas oportunidades del mercado y las eficiencias operativas y después abriendo los canales de comunicación.

Diseminación de los riesgos.

Para cada nueva tienda o unidad que una compañía quiera abrir, hace falta que invierta recursos financieros y humanos; y con esta inversión viene un riesgo.

En cambio una compañía de franquicias el riesgo del franquiciador disminuye enormemente, porque los franquiciatarios cargan con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad. Los franquiciatarios firman los contratos de arrendamiento de sus locales y son responsables ante sus arrendadores. Ellos corren con los desembolsos con inventarios, remodelación, promoción por inauguración, contratación de personal y demás costos de arranque.

Al transferir el riesgo de las unidades individuales a los franquiciatarios, el franquiciador crea una situación de triunfo, ya que disminuye su responsabilidad financiera pero sin que pierda su potencial de crecimiento y expansión. Pero nunca deje de ayudar a un franquiciatario en apuros: bríndele el tiempo adicional que algunos necesitan para salir adelante y habrá fomentado el éxito de 2 personas: ¡el de su franquiciatario y el suyo propio!



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYME'S

Publicidad amplia y global.

El público en general es quien recibe publicidad ya sea en prensa, radio y televisión que existe la tendencia a olvidar que alguien paga uno de esos mensajes. Ya que causar una impresión en los clientes cuesta muchísimo dinero. Pero llegar a los consumidores es la mitad de la ruta. Una vez que haya captado su atención debe informarlos acerca de su producto: que es, como se emplea y por que es el mejor de sus competidores. No basta crear conciencia, también hay que fomentar una urgencia que provoque en los consumidores el deseo de actuar. Para crear un gusto, provocar un deseo o satisfacer una necesidad son necesarios programas publicitarios completos cuyo alcance sea general su cobertura completa y casi siempre son sumamente caros. Pero son pocas las veces que un anunciante desea llegar a todos los hogares del país. Normalmente las compañías dirigen su publicidad a ciertos auditorios concretos. De ahí que la frecuencia sea importante para reforzar el mensaje del anunciante, lo que aumenta sustancialmente el costo.

La investigación de mercados, el desarrollo de las listas, las campañas de prueba, la redacción de los mensajes y el diseño y rediseño de los bocetos son tareas que consumen mucha mano de obra; sin mencionar lo que cuesta la impresión, distribución y el franqueo de las piezas individuales. Y todo ello, para que finalmente muchas personas consideren que la publicidad directa solo es basura y la tiren al cesto.

Por lo tanto, ¿qué puede hacer? ¿Cómo puede un pequeño comerciante o empresario financiar un programa publicitario completo? Para crecer hace falta publicidad, pero por ser pequeño no puede darse el lujo de anunciarse. ¿Hay una solución? Claro que sí: las franquicias. Virtualmente cada gran compañía de franquicias reúne un fondo con dinero de los franquiciatarios, y con él financia programas publicitarios regionales o nacionales. Ya que su presupuesto podría ser bastante alto para darle derecho de anuncio de patrocinio, que incluye una medición especial durante el juego, promociones durante la temporada, paquetes especiales de artículos promocionales, entradas al estadio y premios para distribuir entre sus clientes. ¡Una forma nada despreciable de lograr reconocimiento regional para su producto o servicio!

1.5.1.4 LAS DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Pregunte a quienes saben de negocios cual es el principal obstáculo al otorgamiento de franquicias y muchos de ellos le contestaran "la legislación". Ya quienes difunden los males de la legislación en materia de franquicias están mal informados o tienen pocos contactos con las franquicias para poder comprender a fondo su alcance y sus efectos. Estos individuos forman parte de una conspiración de desinformación que merodea en torno a la legislación actual sobre franquicias.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYME'S

La legislación sobre las franquicias no restringe el acceso al mercado abierto; no desalienta el sistema de libre mercado, ni limita su capacidad de crecer, mejorar su participación en el mercado y ganar dinero. La simple salud de que gozan las franquicias en este momento prueba que la legislación no ha impedido su crecimiento, ni tampoco ha inhibido su potencial.

La legislación se presenta como una condición y un gasto para poder hacer negocios como franquiciador.

Una relación a largo plazo.

Un aspecto fundamental del otorgamiento de franquicias es la duración de la relación que tiende a ser larga. Dado que una vez que se entra en el mundo de las franquicias, es muy difícil salirse de él.

La duración de su contrato de franquicias depende de las necesidades de su negocio, si bien por razones de tranquilidad psicológica, muchos franquiciatarios buscan contratos a largo plazo que garanticen la estabilidad de sus inversiones. Un plazo razonable es entre 15 y 20 años, lo que puede parecer un periodo muy largo en materia de franquicias en vista de que la buena voluntad entre el franquiciador y sus franquiciatarios tienden a desaparecer.

Cómo perder la parte del león de las utilidades.

El otorgamiento de franquicias puede dejar mucho dinero. Los franquiciatarios se quedan con la mayor parte de los ingresos, y el franquiciador se queda con un pequeño porcentaje total, resultando perfecto para mucho empresario ya que, según sus cálculos, ¡un pequeño porcentaje de un enorme pastel es mucho mejor que un alto porcentaje de un pastelillo!

Es indudable que el reparto de las utilidades es un de las mayores preocupaciones de todo empresario. Pero cuando se otorgan franquicias, compartir la ganancia es el precio que ha de pagarse a cambio de lograr un crecimiento rápido. Si ese precio le resulta muy alto, mejor olvídense de otorgar franquicias.

Franquicias con formato de negocio.

En este caso una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

Para determinar si un negocio es considerado como franquicia se deben tener en cuenta 3 elementos:

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

- El empleo de una marca o nombre registrada: es el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la franquicia
- El pago de derechos o regalías: este cargo puede ser una cuota inicial de entrada, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, el costo de la capacitación, una cuota mínima de compras del producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorio.
- El suministro de servicios: la franquicia con formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que opera bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca: que funcionan bajo un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

Franquicias por conversión.

Una diversificación de la franquicia con formato de negocio es la franquicia por conversión. Estos negocios parecen ser idénticos, pero difieren de un aspecto muy importante: su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación. Muchas franquicias recurren a la conversión ya que aumentan su participación en el mercado.

1.5.2 LA EMPRESA FAMILIAR

Es importante destacar algunos aspectos descriptivos a cerca de la empresa familiar ya que como se mencionó, este tipo de empresas es una de las que más se ha desarrollado en los últimos años.

El origen de la empresa familiar es una fuente con mucha información y con aspectos muy interesantes para su estudio, pero aquí se abordaran los más destacados y que se consideran de interés para nuestra investigación.

Para empezar es importante poner en claro lo qué se entiende por “empresa o negocio familiar”. Debido a eso, en este apartado, simplemente se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de los bienes, o porque los miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el mando.

1.5.2.1 LA EMPRESA FAMILIAR EN LOS DIVERSOS SECTORES

Las firmas familiares suelen actuar mejor en sectores en los cuales el propietario juega un papel importante particularmente en las empresas de servicios y el comercio.

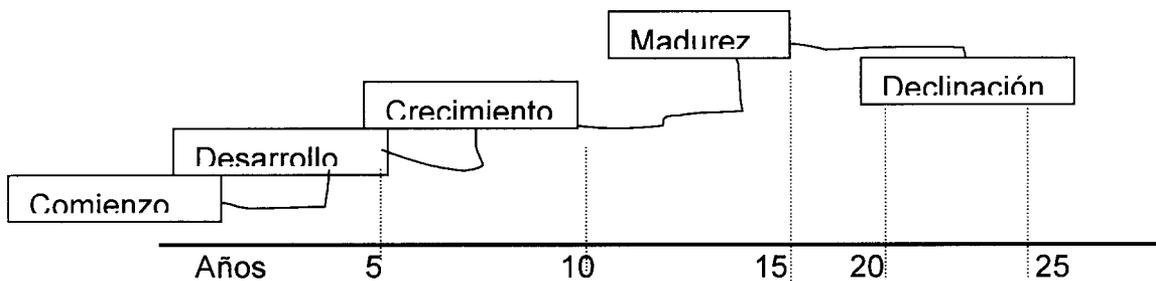
Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Sectores propicios para la empresa familiar:

- Propietario (jefe)
- Empresas de servicios
- Contratistas
- Comercio minorista
- Mercado restringido
- Producción / distribución

1.5.2.2 LOS CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En las empresas de tipo familiar (podríamos decir que en la mayoría de las organizaciones) se puede observar un ciclo “normal” de crecimiento, equivalente al ciclo de vida en un producto. Este sería:



Cada una de estas etapas se caracteriza por el requerimiento de habilidades especiales o prioritarias a medida que la empresa crece. En el comienzo se necesita un criterio innovador, creador, y un empuje excepcional; en la etapa de desarrollo, las habilidades más necesarias serían las de planificación y organización; en la fase de crecimiento los valores van cambiando y se necesita una mayor amplitud de conocimientos y relaciones (es decir, un espíritu propulsor y realizador); en la madurez se requiere una mayor aptitud administradora y operadora, y por último, en la etapa de la declinación, una anticipación para designar la sucesión y encarar una eventual reorganización.

Hay una serie de factores que, de alguna manera, llevan a comprender ciertas actitudes de los individuos que conforman una empresa de familia. El marco, a lo largo del tiempo, también cambia; como vimos, la conformación de la familia (en número, edad, capacidades, aspiraciones, etc.) también es tremendamente dinámica. En consecuencia, consideramos que, conforme al gráfico anterior, la vida de una empresa familiar pasa por una serie de etapas que no necesariamente se corresponden con los años que (a modo de ejemplo) se indican.

Lo cierto es que el transcurrir del tiempo modifica la óptica de los individuos y las relaciones entre ellos.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

- a) Durante los primeros cinco años de la vida de la empresa los fundadores pueden normalmente tener entre veinticinco y treinta y cinco años y sus hijos (sí los hay) entre dos y ocho años, aproximadamente; la empresa es pequeña, y la aspiración de los fundadores es tener éxito, para lo cual empeñan todo su esfuerzo y ahorran, sacando del negocio solamente lo necesario para satisfacer sus necesidades básicas. Estos objetivos son plenamente compartidos por sus cónyuges y los hijos, obviamente, no opinan.
- b) En una segunda etapa, en la que el crecimiento es sostenido, el objetivo ya es algo maduro y la organización se agranda, los fundadores tienen entre treinta y cinco y cuarenta y cinco años, y sus aspiraciones pasan por estabilizar, consolidar y controlar el negocio; pero los hijos ya son jóvenes y la familia tiene mayores necesidades (confort, educación de los hijos, etc.); comienzan los primeros cuestionamientos por parte de aquellos.
- c) Una tercera etapa nos muestra a los fundadores en su madurez, con hijos profesionales que tienen la misma edad que tenían ellos cuando comenzaron la empresa; La organización parece entrar en un letargo (los fundadores quieren tranquilidad y armonía, y comienzan a tener otros intereses); la organización reclama una reestructuración y un recambio directivo; los hijos, a su vez, reclaman su lugar; todos los participantes exigen una mayor compensación.

De las dos afirmaciones precedentes podemos concluir que, en el caso concreto de las organizaciones llamadas «microempresas de familia», nos encontramos con una serie de posibilidades de conflictos para su desarrollo emergentes precisamente de ambas características:

- a) Adecuar un tipo de organización que, para su correcto y eficaz funcionamiento, dependa en forma prioritaria de un eficiente sistema de comunicaciones entre los miembros del grupo;
- b) La existencia de cierto número de niveles y especialistas, para que la organización funcione al menos en forma eficaz (no consideramos acá el criterio de eficiencia).

La manera distinta de concebir la organización y la diferencia de objetivos entre individuo y empresa es otra de las características perjudiciales para el desarrollo normal de una empresa de familia. Los fundadores, privilegian su propia experiencia por sobre la capacidad de los técnicos que se puedan incorporar (por mejor preparados que estén... ¡qué le podrían enseñar éstos acerca de su actividad y de su empresa, sí él fue quien las inventó!).

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

La fuerza motivadora en un negocio familiar.

Una importante fuerza motivadora, para muchas personas que están al frente de una empresa familiar, es el firme deseo de defender y perpetuar su negocio. Los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser distintos para las diferentes familias pero algunas de las más importantes consideraciones incluyen:

1. Mantener a la empresa de la familia de una generación a la otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
2. Puede existir el temor de que sin la empresa, los vínculos y la unión del grupo familiar, los individuos sean incapaces de seguir su propio camino.
3. La compañía es considerada como el guardián de los valores familiares, de modo que preservar la existencia de la misma viene a ser una manera de defender firmemente los valores y las tradiciones de familia.
4. El vaciamiento de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.
5. La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia

Así pues la supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más importante que otro de orden financiero. Al mismo tiempo, esta transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa.

De la primera a la segunda generación.

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo, y especialmente con la transición de una generación a la otra. Con el tiempo, aumenta la intensidad de los factores emocionales en torno del compromiso familiar con la empresa.

Se puede presentar el caso que un empresario que tiene un sueño que por lo general, el fundador de la firma ha dejado atrás un puesto bien rentado, resignando el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo. Alternativamente, puede haber sacado ventaja de una oportunidad facilitada por la reducción de personal o algún otro tipo de interrupción



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

en su carrera para abrirse camino por cuenta propia. Si bien en una primera etapa, en muchas empresas que recién se inician, las esposas se comprometen a ayudar a sus maridos (cada vez más a menudo ocurre a la inversa), los empresarios están solos al principio. Confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total.

Una vez que la firma atraviesa indemne esta primera fase de subsistencia, la naturaleza del desafío cambia. Hay que incorporar personal calificado, es necesario desarrollar un sistema, e introducir algunos planes detallados para asegurar el desarrollo y el crecimiento de la firma. Es en este momento cuando el fundador se puede ver sometido personalmente a prueba si bien no hay ninguna duda de que él continúa al frente de la empresa, ésta comienza a adquirir una identidad propia. El fundador necesita desarrollar una nueva categoría de *líder* que conducirá la empresa a hacia la siguiente fase de desarrollo potencial. Ahora, la dimensión de la compañía hace necesario adoptar una estructura formal: se deben incorporar individuos con capacidad de gestión y no sólo con habilidades funcionales; hay que delegar la autoridad para tomar decisiones en los directores de más antigüedad; deben ponerse en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones. Mientras todo esto ocurre, los hijos del fundador crecen y se desarrollan.

En este momento es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera a la segunda generación, sobre todo cuando existen decisiones que ambos, el fundador y sus hijos preferirían evitar.

Ante la angustia de tener que enfrentar problemas realmente importantes suele alentarse una creencia casi mística una idea sostenida por el fundador, sus hijos y los empleados por igual de que todo se arreglará hacia el final. Pero esto rara vez sucede, y una gran cantidad de empresas son incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de un presidente a otro.

De la segunda a la tercera generación.

La transición de la segunda a la tercera generación a menudo es más fácil de manejar para la familia. Ya han soportado con éxito la "travesía" de la primera a la segunda generación y seguramente han aprendido mucho de la experiencia.

Además, los miembros de la segunda generación tienen una serie de circunstancias a su favor: han heredado una empresa establecida; están probablemente mejor formados que la generación del fundador, y tienen un mayor dominio de la gerencia. Por otra parte, algunos sucesores introducen un entusiasmo jovial y nueva vitalidad a la empresa que puede así entrar en una nueva fase de expansión y crecimiento. Los miembros de la segunda generación enfrentan un problema singular con referencia a la propiedad de la empresa.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Mientras que el fundador probablemente detentaba el control total de la empresa más el 100% de la propiedad, sus sucesores se convierten en copropietarios quizá con el mismo dividendo, y trabajan con un nuevo líder a quien pueden o no prestarle apoyo sincero.

La tercera generación y sucesivas.

Cuando entra en acción la tercera generación la empresa ya está bien afirmada, y pueden existir varias decenas de miembros de la familia que tenga algún tipo de interés o participación en la misma.

Como ya se vio, una característica importar de la tercera generación es su diversidad. Es probable que se haya incorporado una cierta cantidad cuñados, a medida que los hermanos y hermanas han ido casándose con individuos que mantienen los más diversos puntos de vista y valores.

La familia y la empresa: cultura, valores y objetivos.

En muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra en la cual se procura generar riqueza produciendo bienes o proporcionando servicios. Para lograr este objetivo emplea personal con diferentes experiencias, habilidades y metas individuales, pero que se complementa para alcanzar los objetivos de la organización: trabajar tan eficientemente como sea posible para generar ingresos y ganancias. Sin embargo, la empresa familiar es única en su aspecto clave: sus directores, jefes y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo.

1.5.2.3 LA CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Antes que nada es importante definir lo que significa el concepto de la cultura empresarial. No se debe confundir con la cultura universal, literatura, bellas artes o música. Por cultura el Prof. Dyer de la Universidad Brigham Young de EU. Define los postulados básicos y valores que son comúnmente aceptados y rigen el comportamiento de una familia y de una empresa familiar⁶. Esta cultura se manifiesta a diferentes niveles:

- a) Artefactos
- b) Perspectivas
- c) Valores
- d) Suposiciones

⁶ Leach Peter “La empresa familiar” Editorial Granica Barcelona 1999

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Artefactos. Impresiones verbales, físicas y de comportamiento que son específicos de una empresa, que nos dan a conocer el tipo de «cultura» que se respira en ella.

Perspectivas. Un grupo coordinado de ideas y acciones que una persona usa para lidiar y resolver un problema. Son las reglas que se implantan.

Valores. Obviamente, los valores son en forma general la filosofía y puntos cardinales que la familia acepta como suyos.

Suposiciones. Este nivel es un poco abstracto, pero nos da los postulados básicos que rigen los valores, perspectivas y los artefactos que conforman la cultura empresarial.

Ejemplos: hay empresas donde se respira un ambiente un tanto festivo, medio caótico con muchas vestidas con minifalda y hombres sin corbata, en otros, desde el mobiliario se siente rigidez, hay silencio sepulcral y parece un lugar de oración más que una empresa. Y finalmente ejemplos de mobiliario elegante, moderno, austero y decoración que nos dicen algo: "El dueño es así".

Claro está que la cultura en una empresa familiar puede ir evolucionando y cambiando. Pero en lo básico es casi imposible que cambien los valores, las suposiciones y postulados básicos del dueño. Todos nos encontramos con que hay empresarios muy conservadores, desde su manera de vestir, el código de conducta que siguen hasta las reglas que rigen en su empresa. Por ejemplo, empresas que dictan el largo del cabello de sus empleados, su estado civil y en algunos extremos hasta su filiación política y religiosa (ilegalmente, por supuesto). Otros manejan una cultura empresarial más liberal, sin grandes reglas y esperando la cooperación de todos.

Tipos de cultura en la empresa familiar:

- Cultura paternalista
- Laissez-faire
- Participativa
- Profesional

Cultura paternalista. Está basada en el dueño o fundador, regida por el pasado y con un gran énfasis y preferencia en los miembros de la familia, sobre los demás, a los que se considera de poca confianza. El ambiente que se respira es del dueño todopoderoso, cuidando hasta los mínimos detalles del negocio, sin confiar en nadie. En resumen, la denominación por parte del dueño y un control férreo sobre los familiares y empleados.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

Cultura laissez-faire. Como su nombre lo indica, es el de dejar hacer y actuar, con mucho humanismo dando y esperando toda la confianza a todos los empleados. Se sigue otorgando la preferencia a los familiares, pero se delega mucha autoridad a niveles bajos. En resumen existe un gran control por parte de los dueños, pero el trato es más humano y la libertad para actuar es amplia.

Cultura participativa. Bastante rara en empresas familiares, se distingue de las otras en que las relaciones son más de grupo que individuales, la atmósfera es de igualdad, hay mucha confianza entre las partes, pocos problemas de status. Se busca y ofrece el desarrollo personal de los individuos como parte integral del trabajo de la organización. En general se basa mucho en el apoyo de los empleados y es muy participativa en su operación y toma de decisiones.

Es posiblemente el mejor tipo de cultura si se quiere hacer un negocio con un ambiente dinámico de trabajo. Es poco frecuente y, a veces, la democracia «pura» no funciona en tiempos de crisis.

Cultura profesional. Es la cultura que emerge cuando se recluta administradores y otros ejecutivos profesionales para manejar el negocio, con sus diferentes códigos de conducta y acción. Su planteamiento básico es que la innovación y motivación individuales sean la base de la operación. Están basadas en el futuro generalmente con planes a largo plazo, estrategias y con el deseo supremo de aumentar utilidades.

Aunque existe un dueño familiar, estas empresas se asemejan a las grandes corporaciones con estructuras altamente sofisticadas.

Estas son unas de las principales características y problemas a las que se enfrentan las empresas que tienen a miembros de la familia trabajando en el negocio y que a la vez son parte de la familia, es necesario saber identificar estas características, para que con base en ellas poder ayudar, a los negocios a resolver sus problemas y darles a conocer que como empresa tienen un potencial a desarrollar y no se deben de estancar en un solo nivel.

Si los miembros de la familia no están interesados en involucrarse en el negocio de la familia, por las razones que ellos consideren, los profesionistas encontrarán en este sector empresarial un amplio mundo de trabajo que se debe de considerar.

Reinventar la empresa familiar.

Si ya se habló de la importancia y características de la empresa familiar, y que en nuestro país muchos de los grandes negocios y los pequeños tienen su origen en la familia como emprendedora del negocio, es importante cambiar la



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

mentalidad de la empresa familiar para que no se estanque en su crecimiento y origine nuevas esperanzas para ellos mismos y creen nuevas fuentes de trabajo.

Ante las circunstancias del mundo competitivo ahora para triunfar como emprendedores se exige más que antes, ahora se necesita que tomen más riesgos y creen estructuras, pero habrá muchos fracasos, por lo que hay que prepararse a estos nuevos cambios, por lo que hay que hacer algo radical para adaptarse y sobre vivir. Una posible solución a los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares podría ser reinventar la empresa familiar, ¿qué tal si reinventamos nuestras empresas familiares, para ponerlas en condiciones de lograr nuestros objetivos, tanto de familia unida como de empresa sana?

Reinventar no es un proceso sencillo. En que el emprendedor, su familia y gente clave en la empresa decidiesen que hay que renovarse o morir, cuales serían algunos de los pasos que debieran seguir.

1. **Cultura de servicio.** El consumidor o cliente suyo es, simplemente el que manda. Todos sus esfuerzos deberán ir encaminados a servirle en las formas que usted acostumbra y otras nuevas. No sólo dándole producto o servicio a buen precio y condiciones, sino adelantándose a sus requerimientos, ofreciendo más que sus competidores, comunicándose más estrechamente y escuchando sus quejas, comentarios y actitudes.
2. **Reinventar la tecnología.** Se puede asegurar que en casi 100% de las empresas familiares del país, la tecnología que usan es obsoleta. En infinidad de casos el proceso es anticuado, seguramente poco eficiente y lo peor de todo es que no hay urgencia por parte de los dueños, sus empleados, técnicos y muchos ejecutivo y familiares por cambiar.
3. **Cultura de calidad.** La verdad es que calidad es un todo indispensable para lograr adaptarse y sobrevivir. Pues en México hay pocas empresas que se están preocupando en serio por esa deficiencia.
4. **Comunicación familiar.** Reinventar esa virtud que se está perdiendo entre muchas familias que es la de la comunicación abierta, sin cortapisas y con la idea de unir más a sus seres queridos y darles un mínimo común denominador.
5. **Finalmente reinventar al emprendedor del siglo XXI.** No es factible que perduren los promotores de empresas de este siglo que terminen, con mucho tensión y trabajo, pero notoriamente poco capacitados y en muchos casos totalmente ignorantes del mundo que los rodea. Esa persona no funcionará ante tantos cambios, si no tiene, además de las características propias de emprendedor, la capacitación e información básica para la toma inteligente y a tiempo de decisiones adecuadas.
6. **Reinventar sus sociedades y haga alianzas estratégicas.** Póngase a pensar en cuáles le convienen para ser menos vulnerable, aprovechar mercados y, en general, unirse para objetivos limitados comunes.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

7. **Reinventar sus nichos de mercado, tanto nacionales como de exportación.** Siguiendo con la lógica actual, los mercados son cada vez más cambiantes, e igual se abren nuevos nichos que se cierran mercados otrora estables.
8. **Reinventar al Consejo de Administración, hágalo más eficiente, centrado, etc.** Los emprendedores de esta era entienden que no pueden pedir profundidad administrativa y estratégica a sus planes y decisiones sin que haya un órgano de consulta y decisión eficiente, objetiva e independiente que le sirva para definir sus metas y evaluar su operación.
9. **Reinventar a los sistemas, familia y empresa separándolos, pero al mismo tiempo haciéndolos madurar y que sean más gratificantes para usted.** Se deberá estar preparado para que no haya problemas previniéndolos. Asuntos como la sucesión, el manejo del patrimonio familiar, solución de conflictos y la creación de un Consejo de Administración familiar son clave para que funcionen las cosas.
10. **Reinvente su función social como empresario, como hombre (mujer) enfrascado en ayudar a su país y a sus semejantes.** La función social de ese importante elemento es, además de sobrevivir, la de capacitar, predicar con el ejemplo y cumplir con sus obligaciones. Y también es importante el saber dedicar una parte de su patrimonio a causas válidas para todos los que lo rodean y que hagan sentir bien al que da y no sólo por obligación o presión.
11. **Goce lo que se le ofrece en el mundo, lea, capacítese y sea más completo en sus actividades.** Como ven, el reinventar el mundo debe ser una filosofía de vida que no solamente sirva para empresas y emprendedores sino para seres humanos integrales.

1.5.2.4 SISTEMAS FAMILIARES Y SISTEMAS EMPRESARIALES.

Un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas. En este caso el propósito inicial no es determinar las características de los individuos dentro de los dos sistemas, sino más bien los aspectos que suelen definir las relaciones entre los individuos en cada sistema.

El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente). El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYME'S

El sistema empresarial por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y en la mayoría de los casos, la conducta está consistentemente determinada. Además; está orientado hacia el mundo exterior (extravertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados es decir, la competencia y la productividad de sus miembros. Por último, a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

En las empresas colectivas estos dos sistemas básicamente incompatibles actúan en forma independiente, pero en las firmas familiares no sólo se superponen, sino que son realmente interdependientes. Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares y allí donde se superponen crean serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia.

La influencia de la empresa sobre la familia.

La influencia del sistema empresarial en la vida familiar puede ser tan perjudicial como la situación inversa.

Erigir una empresa con frecuencia representa una tarea absorbente y obsesiva para el fundador, y la vida familiar sufre las consecuencias. Del mismo modo, en una etapa de desarrollo posterior, cuando otros miembros de la familia van se han incorporado a la empresa, las familias pueden llegar a sentirse invadidas por la empresa porque ésta ha llegado a dominar cada aspecto de sus vidas si las cosas se manejan de esta manera la empresa se convierte en una extensión de la familia.

Muchas veces los problemas se agravan cuando existen conflictos empresariales. En algunas familias las diferencias en materia de políticas empresariales llegan a ser muy intensas, y existe tanto contacto dentro y fuera de la empresa que la vida familiar cotidiana se vuelve simplemente intolerable.

Un criterio equilibrado.

El conflicto que surge de la superposición de los sistemas mencionados no puede evitarse completamente. Sin embargo, algunas familias han encontrado ciertas formas de limitar esa superposición, de superar sus vidas familiares y laborales, y de reducir las posibilidades de que surjan problemas como consecuencia de la contraposición de valores entre una esfera de acción y la otra.

Intentar separar completamente la vida familiar de la laboral es la primera reacción de mucha gente cuando comienza a ver las señales de peligro. Pero no

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

se puede negar la realidad de la familia y de la conducta humana, y esta estrategia compromete las fuentes de energía que surgen de la relación familiar.

Un criterio mucho más eficaz consiste en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los Problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlas de una manera directa a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema. El “correcto equilibrio” es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Los primeros pasos que deben darse para lograr este objetivo implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente, adoptar medidas preventivas, y manejar eficazmente las transacciones (en especial la sucesión).

Profesionalizar la empresa.

La clave de la profesionalización es un planeación estratégica (que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control) Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con un plan estratégico.

Profesionalizar de esta manera es el paso previo para estar en condiciones de poder manejar la superposición de los sistemas familiar y empresarial. Este método se concentra áreas de los recursos humanos que son particularmente problemáticas para la empresa familiar, como la selección del personal, la evaluación del rendimiento la remuneración. Además, sirve para desentrañar muchos de los factores emocionales que impiden hacer una evaluación adecuada del funcionamiento de la empresa y por lo tanto considerar qué posición en la más conveniente para garantizar el éxito futuro.

Se debe de contratar administradores profesionales.

Conforme los emprendedores tratan de formar y fortalecer su organización, necesitan más habilidades y experiencia para superar los aspectos complejos de su negocio que progresa. Una solución a este problema es contratar a administradores profesionales que se encarguen de ciertas áreas del negocio.

El dilema al que se enfrenta un empresario es: ¿debo contratar o desarrollar administradores profesionales que tal vez no estén de acuerdo con la visión de la empresa o de los valores de la misma, o se trata de sobrevivir dentro del mercado sin el talento de una administración profesional? Muchos emprendedores desconfían de las personas que tienen una educación superior, lo consideran una pérdida de tiempo y algunos casos hasta contraproducentes.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Surgimiento de una administración profesional.

¿Adónde se va con administradores profesionales? Muchos de ellos ocupan puestos en organizaciones emprendedoras. Esto se debe a la creación de compañías emprendedoras y negocios familiares. Mientras existe una discusión respecto a si los administradores, mejoran o estancan la eficiencia de las organizaciones, la mayoría de ellas parecen obtener un beneficio al hacer uso del principio de las ciencias de administración. Por ejemplo, la investigación de mercados, planeación financiera, y métodos más eficaces de producción, ayuda a que un gran número de organizaciones mantengan un margen competitivo. Las mayorías de los críticos sobre la administración profesional no consideran que las habilidades de los administradores sean inadecuadas sino que se preocupan por la forma en que las apliquen, al igual que de los valores de aquellos con entrenamiento profesional.

Para que profesionalizar.

Hay varias razones por la cual los emprendedores quisieran contratar administradores profesionales o profesionalizar su actual equipo administrativo.

Lo más común es la falta de capacidad administrativa. Conforme el negocio va prosperando en especial en un ambiente complejo, es muy poco probable que el emprendedor y los miembros del equipo que fundó el negocio sobreviva. Por lo tanto, los emprendedores, por necesidad buscan ayuda o tratan de ampliar las aptitudes de sus empleados.

Algunos emprendedores consideran que la falta de profesionalización de la familia o de preocupación del empleado respecto a las utilidades y eficiencia puede cambiar si inculcan a los administradores actuales los valores que son más consistentes con la eficiencia organizacional y el incremento en las ganancias. El emprendedor podría creer que si cambia una administración profesional significaría liquidar a los empleados que no producen, fortalecer la disciplina en los empleados, y aplicar controles más estrictos.

Los emprendedores paternalistas con frecuencia se niegan a realizar esos cambios, por lo que contratan a los administradores para que ellos lo hagan.

Los problemas de la profesionalización.

Un estudio señala como los fundadores y administradores profesionales analizan los problemas de distinta manera, ocupan diferentes puestos de autoridad, y se relacionan con los demás de otro modo. Por ejemplo, los fundadores se dejan llevar por su visión particular del producto o servicio cuando se toman decisiones, incluyen, su poder se basa en la propiedad, y motivan a sus seguidores a través de un comportamiento carismático. En el caso, los que tienen



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

estudios superiores de administración su poder, por lo general, no proviene de la propiedad sino de un puesto con autoridad.

La causa de las diferencias entre los administradores profesionales y de los que no tienen dicha educación que trabajan en un negocio emprendedor a menudo se encuentra en organizaciones y experiencias de socialización ocupacional.

Una de las causas de conflicto se presentan cuando los valores de un emprendedor entran en conflicto con los del administrador profesional. El emprendedor tiene expectativas respecto a la función y el papel del administrador que con frecuencia no corresponde a las de los administradores profesionales. A menudo se presentan los problemas que dan como resultado incertidumbre y confusión entre los empleados.

La toma de decisiones es más lenta, las prioridades y objetivos no son muy claros, y las nuevas ideas y proyectos se atrasan. En muchos casos, la empresa empieza a perder su espíritu competitivo y las utilidades disminuyen.

Opciones Para Integrar La Administración Profesional A La Empresa.

Existen tres opciones básicas para los emprendedores que deseen tener habilidades administrativas profesionales en sus organizaciones:

- 1) Profesionalizar a los miembros de la familia emprendedora,
- 2) Profesionalizar a los empleados que no son de la familia que en la actualidad trabajen en el negocio,
- 3) Traer un administrados profesional.

Por lo general las dos primeras opciones representan cambios evolutivos e incremento en los métodos para hacer negocios; es decir los cambios ocurrirán de manera lenta a lo largo de varios años. Con estas opciones, la cultura de la compañía probablemente no cambie de modo dramático. La tercera opción refleja un esfuerzo por cambiar más revolucionario en el que los cambios importantes tanto en los métodos de operación y la cultura de la compañía pueden suceder muy rápido.

Profesionalizar a la familia.

Esta opción es viable cuando se presentas las siguientes condiciones:

- Debe haber familiares con voluntad y capacidad para adquirir las habilidades administrativas necesarias y que quieran trabajar en el negocio.
- El emprendedor debe sentir que los valores familiares deben perpetuarse y que la familia tiene capacidad para continuar con esos valores.
- La familia debe tener deseo de continuar tanto para ser propietario como

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

para administrar el negocio.

- El enfoque estratégico del negocio debe ser indistinto para cambiar el futuro cercano, es decir, que debe haber una comunicación relativamente buena entre la estrategia de la organización y su ambiente.

Antes de elegir una opción familiar, los fundadores deben entender las aspiraciones profesionales de los miembros de la familia. Este planteamiento requiere de una comunicación abierta entre los miembros de la familia sobre la elección de su carrera y personas con experiencia profesional.

Profesionalizar empleados que no son familiares.

Una segunda opción es capacitar a los empleados y ofrecerles las habilidades que la organización necesita en el futuro. Esta opción es lógica si:

1. A unos cuantos o ningún miembro de la familia se interesa por trabajar en el negocio;
2. Los empleados parecen contar con la motivación y capacidad requerida para mejorar su desempeño como administradores;
3. El grado de confianza entre el emprendedor y los empleados es relativamente alto; y
4. El emprendedor quiere que sus valores continúen, así mismo como el enfoque estratégico de la empresa.

El profesionalizar a un empleado se debe desarrollar un sistema de evaluación para identificar a los empleados con aspiraciones profesionales y el potencial adecuado y después brindarles una orientación sobre su carrera y nuevas opciones. También se deben ofrecer intensivos para estimularlos aún más.

También el emprendedor debe tener la voluntad de tratar a los empleados como seres iguales que pueden disfrutar de los beneficios que puedan reservarse sólo para la familia del emprendedor. Si sólo se estimula la educación y el desarrollo personal y no se cuenta con la voluntad de compartir las recompensas se provoca un cinismo y debilita la moral de los empleados.

Contratar a profesioncitas externos.

Contratar a un administrador profesional externo, por lo general se hace cuando:

1. La familia o los empleados tienen poca experiencia, capacidad o interés para administrar el negocio, y
2. Tal vez exista la necesidad de cambiar la estrategia o los valores del negocio.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Las compañías emprendedoras que no mantuvieron una ventaja competitiva en el mercado o que no tuvieron una capacidad de organizar y coordinar con eficacia las actividades de la organización, con frecuencia requieren de una remodelación total.

En otras palabras el emprendedor debe señalar los objetivos fundamentales por lograr mientras permiten que los objetivos fundamentales guarden cierta discreción respecto a la implementación de ideas y métodos nuevos para alcanzar estos objetivos.

Otro planteamiento importante es entrelazar los intereses del administrador a la empresa, lo que influenciará en su comportamiento para que sea más constante con los intereses del emprendedor.

Ventajas de una firma familiar.

Una empresa familiar tiene muchas ventajas por su origen entre las más destacadas se encuentran:

- ❑ Compromiso
- ❑ Conocimiento
- ❑ Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- ❑ Planeamiento a largo plazo
- ❑ Una cultura estable
- ❑ Rapidez en la toma de decisiones
- ❑ Confiabilidad y orgullo

Conocimiento.

Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o una *experiencia* comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.

Básicamente este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, y en eso reside otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Pero para las familias empresarias el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica: deben decidir cuanto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión.

Una cultura estable.

Sin embargo, como ocurre con algunos otros factores ventajosos para la empresa familiar, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud es: **“Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”**, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente. De modo que **la estabilidad** en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos: pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

Rapidez en la toma de decisiones.

En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave.

La característica que muestra este proceso es su mayor rigidez si se lo compara con el caso de una empresa colectiva que decide trasladar sus operaciones a nuevas áreas. Cuando la decisión puede afectar significativamente la estructura de la empresa se requiere algo más que un “sí” o un “no” del patrón. Pero la celeridad tiene un valor comercial y, en este ejemplo, en que todo estriba en la rapidez con que se pueda tomar la decisión, y se realice, la empresa familiar debería llevar definitivamente una pequeña ventaja.

Confiabilidad y orgullo.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y, por su parte el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Este orgullo, que en algunas circunstancias suele institucionalizar a la empresa, se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing.

Las desventajas.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Del mismo modo que las ventajas no son exclusivas de las firmas familiares, tampoco lo son sus desventajas: aunque las empresas familiares son particularmente vulnerables a estas deficiencias.

Los Peligros Latentes Para Las Empresas Familiares:

- ❑ Rigidez
- ❑ Desarrollos comerciales
- ❑ Modernización de las técnicas obsoletas
- ❑ Manejo de las transiciones
- ❑ Incremento de capital
- ❑ Sucesión
- ❑ Conflictos emocionales
- ❑ Liderazgo y legitimidad

Rigidez.

Trasponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos como: Las cosas se hacen de esta manera por que papá lo hizo siempre así.

Es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar: el cambio no sólo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

Desafíos comerciales.

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a los negocios familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas.

En resumen, en muchas empresas el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso esta persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre en el personal, los proveedores y la clientela. Por tanto, manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

y, sobredimensionado por un posible conflicto familiar, constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.

En comparación con la amplia gama de alternativas financieras al alcance de las compañías colectivas con una diversificada base accionista, las empresas familiares obviamente tienen opciones mucho más limitadas en que concierne al incremento de capital. Pero, por encima de eso, estas firmas ponen reparos ante la sola idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa.

Sucesión.

El paso de una generación a otra en una familia empresarial, y el cambio de liderazgo que eso implica es un proceso que, habitualmente se atraviesa con dificultades.

Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire.

Por su parte el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

Conflictos emocionales.

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades. Esto puede significar que los patrones de conducta emocionales que surgen dentro de la empresa en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados.

Liderazgo y legitimidad.

Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena tocar es lo que se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. El liderazgo llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más a un cuando alcanza a la tercera.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

Es un error frecuente entre las empresas familiares la renuencia a distribuir el poder. Por tanto es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimizar a la siguiente generación, y los hermanos deben determinar entre ellos dónde reside el poder, antes incluso de pensar quien asumirá la autoridad en el futuro.

1.6 TEORIAS Y AUTORES

1.6.1 EL HOMBRE COMO EL ALMA DE LA EMPRESA⁷ (RH.)

El elemento humano influye en toda la empresa por su personalidad y sus relaciones reciprocas. Para las diferentes operaciones y el marco financiero, el elemento humano representa lo que la sangre es para el cuerpo. Sin él, la empresa no podría vivir.

A pesar de que los computadores electrónicos, sirvermecanismos y otros tipos de control pueden adoptarse ciertas decisiones, en algunos casos muy complicadas y que no hace mucho tiempo incumbían solo a las personas, en determinados momentos del procedimiento siempre interviene el hombre.

Influencia del factor humano en la marcha de la empresa.

Esta influencia se ejerce:

- Por el carácter individual y habilidad de cada uno de los miembros desde el personal desde la categoría mas elevada hasta la más humilde.
- Por la posición en la jerarquía y por las atribuciones de cada uno en la estructura orgánica de la empresa.
- Por las relaciones cotidianas entre el personal dirigente, los empleados y los obreros.
- Por las relaciones colectivas entre los empleadores ó directores y trabajadores.

La habilidad individual evidentemente influye de manera considerable en el éxito o fracaso de una empresa, puesto que, en ultimo termino, es la suma de habilidades, tanto naturales como adquiridas, las que determinan las oportunidades de las decisiones, la calidad y cantidad de trabajo efectuado, la apreciación correcta e incorrecta de las situaciones y en suma, la naturaleza y

⁷ La Empresa y los Factores que Influyen en su Funcionamiento Autor: Oficina internacional del trabajo



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

calidad de toda actividad efectuada, tanto por parte de la dirección como por la de los trabajadores.

El carácter y la personalidad del individuo desempeñan un papel importante al determinar las políticas y el clima de relaciones, los caracteres y dotes personales de aquellos que por su situación pueden dictar la política pertinente, determinando las normas en lo que respecta a la producción o explotación, financiamiento y comercialización, también determinan la política sobre el personal, y en particular la clase de relaciones que la dirección tendrá que entablar con los sindicatos y otras organizaciones de trabajadores.

1.6.2 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y ADOPCIONES DE DECISIÓN.⁸

El desarrollo de los métodos para transmitir la información y llegar a decisiones más verdaderamente < científicas >, mediante el empleo de técnicas de análisis de carácter matemático y otros sistemas que faciliten datos sobre los cuales los directores han de tomar sus decisiones en forma cuantitativa y estudiar otras posibilidades de acción, que deben presentarse de tal manera que sea evidente el grado óptimo de las decisiones.

Pero toda decisión será tan buena como lo sea la información sobre la que se funde, y que la calidad de las respuestas obtenidas de las máquinas depende de la habilidad de los operadores que preparan los datos que han de tratar los computadores electrónicos, los cuales no serán siempre capaces de interpretarlos. De todas formas la evolución actual muestra que la habilidad para tomar decisiones, en cierto modo, va siendo remplazada por otras calificaciones menos brillantes y más rutinarias, como el acopio, selección y preparación de datos para la elaboración de fichas informativas que hagan cada vez más automáticas ciertas clases de decisión.

Liderazgo: así se forja una institución.⁹

Los directores generales con éxito son muy selectivos con respecto a lo que hacen ellos mismos, en contra de la aparente omnipresencia. Aunque se ocupan de determinados asuntos con determinado interés y dedicación, dejan el grueso de las actividades de seguimiento y la responsabilidad de la toma de decisiones al buen criterio de una serie de colaboradores de confianza.

La < Gestión por Excepción >, es decir la práctica de ocuparse de algo solo cuando deja de funcionar correctamente, que durante mucho tiempo ha constituido uno de los pilares de la gestión empresarial científica. Su actitud es opuesta al viejo dicho de << si no está roto no lo arregles >>. En vez de eso dicen: << si no se arregla se romperá >>. Su hábito de sumergirse personalmente en el negocio se

⁸ La Empresa y los Factores que Influyen en su Funcionamiento Autor: Oficina internacional del trabajo

⁹ Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa Autor: Donald K. Clifford, Jr. Y Richard E. Charanga.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

combina con un desprecio congénito por el estilo tradicional empresarial. Aunque las cosas funcionan bien, pueden funcionar mejor, y si uno no inventa como hacerlo, lo hará la competencia; así se debe razonar.

Los directores de empresas con éxito tienen las prioridades muy claras, sus aspiraciones solo están limitadas por su propia visión y capacidad de inspirar a otros para que la compartan: Al mismo tiempo están solidamente anclados en la realidad. Calculan los resultados de un riesgo asumido en determinado momento, a largo plazo, para evitar así la interferencia la trayectoria de los beneficios trimestrales. Dejan pasar determinadas oportunidades aparentemente muy atractivas si no se ajustan a las capacidades reales de la empresa. Pero lo más importante es que nunca eluden el reconocimiento de que la innovación es la única forma duradera de seguir siendo competitivo y nunca pierden esa insaciable sed de cambio que es la característica que define a un empresario con éxito.

Influencia de los trabajadores.

El trabajador ordinario, manual o de oficina, que no sea directamente responsable del trabajo de otros no puede ejercer una influencia individual en las actividades de la empresa mas que en la medida que él sea bueno o malo en su trabajo, consiente o perezoso, dispuesto o reacio a colaborar con sus compañeros de trabajo y superiores.

Lo que influirá de manera constante en la marcha de la misma será el comportamiento general de todos los miembros de su personal. El nivel general de educación y de formación, el sentido general de responsabilidad, los motivos generales que inspiren su conducta, estos son los factores que determinaran el rendimiento y la calidad, en la medida en que estos dos elementos puedan recibir la influencia directa de los trabajadores mismos.

Las amistades y las enemistades entre los trabajadores que ocupen posiciones importantes producirán el mismo efecto que en los niveles de supervisión pero en grado mas limitado.

1.6.3 LA CULTURA CONTEMPLA CUATRO TEMAS DE TIPO GENERAL QUE SON:¹⁰

- 1) **El de respeto merecido:** el cual da una sensación de que la empresa es espacial en cuanto a lo que representa, lo que hace y como lo hace, y que exige y merece un esfuerzo y dedicación extraordinaria por parte de quienes trabajan en ella.
- 2) **Un celo casi evangélico:** se necesita de un genuino entusiasmo que se extiende a todos los que tratan con la empresa, desde los empleados y los

¹⁰ Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa Autor: Donald K. Clifford, Jr. Y Richard E. Charanga.

Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

posibles empleados, pasando por los clientes, proveedores y distribuidores, e incluso los competidores.

- 3) **Él habito de tratar con la gente:** La tradición de comunicar prácticamente todo a todo el mundo que forma parte de la organización e involucrarles, como compañeros de <<cruzadas>>. Las estrategias, los planes, las ambiciones y los problemas ya no son secretos de la guardia de palacio, son conocidos y tenidos en cuenta en toda la empresa.
- 4) **El concepto de beneficio y la creación de riqueza como productos inevitables del hacer bien las otras cosas:** el dinero es un parámetro útil para medir los resultados y los beneficios de forma cuantitativa y también un deber para con los accionistas.

Comportamiento.

Es esencial investigar el **comportamiento organizacional**¹¹ para tratar de influir positiva y eficientemente en esta variable de la cultura.

En empresas de servicio la actitud tiene especial importancia como variables del comportamiento y de la efectividad: Es indispensable comprender al cliente y establecer una empatía con él, ser cordiales y aplicar el criterio para amoldar los procedimientos a sus expectativas, en lugar de hacerlo víctima de las necesidades de la productividad y de los sistemas internos de la organización.

Del código a los valores.¹²

La preocupación por garantizar un comportamiento ético en todos los niveles de la organización hace indispensable en describir en un “código de comportamiento” el tipo de conducta que la organización espera de su personal ejecutivo.

Este código nos permite establecer parámetros institucionales muy claros para revisar periódicamente el comportamiento de los ejecutivos. A este respecto es necesario establecer un sistema de revisión y control diseñado de manera estructural, aplicable por igual a todos los ejecutivos de la organización sin que interfiera de manera alguna con la confianza con la que las personas hemos depositado en ellos.

El reto fundamental del código de comportamiento es precisamente establecer pautas efectivas de control, propiciando al mismo tiempo la autonomía y la libertad de acción de todos los niveles.

¹¹ La Remuneración por Rendimiento Autor: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra

¹² La Remuneración por Rendimiento Autor: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

De aquí que nuestro enfoque busque, confiar en el individuo, permitirle inicialmente toda la libertad que sus funciones requieran (en autoridad, ejercicio de presupuesto, etc.) pero revisar sistemáticamente y periódicamente su actuación para ni siquiera permitirle la tentación de actuar deshonestamente.

Este enfoque no puede quedarse en la periferia del comportamiento, debemos incursionar en un ámbito más profundo, en un terreno si bien es más difícil observar y medir, constituye una realidad a la que el mercado y el entorno, en general, es cada día más sensible: en la actitud de las personas.

Pero las actitudes se buscan en un nivel más profundo e interno de la personalidad. A diferencia de la conducta observable, no son cuantificables, mucho menos controlables o exigibles. Pese a eso, la actitud positiva parece ser más positiva cada día más apreciada en nuestro entorno y en ocasiones pertenece a una enorme ventaja competitiva.

De ahí que nombrara, comunicar y promover los valores de una organización humana sea fundamental para lograr un cambio de cultura y que vivir dichos valores, constituya la mejor forma de facilitar un auténtico desarrollo cultural.

Los sistemas de valores¹³ empresariales eliminan la necesidad en gran parte del bagaje burocrático que pasa sobre numerosas organizaciones. Las reglas, las normas, las políticas, los procedimientos y las instrucciones no son tan necesarios cuando existen principios fuertes y ampliamente difundidos que sirven de guía. Por el contrario, en las empresas que carecen de dichos principios-guía, comprendidos y seguidos adecuadamente por todos, los sistemas formales y los procedimientos proliferan y se hacen cada vez más explícitos, detallados y generalizados. Dirigen a las personas acerca del que, el dónde, el cómo, el cuándo y él a quien, mientras que los principios-guía implican una comprensión del por que.

Servicio¹⁴

Es importante entender al servicio como la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades y empeño, sus recursos todos, en función de las necesidades y expectativas del cliente.

Promover esta actitud en todos los individuos que conforman la empresa es un valor importante, cuyo cumplimiento debe medirse únicamente en función del impacto causando en clientes internos y externos. Pero la vivencia de este valor implica otras cosas:

¹³ Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa Autor: Donald K. Clifford, Jr. Y Richard E. Charanga.

¹⁴ La Remuneración por Rendimiento Autor: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

- Identificar con precisión a nuestros clientes internos y externos.
- Conocerlos y estar cerca de ellos para identificar sus necesidades reales y satisfacerlas consistentemente.
- Ofrecer un valor agregado, no cuantificable al cliente.
- Conocer los segmentos del mercado global a los que como empresa nos orientamos, así como las posibilidades reales de oferta propia y de la empresa.

Para estas condiciones de garantizar el servicio a nuestros clientes, debemos preocuparnos fundamentalmente por:

- Estar en condiciones de responder a las expectativas del cliente con la oportunidad que este demanda
- Contar a los servicios organizacionales en que se da la cara al cliente con la información que nos requiere de manera directa o indirecta
- Apoyar suficientemente a la línea y orientar el empeño de todos a la satisfacción del consumidor final
- Tener el criterio y la flexibilidad para ver más allá de los sistemas establecidos e incluso pasar por encima de ellos en los momentos de verdad en que la satisfacción del cliente así lo requiere.

1.6.4 CALIDAD TOTAL¹⁵

El valor cualitativo de nuestros productos, servicios, procesos y funciones diversas debe medirse también en términos de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

Lograr la calidad total en cada una de las actividades y funciones que se realiza en una organización constituye un valor fundamental.

De dar calidad en el producto implica en el conocimiento profundo tanto de las necesidades del cliente, como de cada una de las fases del proceso de elaboración así como el máximo control posible de cada una de ellas por parte de quien es responsable de su realización (autocontrol).

La calidad del servicio implica fundamentalmente el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos que estamos llamados a satisfacer; supone tener también como organización la agilidad de respuestas que un entorno abierto y continuamente cambiante nos exige.

Tener calidad de vida en el trabajo implica en primer lugar la posibilidad de descubrir la labor propia como parte importante, constitutiva de un propósito

¹⁵ La Remuneración por Rendimiento Autor: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

significativo y diga no; supone también integrar la labor profesional al propio proyecto y plan personal de vida.

La calidad de vida supone también la posibilidad de recibir retroalimentación directa de la labor propia que permita a cada cual tener el pulso del propio desempeño y aprender de sus aciertos y errores.

La calidad de vida implica tanto promover sistemas objetivos y profesionales de compensación como contar con condiciones físicas y herramientas de trabajo idóneas para un desempeño óptimo.

De La Organización Racional A La Organización Que Aprende

La noción de la empresa que aprende implica una evolución y la transformación de la concepción tradicional de las organizaciones. Para entender esta novedosa postura se requiere de un cambio radical de la mentalidad, la actitud y la percepción de la racionalidad organizacional, ya que, entre otros aspectos, cambia la lógica del control y del mando de la organización moderna burocrática por la lógica de información y el conocimiento de la organización posmoderna flexible.

Organización Racional	Organización que aprende
Taylorismo, Fordismo y jerarquía	Inteligente, virtualidad en red
Producción en masa, largas corridas de producción	Producción de calidad /fabricación flexible
Descalificación del trabajo	Recalificación de equipos
Resistencia a la autoridad	Mejoramiento continuo
Cultura basada en la inspección	Cultura basada en la calidad
Control burocrático	Aprendizaje
Comunicación imperativa	Organización virtual

1.6.5 INNOVACIÓN¹⁶

La innovación: la mejor ventaja competitiva.¹⁷

La innovación el arte de aplicar lo nuevo y lo mejor es la base de la estrategia y los buenos resultados de las empresas con éxito. Dichas empresas innovan pronto y con frecuencia; creando nuevos mercados, nuevos productos y servicios y nuevas maneras de llevar el negocio. La innovación significa romper las reglas y pasar por en cima de los principios convencionales. Es lo contrario de la imitación y del todo como siempre en los negocios. Para el nuevo competidor

¹⁶ La Remuneración por Rendimiento Autor: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra

¹⁷ Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa Autor: Donald K. Clifford, Jr. Y Richard E. Charanga.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

que trata de sobrevivir y tener éxito en un mercado donde los competidores establecidos tienen la ventaja del tamaño, de haber tratado con los clientes durante mucho tiempo, de una buena reputación y un poder financiero consolidado, la innovación no es meramente algo que está bien tener, es una necesidad. La presión competitiva nos conduce a la innovación como un valor, así como a buscar caminos propios para fomentar el desarrollo de innovaciones.

En esta tarea deben hacerse una serie de distinciones conceptuales muy singulares, pero que son de gran utilidad.

Distinguimos así al ingenio, la creatividad y la innovación como tres diferentes niveles en que la capacidad humana de crear puede aplicarse.

Mientras el ingenio constituye un primer nivel muy precario de las generaciones de nuevas alternativas en el que solo se producen chispazos o ideales brillantes “para ver si alguien dice algo”, la creatividad implica retomar esa idea y estructurarla con ayuda de colegas en un proceso formal, y solo mediante la innovación se logra implantar la idea inicial, producir resultados a partir de ella y garantizar que dichos resultados sean congruentes con las metas organizacionales.

Aprendizaje e innovación en las empresas.

Hasta hace algunos años, muchos estudiosos se dedicaban a analizar los efectos de las nuevas tecnologías sobre la organización del trabajo y sobre la productividad en las empresas.

Desde un punto de vista macroeconómico, las empresas se han visto obligadas a tomar nuevas variables asociadas a la incertidumbre que provocan las tendencias actuales del mercado, la incertidumbre técnica debido a los acelerados y diversos cambios tecnológicos recientes; variables que inciden en la capacidad de respuesta de las empresas bajo imperativos de calidad y en tiempo real a las demandas del cliente. La consecuencia ha sido la orientación hacia las alianzas estratégicas, en formas de cooperación que dan lugar al surgimiento de redes de empresas.

A nivel micro-económico, es decir al interior de la empresa, tenemos que el centro de atención es cada vez menos la reducción de los factores de producción, y más bien una combinación óptima de ambos factores.

Características de los procesos innovadores.

La competitividad de las empresas no sólo está dada solamente por su tamaño, el cual implica una cierta capacidad de inversión en tecnología, de producción de grandes series, e incluso de reducción de algunos factores de la



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

producción (costo de la mano de obra por ejemplo), sino que actualmente se sustenta esencialmente en las capacidades de acumulación tecnológica y de desarrollo de un proceso continuo de innovación.

Las tecnologías llamadas asociativas o modulares ponen en cuestión las prácticas parcelarias de ejecución de tareas en la medida en que los puestos de trabajo se ven enriquecidos por las tareas de concepción y vigilancia y mantenimiento, la aplicación de la informática y la electrónica en el proceso productivo requiere de un nuevo tratamiento de informaciones técnicas por parte de la mano de obra.

Es así como podemos caracterizar la innovación de las empresas en un sentido amplio, es decir el proceso mediante el cual se lleva a cabo la recomposición permanente de su organización, de sus relaciones con el entorno.

La utilización de una nueva tecnología para mejorar la secuencia o calidad de la producción o la organización de la empresa. Tampoco hace referencia exclusivamente a la elaboración de un producto nuevo a la modificación del proceso de producción. Implica los aspectos anteriores, pero también, una disposición de los actores que componen la empresa a desarrollar nuevas habilidades y generar nuevos conocimientos, a intercambiarlos y difundirlos, a readecuar las relaciones sociales en el seno de la empresa, para hacer posible la construcción de un proceso colectivo de aprendizaje tecnológico y de resolución de las contingencias que representa el entorno económico e institucional.

Las redes de aprendizaje e innovación.

Durante mucho tiempo la maquinaria era considerada como la fuente principal de renovación de la fuerza económica de las empresas. En la actualidad, es la información detentada por actores privilegiados, y su capacidad de intercambiarla, lo que constituye el corazón de la eficiencia de las empresas. De hecho las características de la maquinaria misma han permitido un cambio en las modalidades del trabajo donde antes se requería destreza para operar un torno, ahora se requiere saber programar el control numérico.

Las redes de empresas han sido analizadas en países como Italia, Alemania, Francia, Corea o Taiwán. Aunque existen diferencias en cuanto a la estructura de las redes en cada país, la idea de una articulación económica, tecnológica y social entre las empresas que conforman la red, parece crear consenso para este estudio.

La cooperación se manifiesta de diversas formas, principalmente: 1) del intercambio de información económica tecnológica o estratégica entre dirigentes empresariales; 2) la estructuración de un mercado de trabajo a nivel regional particularmente mediante prácticas de empleo basadas en relaciones familiares o



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

de prestamos de personal; y 3) la identificación de objetivos estratégicos comunes que las hacen actuar en conjunto, bien empresas de una misma rama industrial, o en empresas articuladas en cadenas productivas (producción, comercialización, servicios).

El éxito: se consigue a través del valor.¹⁸

Muy pocas empresas consideran el coste, el tamaño o el precio como la base principal de su competitividad. Todas cuidan muchísimo los aspectos de la economía y eficiencia. La nueva tradición sostiene que el valor que recibe el cliente es mucho más importante que el coste del producto o servicio. El éxito en los negocios no se obtiene solo gestionando bien escalas de producción mas o menos grandes o reduciendo costes. Es el arte de dirigir a las personas, de formarlas y poner a prueba su creatividad para que terminen dando con lo que el cliente de verdad quiere y necesita.

Los empresarios con éxito son perfectamente conscientes de que el consumidor sabe que obtiene aquello por lo que paga: no existen regalos en un mercado competitivo.

La evidencia es contundente la gente percibe casi siempre la calidad en el producto y en el servicio, y esta dispuesta a pagar por ello, siempre que alguien tenga la habilidad de ofrecérselo.

1.6.6 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL.¹⁹

Una organización necesita de un flujo de continuo información para competir con éxito en el mundo actual. Efectivamente:

- 1) Para llevar a cabo las funciones del marketing estratégico, la empresa debe conocer y comprender el mercado, proceder a su análisis detallado para potenciar las oportunidades o neutralizar las amenazas, mediante la propuesta de alternativas estratégicas que permitan un desarrollo rentable a largo plazo.
- 2) Si se desea elaborar políticas comerciales, programas y planes de Marketing Operacional para la puesta en practica de la estrategia genérica seleccionada, tanto en lo referente a las decisiones concretas como a su coordinación temporal y control de resultados, es necesario un sistema de información capaz de obtener datos para estimular, captar e investigar la respuesta de la demanda.

¹⁸ Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa Autor: Donald K. Clifford, Jr. Y Richard E. Charanga.

¹⁹ Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing. Autor: Laurentino Bello y Rodolfo Vázquez



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

El Sistema de Información de Marketing constituye una estructura cuya finalidad es generar, registrar, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada para orientar las actividades estratégicas del Marketing y facilitar la toma de decisiones inherente a toda política comercial.

Este sistema representa un proceso con visión del futuro, que opera de forma continua y que como consecuencia de los avances tecnológicos actuales se desarrolla a partir de diferentes tecnologías de información complementarias. Está diseñado para manejar datos internos y externos, para detectar oportunidades y aprovecharlas, para prevenir problemas y resolverlos.

Investigación del producto.

Atributos / Beneficios del producto considerados importantes. Como diferenciar el producto. Importancia de los servicios pre-venta post-venta. Percepción del producto con relación a la competencia, diseño del envase, marca y logotipo, segmentos que atrae al producto. Aceptación y potencial de nuevos productos. Situación en línea de productos: necesidades de modificación Tests relacionados con nuevos productos.

Investigación de la distribución.

Clase de distribuidores que deben manejar el producto. Longitud del canal de distribución y su efecto sobre los costes. Intensidad necesaria en la distribución y su efecto sobre los costes. Actitudes y motivaciones de los miembros del canal de distribución: poder y dependencia. Márgenes adecuados. Formas de distribución física posible: influencia sobre el servicio y coste. Conocimiento y colaboración con el Merchandising del distribuidor.

Investigación del precio.

El precio se debe de determinar tomando en cuenta los siguientes factores: Elasticidad de la demanda. Importancia del precio y su percepción por el comprador. Análisis del valor percibido por el mercado. Estimar la relación precio volumen. Determinación costes relevantes y análisis de rentabilidad. Establecer precios por líneas de productos. Desarrollo de una estructura de precios: variaciones periódicas.

Identificar síntomas y causas de problemas en empresas.

La planeación es parte importante del proceso administrativo, pero la planeación tiene un gran aliado que se debe de tomar en cuenta, y ese aliado es el control. Intensificar causas que originan problemas, se deben de considerar, en el momento para impedir que el problema siga creciendo, en segundo plano evitar



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

problemas futuros evitando que el problema se vuelva a repetir. De aquí la importancia de lo que a continuación se describe.

El director de la empresa debe saber cuales son los peligros que desechan, para lo cual necesita la ayuda de la documentación precisa y de los análisis correspondientes²⁰.

La ventaja de darse cuenta oportunamente de los síntomas es que las causas pueden localizarse y aislarse con la suficiente antelación para corregirlas, cuando los prejuicios todavía son escasos y tomar las acciones para su anulación.

¿Qué señales pueden detectarse en una empresa?²¹

Las cuentas bancarias.

Los primeros avisos relativos a posibles dificultades, especialmente trabajan con descuento, pueden proceder de las cuentas bancarias periódicamente remitidas por el banco con el que se trabaja. Para la mayoría de las pequeñas empresas, el banco o la sucursal bancaria más cercana suele ser la fuente principal en sus finanzas, puesto que si en los tiempos ya pasados, pudiesen aparentar un aire seco o incluso hostil, han mejorado su imagen y se están convirtiendo en los principales proveedores de crédito de las pequeñas empresas. Por estas razones, trabajar, incluso con detenimiento, con un banco resulta estable en la mayoría de los casos. Es la manera de obtener crédito, asesoramiento y una serie de datos que, incluso entre líneas, proporcionan gran cantidad de información.

El balance y la cuenta de pérdidas de ganancias.

Ya que son declaraciones definitivas de resultados relativas a las finanzas determinadas de una empresa, de las que cabe esperar una gran cantidad y calidad de información.

Existe una dificultad la cual consiste en que no suelen disponerse de ellos hasta uno o dos meses después del cierre del ejercicio, lo cual es, quizás, una demora excesiva. Y es que cualquier cosa que ambos puedan decidir sobre el futuro, lo dicen con la rotundidad de los hechos, mejor que con las insinuaciones de los estados bancarios.

²⁰ Gestión de su Supervivencia: Autor: A.S. Hazle y A.S. Reid.

²¹ Ídem



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

<<Ratios>> De Dirección

Los ratios de dirección suelen referirse a tipos de gastos expresados en porcentaje y proporciones de las ventas, aunque pueden referirse a otro tipo de comparaciones como con las relacionadas con el activo y el pasivo.

Es preciso recordar, que a todos los niveles de la organización, les interesan las variaciones y las tendencias de las variaciones, y no las cifras en sí.

Debemos tener en cuenta el **Ratio de Liquidez** ya que este representa la proporción existente entre los activos líquidos y disponibles.²²

Cifras que pueden inducir a error.

Desgraciadamente, es posible que una empresa sufra un percance, incluso cuando las cuentas bancarias señalan una mejora en el descuento y un sano movimiento de caja, cuando los balances arrojan cifras satisfactorias, cuando los Ratios de Dirección indican cifras satisfactorias, y cuando aparece claro que se está obteniendo buenos rendimientos de las inversiones.

Síntomas personales y del personal.

Esto puede suceder cuando un presidente del consejo de administración trata de vender alguna de las ramas de su empresa, los últimos que se enteran de esta decisión son los propios empleados del grupo. Y cuando una sociedad marcha hacia el desastre, la última que suele darse cuenta de ello es el director general, lo cual significa que solo se ve lo que se quiere ver, o no se ve lo que no se quiere ver.

Pero si las señales existen realmente, los ojos de <alguien> estarán suficientemente abiertos para fijar en ellas su atención. Y si uno no capta o admite estos signos intuitivos, siempre hay alguien capaz de captarlos.

Los síntomas personales y los que se manifiestan en el personal, suelen hacerlo, ante todo en términos humanos: ambiente enrarecido, anomalías, un humor cada vez peor. Las causas de estos síntomas han de perseguirse con la misma tenacidad y dedicación con que se han perseguido. También cabe que las causas no tengan nada que ver con el personal o con los problemas del equipo humano, pero la solución de estos problemas puede evitar que se acumulen nuevas causas de mayor generación de la empresa.

²² Esto quiere decir: el efectivo y todo cuanto es transformable en efectivo y las responsabilidades de pago.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

Fluctuaciones del nivel de ventas.

El modo más seguro de estar al corriente de ello es la vigilancia de las fluctuaciones de su nivel de ventas, como hacen muchas empresas que exigen de sus vendedores frecuentes informaciones sobre las acciones de las empresas. Todos y cada uno de los movimientos de los competidores han de ser considerados y analizados con cuidado, ya que las primeras reacciones acostumbran a ser equivocadas. Pero las rachas fluctuaciones bruscas de las actividades de una empresa, aparentemente incongruentes o ilógicas, deben de ser cuidadosamente estudiadas, por su posible significación escondida, ¿se trata de una súbita rebaja de precios hasta niveles que, a su juicio no son rentables, o una liquidación de stocks, como anuncios de una nueva política, o de un a jugada desesperada?

Las Apariencias Externas²³

Un cambio de atmósfera suele ser también una clave a la que hay que prestar atención. Y si no se observa nada en las actividades de la competencia, es porque no se habrá producido ningún cambio visible que le haya obligado a fijar su atención en ella.

A nadie le gusta que alguien tenga que abandonar su negocio, mucho más cuando, su competidor se encuentra contra las cuerdas, esto es un indicio de que hay algo que amenaza el mercado en general, o que las presiones económicas, que afectan a todos, se extienden cada vez más.

CONCLUSIONES

Sin duda el mundo actual en el que vivimos va evolucionando a pasos gigantescos, y la historia empresarial ha cambiado del mismo modo, hemos pasado de una producción artesanal a una producción en serie, en la cual anteriormente el que realizaba el trabajo era dueño de la mercancía producida, ahora los trabajadores sólo son dueños de su fuerza de trabajo y la mercancía producida ya no les pertenece, sino que ahora pertenece al capitalista dueño de la empresa.

Pero en otros aspectos no ha cambiado la situación, si bien antes los talleres artesanales y de los oficios eran de carácter familiar y se heredaban a los hijos, en nuestros días se sigue dando este fenómeno, no de manera igual a la anterior sino ha sufrido variantes.

²³ Este tipo de apariencias es importante observarlas ya que tenemos que observar el entorno exterior y no quedarnos con una sola visión.



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMES

El desarrollo de la maquina ha tenido un gran impacto en todos los niveles. A nivel social a provocado un distanciamiento de clases sociales que han entrado en conflicto en muchas ocasiones. A nivel tecnológico ha generado un sin fin de usos que han hecho más fácil la vida de las personas, y que en las empresas generó un crecimiento en número y por tanto de diversidad de operaciones y de especialidades distintas dentro de la empresa por lo que se ha generado el origen y desarrollo de la administración.

Si bien la administración se ha desarrollado por las grandes empresas, esto no quiere decir que sea exclusiva de ellas, la administración es aplicable a las pequeñas empresas, solo es necesario adaptarla a las dimensiones de la misma.

Muchas grandes empresas comenzaron como microempresas, y fueron creciendo de manera sorprendente hasta convertirse en grandes empresas esto tiene su origen principalmente en la mentalidad del empresario. Si el emprendedor tiene una mentalidad de crecer y de sacrificarse para lograrlo, lo logra y no se conforma con alcanzar a satisfacer sus necesidades primarias, sino que su mentalidad le exige más; caso contrario es el de los emprendedores que tienen una mentalidad mediocre que se conforma solo con satisfacer sus necesidades primarias, teniendo el potencial de seguir creciendo, se puede decir que esta es una de las causas por la cual existe una gran cantidad de empresas pequeñas que se quedan en esa clasificación y no suben a la siguiente.

No se debe dejar de lado que la facilidad para establecer un negocio pequeño, que una gran empresa, el pequeño negocio muchas veces pasa desapercibido a los ojos del gobierno lo cual propicia el desarrollo de estos establecimientos.

Como se vio en este capítulo las empresas pueden surgir por una idea o concepto que se compra (franquicia) o tener un origen familiar, cualquiera que sea el caso todas atravesaran por una ciclo de vida teniendo en su punto de partida o de origen, en el cual el negocio será manejado por el dueño y en su afán de crecer él mismo realizará todas las labores propias de un administrador y esto es comprensible ya que muchos de estos negocios empiezan con poco capital y la manera en la que invierten es a través de reinvertir las utilidades obtenidas, que en los primeros años no son tan significativos como para contratar profesionistas que apoyen a las actividades de la empresa o negocio.

Si bien la administración esta al alcance de todos, no necesariamente habiéndola estudiado, es necesario tener un conocimiento y sobre todo una mentalidad de emprendedor abierta a los nuevos cambios y desarrollos que va alcanzando la administración, no basta con alcanzar la madurez del negocio, en la cual se cree que todo ya esta hecho y que hay que seguir el mismo camino por que es el que los ha llevado a la cima. Este es uno de los puntos críticos que los



Capítulo 1: Origen y Desarrollo de las MIPYMEs

microempresarios caen, en el cual no se dan cuenta que el mundo en el que se desenvuelven está cambiando y que deben de seguir ese movimiento de lo contrario se verán estancados y caerán en un declive de su negocio.

Los cambios en la administración van cambiando por ciclos y se adaptan a las nuevas necesidades del mundo, ante esta circunstancia nadie se puede quedar atrás, mucho menos el sector empresarial ya sean grandes o pequeños, en el caso de estos últimos tienen una mayor necesidad de conocer más de los beneficios que le puede otorgar saber administrar correctamente su negocio.

Si el empresario tuviera un conocimiento básico del proceso administrativo (planeación, organización, integración y control) contará con mayores posibilidades de hacer crecer su negocio y de ser competitivo en este mundo globalizado.



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

CAPITULO 2

MARCO CONTEXTUAL MEXICANO



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

2.1 INTRODUCCION

En este capítulo se ofrece al lector un panorama general a cerca del origen del desarrollo de la industria en México en el que se describe los principales hechos que nos ayuden a entender bajo que marco se ha originado la industria en México y así comprender de mejor manera la situación actual.

Posteriormente se pasará a describir la importancia que tienen para nuestro país las Mipymes, desde un punto de vista económico y social, mismo que no se debe de dejar de lado y que nos ayudaran a tener una visión más amplia del papel que juegan para el resto de la economía.

Es en este capítulo en el que se mencionan los principales problemas a los que se enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas, también se mencionarán algunas de las ventajas con las que cuentan este sector empresarial que en países como México se destacan: Salarios bajos; compromisos laborales reducidos o nulos, como la protección social, y evasión fiscal, entre otros.

Es importante decir que puede observarse que las Mipymes, actualmente la mayoría, son verdaderos refugios de la población, por lo general poco calificada, que no encuentra pleno empleo en la economía formal, pero también que hay casos en que las pequeñas empresas son entidades dinámicas que adoptan formas de especialización flexible para competir en mercados inestables y globalizados.

Debido a que todos estos tipos de establecimientos están comprendidos en la llamada pequeña empresa pero son diversos entre sí, es imprescindible buscar indicadores de mayor alcance que el tamaño, a fin de analizar la naturaleza, el funcionamiento, las necesidades y el potencial de los pequeños negocios. La política industrial de México necesita evaluar críticamente los resultados obtenidos hasta ahora en materia de fomento y apoyo a la pequeña empresa. Sin embargo, para hacerlo es indispensable definir con claridad los diversos tipos de unidades que se esconden tras el nombre genérico de pequeñas empresas. Uno de estos indicadores, en el caso de la pequeña empresa industrial, es el de su lógica de producción o modo de industrialización: qué produce; con qué recursos económicos, técnicos, organizativos, institucionales, informativos y humanos lo hace; a qué tipo de mercado se destina el producto; qué capacidad de innovación y acumulación tiene la empresa, y hacia dónde se orienta el excedente económico, cuando lo hay.

La pequeña empresa de países como México cuenta con un conjunto de atributos que conviene recordar. Desde un ámbito social, es una verdadera esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocadas por la escasez de empleos remunerados y por las diversas crisis a que se ha enfrentado la sociedad. También se destaca el hecho de que el Estado



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

como agente de desarrollo no ha sido capaz de garantizar el empleo al conjunto social; muchas de las políticas de ajuste y cambio económico a partir de los años ochenta agravaron el problema del desempleo. Por su parte, la gran empresa tiene poca capacidad para generar ocupación, con la notable excepción de las industrias maquiladoras de exportación ubicadas en el norte de México. Así, la pequeña empresa es el lugar de mayor generación de empleo al menor costo posible. A ella concurren los jóvenes en búsqueda del primer empleo, mujeres que aspiran a conseguir un trabajo asalariado y personas que por su edad no son admitidas en entidades mayores.

Desde un punto de vista económico, la pequeña empresa no es una institución marginal, incapaz de acumular excedentes económicos. Aun la que se considere menos productiva participa de diversas maneras en la economía, ya sea porque consume materias primas, subproductos o herramientas de empresas mayores, o simplemente porque genera ingresos y salarios. No obstante, además de las pequeñas empresas que representan actividades de refugio (que son la mayoría), hay un grupo de empresas, pequeño en proporción pero grande en número, que mantiene vínculos simbióticos con establecimientos mayores: produce y distribuye bienes y servicios, mediante mecanismos como la subcontratación que aquellos le encomiendan, consume materias primas, capacita personal y asume los riesgos económicos que las grandes empresas le transfieren al confiarle una parte de la producción sujeta a fluctuaciones. Tampoco falta la aportación de las pequeñas empresas en la adaptación y el desarrollo de procesos tecnológicos.

En el campo de la cultura, la pequeña empresa ofrece ventajas y se enfrenta a desafíos. La primera y tal vez la más importante radica en que, en la mayor parte de los casos, se trata de empresas familiares manejadas por los dueños con ayuda de sus parientes. Esto significa que está constituida por la confluencia de dos complejidades, la de la empresa y la de la familia.

Estos son algunos de los problemas y características más representativas del caso mexicano y se pretende tener una mayor profundidad del tema en el presente capítulo.

ASPECTOS DEL MARCO CONTEXTUAL MEXICANO.

2.2 ORIGENES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA EN MÉXICO.

Los acontecimientos más destacables son la inestabilidad política del país y continuas guerras tanto internas como externas, que se dieron entre 1821 y 1870, restringieron las posibilidades de crecimiento industrial. Es en 1830 cuando se crea el Banco de Avío y, bajo sus facilidades crediticias, se establecieron varias



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

plantas industriales que introdujeron algunos adelantos tecnológicos de la revolución industrial, tales como la máquina de vapor, telares y tejedoras mecánicas y nuevos métodos de producción de vidrio y papel entre otros productos.

La temprana industrialización del país, por tanto, se confinó al abastecimiento de mercados locales, con limitadas posibilidades de expansión que favorecieran los beneficios de las economías de escala.

En las últimas décadas del siglo pasado México era, en su mayor parte, un país rural. Las haciendas producían para el consumo interno utilizando técnicas de producción tradicionales; el sector minero se orientaba hacia la explotación y exportación de minerales preciosos, mientras que las áreas urbanas, relativamente pequeñas, desarrollaban pequeñas industrias artesanales y comerciales.

Al inicio del Porfiriato (1870-1910), se abrieron las puertas al capital extranjero, lo que permitió acrecentar el proceso de capitalización del país. Se estima que para 1884 el capital extranjero en México ascendía a menos de 110 millones de pesos; para 1910 se incrementó a más de 3 mil 400 millones de pesos, los que representaban más del 50% de la riqueza nacional del país.

En 1876 existían únicamente 400 kilómetros de vías férreas. Durante los 35 años de la dictadura Porfirista se multiplicaron las inversiones en este ramo, de manera que para 1910 se había construido más de 20 mil kilómetros de vías, que representaban cerca de un kilómetro por 100 Km. Cuadrados de territorio y 13 kilómetros de vías ferroviarias por cada 10 mil habitantes

A consecuencia del influjo de capital extranjero, México multiplicó sus exportaciones, que se incrementaron a una tasa anual promedio del 6.1 % entre 1877-1878 y 1910-1911, habiéndose alterado su composición: mientras que en 1877-1878, el 80% de las exportaciones eran de metales preciosos, para 1910-1911, tal porcentaje decreció a un 46%, adquiriendo importancia la exportación de bienes no durables (43%), principalmente de productos mineros y materias primas agrícolas (henequén, hule y café.)

El apoyo gubernamental a la industria, especialmente en la exención de impuestos, permitió un proceso modesto de sustitución de importaciones no solamente en bienes de consumo final.

El primer taller de acero comenzó sus operaciones en 1903 y para 1911 se producían en el país 72 mil toneladas de acero. La expansión de la red ferroviaria y la abolición final de las alcabalas en 1897, favoreció la integración de los mercados domésticos para los nuevos productos de fabricación nacional.



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

A pesar del aparente progreso material alcanzado durante 35 años de dictadura, para 1910 México era todavía un país rural y pobre. Se ha estimado que más del 95% de la población agrícola carecía de tierras; habiéndose concentrado en extensas e ineficientes haciendas.

La industrialización en México se aceleró a partir de la segunda guerra mundial en donde la capacidad ociosa permitió el crecimiento en la producción de varias industrias principalmente en las ramas textiles, hierro, acero, cemento y pulpa de papel. Se estima que durante los años de guerra la producción manufacturera creció en más del 7% anual.

El gobierno participó en forma directa en algunas ramas productivas como la de acero, productos metálicos, cemento, fertilizantes, productos químicos y petroquímicos.

2.3. LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

2.3.1 IMPORTANCIA ECONÓMICA

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, acrecentó como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, desde el periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etcétera.

Antes de 1910 surgieron las fundadoras de hierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, la del jabón y otras empresas que en esa época se consideraban como grandes; sin embargo, antes que éstas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico de esa



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

estructura industrial, que crece y se desarrolla permanentemente, es la pequeña y mediana industria.

Ya en el año de 1930 - según datos elaborados por el FOGAIN respecto a centros industriales - la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de transformación, en tanto que el 86% correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba 25%, en tanto que talleres y artesanías sufría una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.81% y los talleres y artesanías 51.9%. En 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% y los talleres y artesanías el 42.8%. Para 1965 la misma pequeña y mediana industria, ascendió a 56.8%, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%.¹

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, el 34.92% talleres y artesanías y sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles, podemos concluir lo siguiente:

- La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y, de éstos al nivel de mediana industria y finalmente a grande industria; Es decir, lo que en el año de 1930 era industria artesano o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, y lo que era mediana industria se convirtió en grandes empresas.

La importancia de la pequeña y mediana industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

2.3.2. IMPORTANCIA SOCIAL

¹ Como administrar pequeñas y medianas empresas. Autor: J. Rodríguez Valencia



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuyen, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquiere con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no había encontrado los elementos para capacitación.

Asimismo, en una nación en proceso de constante cambio que busca una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa, a niveles con que cuentan países desarrollados; la pequeña y mediana industria se conforman en la escuela empírica (práctica).

En ella se realiza la formación "directiva" que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo - productivo para una sólida y pujante industria.

Actualmente se considera que un especialista estará mejor preparado si completa su educación superior prestando un servicio social, precisamente en el sector industrial, el comercio o el gobierno, el agro, etcétera.

La pequeña y mediana industria contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas es un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

2.2.3 PROBLEMAS GENERALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Como ya se menciona, la inmensa mayoría de las empresas mexicanas son de tamaño micro, pequeño y mediano. En el sector manufacturero, por ejemplo, según cifras de 1993, había 266 033 empresas, de las cuales 244214(90.83%) eran micro; 16439(6.11%) pequeñas; 3 120(1.16%) medianas y sólo 2 260 (0.84%) eran gran-des.

Como se señaló, las pequeñas y medianas empresas (**PYMES**) comparten ciertas características y problemas. Por ello se trata de un sector que objetivamente tiene un interés común, el cual puede expresarse por medio de organizaciones empresariales que lo representen en los foros del sector privado y



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

en el ámbito político nacional. Así, dichas empresas podrían contribuir a enriquecer la institucionalidad necesaria para dirimir las diferencias y los conflictos y generar políticas públicas adecuadas para toda la sociedad.

Este interés común de las **PYMES** no ha estado presente adecuadamente en la estructura de representación empresarial y ello, entre otras razones, explica el deterioro que ese sector productivo ha sufrido en el pasado reciente.

A continuación se describen las principales características y los problemas comunes a las PYMES industriales. La caracterización muestra que integran un sector muy distinto del de las grandes empresas:

Compras. Por la reducida escala y la eventualidad de sus adquisiciones de insumos no tienen los medios ni la capacidad de negociación para obtener las mejores condiciones.

Administración. En general las PYMES ignoran las técnicas modernas de organización, gestión y contabilidad. Muchos negocios desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, con lo que evaden al fisco.

Dueños. Los propietarios de las **PYMES** son “todólogos” y “hombres orquesta”, que lo mismo realiza un trámite que compran un insumo, visitan un cliente o reparan una máquina.

Diseño. Es común que sus diseños no se ciñan a normas de calidad ni los sometan a certificación.

Comercialización. Sus mercados generalmente son los locales y están constituidos sobre todo por la población de menores recursos. Sin embargo, parte de las ventas se destina a consumidores intermedios. Como la escala de su producción es pequeña, tienen poco poder de negociación y rara vez exportan.

Crédito. Para las PYMES el crédito es casi inalcanzable. Las tasas de interés son muy altas y no se les considera sujetos de crédito porque carecen de las garantías que exigen los bancos, además de que se topan con graves dificultades para realizarlos trámites.

Asociacionismo. Por lo general no están afiliadas a las organizaciones empresariales, salvo cuando ello es obligatorio. Tampoco consideran el establecimiento de alianzas para operar conjuntamente con otras empresas de características similares.

Producción. Sus máquinas, equipos y herramientas son en general escasos, además de obsoletos. Puede decirse que emplean tecnología caduca y carecen



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

de información sobre las novedades disponibles. Es común que el personal de estas empresas sea inestable y carezca de calificación, reciba bajas remuneraciones y tenga una productividad muy baja.

Los procesos de producción de las MPYMES en su mayoría utilizan tecnologías ya superadas, debido a que sus instalaciones en maquinarias y equipos no responden a las exigencias actuales de la producción. La eficiencia productiva se ve afectada en el costo y la calidad de los productos que le resta competitividad en el mercado.

La falta de Recursos Humanos capacitados tanto en el área de gestión empresarial y tecnológica constituye otro factor limitante para introducir tecnologías modernas de producción en este sector productivo.

La falta de conocimientos de técnicas modernas de gestión empresarial, hace que si la importancia acción ingreso = costo. La escasez de técnicos capacitados en este sector, en las diferentes áreas industriales hace que existan dificultades para implementar la producción con tecnologías de punta.

La dificultad de acceso al crédito consiste no precisamente en la falta de fuentes de financiamiento de los créditos (en algunos casos), más bien la misma consiste en el desconocimiento de los canales de acceso a los créditos y a la falta de garantía que tiene este sector para la obtención de los créditos productivos.

La producción en su mayoría produce sólo para el mercado interno, por lo tanto para ampliar la producción de este sector se debe tener acceso a nuevos mercados para la exportación y tener una estructura productiva que permita adecuar la oferta de productos a las necesidades de la demanda del mercado, tanto interna como externa.

Su comercialización es poco ágil y se desarrolla en moldes pragmáticos e instintivos, sin una correcta visión de la relación producto = mercado.

El sistema de informaciones sobre las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, insumos, máquinas, tecnologías, distribuidores, agentes de comercialización y oportunidades de nuevos mercados para la colocación de productos, necesitan mejorar para tener fuentes fidedignas de información para la formación de una base de datos con fundamentos para la toma de decisiones del empresario.

Otros estudios también determinaron que este sector tiene las siguientes ventajas:

Son flexibles, adaptando sus productos con facilidad ante los cambios del mercado.

Se transforman con facilidad, por no poseer estructuras organizacionales rígidas ni arraigadas.

Generan puestos de trabajo con muy baja inversión con relación a las grandes MPYMES.



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

Siguen rápida y fácilmente el ejemplo de otras MPYMES exitosas, por lo que son muy sujetas al efecto demostración.

2.4 IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Con base en los resultados arrojados por un estudio realizado por Instituto Nacional de Geografía e Informática y Nacional Financiera, se determinó que en México existe un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, de las cuales las micro, pequeña y mediana empresas representan 98% absorben más de 50% de la mano de obra y aportan 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB².

De ese conjunto de negocios, 97% son micro, 2.7% pequeñas, y 0.3% medianas. Así mismo 57% son dedicadas al comercio, 31 % a los servicios, 11 % al sector manufacturero, y 1% a la industrial de la construcción.

Otros resultados destacan que 38% de los empresarios al frente de los micros negocios tienen un nivel de escolaridad de primaria o menor, en tanto que la pequeña y mediana empresas 56 y 63% respectivamente, tienen estudios profesionales. El 62% de las micro y pequeñas empresas está integrado por sociedades familiares, en tanto que 51 % de las empresas medianas se organiza como sociedades sin integración familiar.

Cerca de 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final, en tanto que las pequeñas y medianas destinan sus productos y servicios a otro tipo de clientela intermedia.

El 61 % de las microempresas efectúa sus ventas de contado, por el otro lado 72% de las pequeñas empresas y 75 de las medianas lo hacen de crédito.

La importancia social se deriva del uso intensivo de mano de obra que requiere en sus procesos productivos. En promedio, una microempresa emplea nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131.

Por otro lado, la inversión promedio por establecimiento asciende a \$10,000 pesos para la microempresa, a \$54,000 para la pequeña empresa y a \$321,000 pesos para la mediana.

En cuanto a la productividad, los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. En el caso de la microempresas representa 39% del valor bruto de la producción, mientras que en la pequeña empresa es de 36% y de la mediana de 35%.

² ver anexos graficas, cuadros de clasificación de las Mipymes



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

Por lo que se refiere al desarrollo tecnológico, 53% de las empresas de tamaño micro y pequeña trabaja con lo que se llama "tecnología propia", que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos. Este aspecto es de vital importancia, ya que destaca el poco o nulo acceso que tiene este tipo de empresas a la tecnología de punta, lo que recurre en la baja calidad y a una debilidad frente a los retos que impone el mercado abierto.

En México, los esfuerzos de los organismos del sector público están encaminados a reforzar ese estrato productivo como un importante activo, totalmente convencidos de los programas integrales de apoyo dirigidos a las micros, pequeñas y medianas empresas, en donde los esquemas de financiamiento se complementan con la con la asistencia técnica, la capacitación, la información y la promoción de la asociación empresarial.

CONCLUSIONES

En México desde sus principios se ha caracterizado por carecer de una adecuada planeación en su desarrollo económico, mismo que se ha reflejado en el desarrollo empresarial de nuestro país. A esta problemática hay que agregarle las constantes crisis económicas que se han presentado en los últimos años, mismas que han originado que infinidad de personas desempleadas se refugien en el comercio informal.

Del número total de empresas establecidas, es necesario diferenciar aquellas que se originaron por motivos de la crisis y las que se establecieron por que sus fundadores tienen una mentalidad empresarial, misma que les permitirá crecer hasta donde el mercado se los permita.

No se puede negar el hecho de que independientemente de las condiciones o circunstancias que dieron origen al establecimiento de una microempresa, estas son una gran fuente de empleo para muchas personas desempleadas que están poco capacitadas para hacer un trabajo en una empresa grande o que simplemente no encuentran trabajo.

La dificultad de acceder al crédito de la banca comercial y de desarrollo ha impedido que muchas de las micro y medianas empresas puedan crecer no solo en sus activos si no también en la capacitación necesaria para el manejo de sus negocios, razón por la cual los empresarios que quieren desarrollar su negocio que tienen en mente, recurren principalmente al financiamiento interno, es decir con sus ahorros comienzan un negocio en condiciones precarias y tomando como apoyo principal a la familia misma que aporta mano de obra o propiedades que pasan a ser bienes comunes de la empresa-familia.



Capítulo 2: Marco Contextual Mexicano

Si se conoce el número de empresas, su clasificación, sus características principales y la importancia que tienen para el país, es necesario dar más apoyo a este sector de la economía, no sólo por parte del gobierno federal sino también con apoyo de los profesionistas dando asesorías y recomendaciones a las microempresas, ya que en la medida en que se desarrollen se crearan mejores condiciones de vida para todos.

Un factor importante a destacar en este apartado es la escolaridad de los empresarios mexicanos, una característica que consideramos rescatable es el hecho que la mayoría de las empresas en México son microempresas y están al mando por personas que tienen una escolaridad de primaria o menor, mientras que las medianas empresas tienen una escolaridad universitaria y / o profesional.

De aquí la importancia de saber llegar a los microempresarios, ya que en la medida en que se dejen convencer de que necesitan asesoría para que sus negocios crezcan se estarán dando los primeros pasos hacia un desarrollo real de este sector empresarial.

Una característica más de las Mipymes es que si bien absorben una gran cantidad de población desempleada, estos no cuentan con los beneficios o prestaciones que normalmente se otorgan en las empresas grandes y soportan estas condiciones debido al gran desempleo y la dificultad de encontrar un buen empleo.

La evasión fiscal es una más de las causas por las cuales las empresas pequeñas no se atreven a acercarse a los profesionistas ni mucho menos al gobierno, ya que verían disminuidas sus utilidades por lo cual optan por seguir operando en las mismas condiciones en las que han trabajado últimamente.



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

CAPITULO 3

Estado actual y tendencias futuras



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

3.1 PANORAMA

En esta sección se describe los últimos veinte años de apoyo a las empresas pequeñas y medianas. Se mencionan temas como el cambio de la política del gobierno federal hacia este sector empresarial, que básicamente se ha enfocado al apoyo a través de la banca de desarrollo en las manos de Bancomext y de Nafin. Pero es también una realidad que el apoyo que da el gobierno federal es insuficiente y no está a la mano de todas las empresas, por lo cual se ha presentado un estancamiento en el desarrollo de las empresas.

Saber los últimos años de historia de este tema nos ayudará de mejor manera a comprender nuestra realidad actual, esto es lo que esperamos que se comprenda en esta sección.

3.1.1 SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las medianas y pequeñas empresas, no únicamente por el volumen del empleo que generan y el volumen de establecimientos (representan el 98% y empleando a más del 50% del personal ocupado en el mismo), sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficiencia y flexibilidad a fabricación de insumos que, en buen número de casos la grande empresa efectúa con elevados costos.

Durante 1990, la baja calificación en la mano de obra, los costos elevados y la mala calidad de las materias primas fueron el problema central para su producción, que tuvo una calidad ociosa del 35% en promedio, siendo incluso más alta en aquellas empresas con ventas menores a 1000 millones de pesos.

También en el año de 1990 muchas pequeñas y medianas empresas desaparecieron debido a la apertura de la economía y a los incrementos en los costos. Sin embargo, las que mantuvieron su posición, registraron un desempeño superior y vieron mejorar su situación financiera en términos globales.

3.1.2 EL FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES EN MÉXICO, HACIA UN CAMBIO DE POLÍTICA

A finales de la década de los ochenta en México se aprecia un cambio en la política de las instituciones encargadas del diseño de instrumentos para favorecer el desarrollo industrial del país. La apertura económica y el imperativo de hacer partícipe nuestra economía de las tendencias de acelerados cambios tecnológicos y globalización de los mercados, constituyeron en gran medida las pautas para modificar las estrategias y los apoyos a la industria.

Este reconocimiento se ha traducido en la organización de un nuevo tipo de apoyos, adaptados a las características estructurales de las PYMES, a saber:



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

poca capacidad financiera, heterogeneidad tecnológica bajos niveles de capacitación del personal, entre otros.¹

3.1.2.1 ALGUNOS APOYOS DE NAFIN

Durante el periodo 1989-1991, Nacional Financiera consolidó un cambio institucional que le permitió orientar su apoyo a la promoción y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través del programa de impulso al desarrollo del sistema financiero, incentivos para el aumento de la productividad y competitividad, y la consolidación industrial de regiones, especialmente las más desprotegidas.

El Plan Estratégico 1992-94, iniciado en 1991, define los objetivos de la institución y sus principales cometidos como ejecutora de la política económica que pueden sintetizarse en: orientar su atención a los estados menos desarrollados, a las empresas más pequeñas y a la industria manufacturera; Mantener una operación rentable inducir actividades de capacitación y asistencia técnica.

El Programa para la Micro y Pequeña Empresa (Promyp) busca la creación y el apoyo de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de su incorporación en los procesos de la economía formal y su integración en cadenas productivas y comerciales. El financiamiento que se otorga a la micro y pequeña empresa se realiza mediante el descuento de crédito que les hayan otorgado los intermediarios financieros reconocidos y autorizados por Nafin, con el objeto de constituir y fortalecer el capital de trabajo adquirir maquinaria equipo y mobiliario. Las modalidades susceptibles de descuento a través del Promyp incluyen entre otros:

- Créditos destinados a la constitución o fortalecimiento del capital de trabajo. Se utilizan para satisfacer necesidades de financiamiento originadas en el ciclo operativo de las empresas, tales como, adquisición de materias primas, materiales de producción, productos terminados, mercancías, pago de sueldos y salarios, así como gastos de fabricación y operación.
- Apoyos a las uniones de crédito para que realicen operaciones en beneficio común de sus socios.
- Créditos destinados a la adquisición de maquinaria y equipo y mobiliario.
- Créditos destinados a la adquisición construcción, instalación o modificación de unidades industriales, locales comerciales o de servicios.

¹ mas datos, anexos



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

- Créditos destinados a la reestructuración de pasivos.
- El sistema de tarjeta empresarial. Esta tarjeta empresarial fue diseñada para financiar el capital de trabajo de la micro y pequeña empresa y les permite surtir pedidos que antes no atendían.

La creación del Negó centro en 1993, en Tlanepantla, constituye un avance importante en la atención integral a las PYMES. El Negó centro es un centro franquizable que atiende en forma integral a la empresa en la demanda de información, capacitación, asistencia y asociación empresarial.

Finalmente, en la estrategia planteada para 1994 Nafin aspira consolidar los cambios y para ello se destacan programas como: el de impulso financiero a las PYMES y desarrollo de un comportamiento asociativo entre las empresas que sostenga el desarrollo tecnológico y empresarial.

3.1.2.2 LOS APOYOS DE BANCOMEXT

Las líneas generales de acción de Bancomext para coadyuvar al desarrollo de las PYMES están diseñadas para aumentar su productividad y la competitividad, incrementar su capacidad exportadora e impulsar la formación de alianzas estratégicas y la asociación de empresas. El objetivo central es apoyar a aquellas PYMES, al igual que a grandes empresas, que llevan a cabo exportaciones directas que sean proveedoras de otras empresas exportadoras o que tengan potencial para convertirse en exportadoras.

Desde el punto de vista de los apoyos a la exportación, Bancomext toma en cuenta que por las características internas de las PYMES, difícilmente pueden convertirse en exportadoras directas, con excepción de aquellas que logran insertarse en nichos de mercado, desarrollar productos originales o establecer alianzas estratégicas con empresas del exterior.

Por tal razón gran parte de los apoyos se canalizan para incorporar a las PYMES a la exportación de manera indirecta, como proveedoras de grandes empresas exportadoras o de empresas comercializadoras.

Desde el punto de vista del acceso al crédito, Bancomext ha diseñado estrategias de apoyo que se traducen en diversos programas. A título indicativo podemos mencionar algunos:

- Programa para Preservar la Competitividad de la Industrial Nacional. Su objetivo es que las empresas nacionales preserven sus mercados (nacionales o extranjeros)
- Programa de Reestructuración de Pasivos. Tiene el objetivo de mejorar la situación financiera de las PYMES.



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

- Instrumentos de Apoyo Masivo. Este apoyo incluye tarjeta Exporta, la cual tiene el propósito de canalizar el crédito en forma masiva e incentivar la participación de los intermediarios financieros en el otorgamiento de créditos.
- Garantías. Se trata de garantías de pago inmediato e incondicional para cubrir el riesgo de falta de pago por parte de las instituciones intermediarias.
- Desarrollo de proveedores. Mediante convenios con grandes empresas exportadoras como Volkswagen, IBM, Vitro, etc.
- Proyectos Producto-Región-Mercado. Están encaminados a consolidar la oferta exportable, el control de calidad, la comercialización etc., para que las empresas fortalezcan su oferta en los mercados nacionales o externos.

3.1.3 LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y EL CAMBIO TÉCNICO

La economía global ha transformado radicalmente las estrategias empresariales. El motor central de estas transformaciones se identifica llanamente como *cambio técnico*. Las empresas que destacan por su competitividad en los mercados internacionales muestran aspectos de gran interés en la aplicación de las tecnologías modernas. Entre ellos, muy señaladamente, el uso de sistemas computarizados que permiten la producción eficiente en pequeñas cantidades, a la medida de las necesidades o capacidad de los distintos clientes. Estos sistemas de producción flexible se basan en las llamadas economías de alcance, contrapuestas totalmente a las economías de escala asociadas a los sistemas tradicionales de las grandes empresas manufactureras. Otras diferencias esenciales son tendencia a suprimir las revolucionarias líneas de ensamble y las organizaciones jerárquicas acompañadas por una creciente incorporación de trabajadores con alta capacitación y experiencia así como un uso de mayores tecnologías y servicios empresariales externos y de subcontrataciones.

La introducción de nuevas tecnologías y sistemas ha permitido disminuir costos y responder eficazmente a los requerimientos el mercado, pero es de señalarse que alcanzar tal competitividad internacional no ha sido siempre fruto del esfuerzo individual de las empresas que con frecuencia puede ser insuficiente. La necesidad de innovar rápidamente y el enorme costo que implica el desarrollo de nuevos productos y técnicas, ha obligado a las empresas a formar redes y alianzas entre ellas, con el gobierno y con centros de investigación de las universidades.

Las estructuras se transforman en forma tal, que puede hablarse de un nuevo paradigma de producción cuyas constantes podrían sintetizarse como sigue

- a) Transformación de las empresas grandes con sistemas de producción a gran escala, en empresas de menor tamaño con sistemas flexibles de producción y economías de alcance.
- b) Cambio de énfasis en las perspectivas del mercado: del nacional al internacional.



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

- c) Modificación en la producción: De centralizada en la empresa a la descentralización de sus fases o a su subcontratación.
- d) Transformación de la planta de trabajadores: De una estable a la creciente contratación de trabajadores temporales.
- e) Conversión de la organización jerárquica del trabajo en nuevas formas más flexibles.
- f) Modificación en la actividad competitiva exclusiva, mediante nuevas estrategias de competencia en cooperación con otras empresas y la conformación de alianzas y redes.

Entre los cambios en la política económica mexicana, para ir del modelo de sustitución de importaciones al de promoción de las exportaciones, destacan acciones como la eliminación de los subsidios, la flexibilización de la reglamentación de la inversión extranjera directa y la transferencia de tecnología, la desregulación de algunos servicios y la privatización de las empresas públicas.

La apertura comercial fue sin duda el hecho más significativo en cuanto a su efecto en la economía. Planeada inicialmente para llevarse a cabo en forma gradual, con la firma del primer pacto económico (Pacto de Solidaridad Económica) el 14 de diciembre de 1987 con la intención de disminuir de las presiones inflacionarias el proceso se aceleró y pocos meses la economía mexicana se convirtió una de las más abiertas del mundo. Para la industria manufacturera mexicana, el paso fundamental fue el cambio en el régimen de comercio exterior que permitía la eliminación de licencias para importar y la reducción de aranceles: a finales de 1987 se suprimieron casi totalmente las licencias de importación y el arancel se redujo hasta un promedio ponderado del 11.1 por ciento en 1993.

Todos estos cambios perseguían que las exportaciones y la inversión privada asumieran el liderazgo en la expansión de la demanda en vez de como hasta entonces, el gasto público; además que el incremento en la capacidad de exportación aumentara la tasa de crecimiento del producto en el largo plazo en condiciones de inflación baja.²

3.1.4 LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS

A partir de 1984 las exportaciones manufactureras crecieron a una tasa mayor del 20 por ciento promedio anual y en 1993 ya constituían el 66 por ciento de las exportaciones totales.

El comportamiento de las exportaciones parece indicar que la participación en los mercados externos se ha consolidado como objetivo permanente de un número considerable de empresas con actividades industriales diversas.

² “Transición hacia las tecnologías flexibles “ Autor: Domínguez Villalobos Lilia.



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

Parte importante de las exportaciones corresponde al comercio intra firmas y se efectúan de acuerdo con las necesidades y estándares de la matriz, de tal suerte que la transformación del patrón de industrialización no se explica sólo por las nuevas características de la economía, sino también por los cambios ocurridos en la competencia internacional en términos de precio, calidad, servicio y puntualidad de entrega.

3.1.5 LAS MODIFICACIONES DE LOS MERCADOS

Las modificaciones en las tendencias del comercio internacional junto con las transformaciones en los procesos productivos y las relaciones entre las empresas con sus clientes y con sus proveedores están configurando nuevas formas de organización en el mercado. Por ejemplo en el caso del norte se están gestando redes de subcontratación alrededor de la industria automotriz.

Así manufacturas que se producían internamente comienzan a adquirirse a otras empresas locales o del extranjero. Comienza a perfilarse lo mismo en otros sectores donde se aprecian acciones tendientes a establecer cadenas con los proveedores.

En lo que se refiere a la estructura de mercado, además de la tendencia creciente a la importación de la concentración técnica y económica destaca la importancia de la diferenciación de productos como instrumento de competencia y una clara configuración de los mercados favorables a los oligopolios diferenciados y los concentrados diferenciados, que incrementaron su participación en el PIB industrial del 60 al 70 por ciento entre 1984 y 1993.

En estos avances evidentes se dan grandes contrastes entre ramas industriales y empresa de distintos tamaños, indicativos de que el proceso de modernización ha sido selectivo.

En las modificaciones que se observan en la industria mexicana se perfilan cambios en esferas como la producción y los sistemas gerenciales de sus empresas, con señalados matices entre ramas y tamaños. En lo referente a la producción debe destacarse la introducción de nuevas tecnologías basadas en la microelectrónica que permiten al buen número de empresas “líderes” una mayor automatización. El uso de estas tecnologías es sin duda más frecuente en el sector metal-mecánico en las firmas con participación de capital extranjero.

Pero quizá más extendidos que los cambios de maquinaria son los cambios en las organizaciones son los cambios impulsados en principio por las firmas “líderes” y que hoy son mirados por la mayor parte de las empresas como indispensables, ya que la inversión en maquinaria les resulta insuficiente. Siguiendo esta ruta, cada vez más la producción y el trabajo son radicalmente



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

reorganizados para mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y las relaciones laborales.

En consecuencia, empresas que atendían sólo grandes pedidos para aprovechar las economías de escala con base en un número limitado de modelos, reciben ahora pedidos menores, surtidos con mayor frecuencia y con superior variedad de producción.

3.1.6 INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS FINANZAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

En casi todos los países del mundo las micro y pequeña empresa han venido impactando significativamente en la creación de fuentes de empleo, contribución al PIB, así como algunas innovaciones tecnológicas. En México el 97.2% de las empresas, según el censo de 1993, lo constituyen las microempresas. Más de 2 millones 100 mil empresas generan empleo para más de cuatro millones 600 mil personas, convirtiéndose así en un sector fundamental en el desarrollo económico del país.

Así, aunque una corriente pesimista opina que la micro y pequeña empresa tienden a desaparecer, la tendencia observada a la fecha y el incremento porcentual, tanto en unidades económicas como en el personal ocupado, sugieren lo contrario. Por otro lado, por sus propias características como son: la flexibilidad tecnológica, la capacidad para aprovechar los recursos locales, su no-dependencia de las importaciones y la capacidad para utilizar el recurso humano, entre otras, le permiten afrontar las distintas adversidades en que el medio ambiente las coloca. Adicionalmente, estas empresas cubren una función importante para el país, ya que llenan huecos de la producción y fortalecen una clase empresarial. Además, ante el reto de la globalización tienen que estar preparadas, ya que ese medio ambiente influye en gran medida en la operación de cualquier negocio, sobre todo en situaciones tan cambiantes como las que se tienen en nuestro país. Estos cambios en la economía del país han afectado a las empresas sobre todo en su situación financiera, limitando su crecimiento, y obligando a algunas empresas a disminuir sus operaciones o en algunos casos extremos se han visto en la necesidad de cerrar.

3.2 TENDENCIAS

Es importante saber cuales son las perspectivas futuras del desarrollo de las empresas, así como saber que es lo que están haciendo para afrontar la fuerte competencia que se origina de un mundo competitivo cada vez más agresivo.

Aquí se describen las tendencias que las empresas tienen que aplicar o desarrollar para seguir en el mercado y no desaparecer. Estas son fuentes internas de enfrentar la realidad pero aquí también se describirán las últimas



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

tendencias por parte del gobierno local y federal que pretenden desarrollar un sistema de financiamiento únicamente para las microempresa y lograr su crecimiento y fomento de este sector en particular.

3.2.1 PERSPECTIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas. Hay sin embargo, indicios al respecto que deben aplicarse y tomarse en consideración:

- **Nuevos productos y servicios**, La competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un grande estímulo para introducir nuevos productos y servicios.
- **Avance tecnológico**. El aumento del nivel de vida se ha debido en gran parte a la mejoría en los procedimientos de trabajo. Los avances tecnológicos mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria y para elaborar nuevos y mejores productos y a un ritmo cada vez más acelerado.
- **Aumento en la especialización**. Paralelo al avance tecnológico, ha aparecido la división del trabajo en casi todas las actividades productividad.

La producción industrial depende hoy en día de la realización por muchas personas especializadas e incluso de operaciones separadas, y así las mismas empresas se han especializado. Muchas de ellas fabrican productos que son útiles solamente cuando se combinan con otros productos. Por ejemplo transistores, resistencias, relojes, etcétera.

- **Tendencia, hacia la fusión**. Mayoría de las empresas se califican como mediana y pequeñas. La mayoría de éstas comienzan a una escala relativamente modesta y experimentan sólo un crecimiento moderado; sin embargo, en nuestro medio se ha visto, aunque en forma moderada la, "fusión". Las fusiones en el sector bancario (Grupo Internacional, Somex, etc., son algunos ejemplos); en la industria también se ha observado esta tendencia.
- **El cambio a empleos burocráticos**. El hombre ha estado buscando siempre métodos para disminuir el volumen de trabajo que debe realizar para hacer frente a las necesidades de su existencia. Las máquinas, los equipos automáticos y la abundante energía mecánica han tomado a su cargo gran parte del trabajo que el hombre acostumbraba realizar por sí mismo. El hombre no sólo trabaja menos horas para satisfacer sus necesidades, sino que el número de trabajadores dedicados a trabajos directamente productivos ha disminuido. Por otro lado el número de empleados dedicados a los servicios ha



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

aumentando; se ha generado y seguirá generándose un incremento proporcional del personal de tipo burocrático, es decir, personal de oficinas.

- **Ascendiente interdependencia.** Al mismo nivel que el hombre se ha especializado más en sus habilidades y esfuerzos productivos, se ha hecho más dependiente de los demás para obtener bienes y servicios que requiere, por ejemplo: vestido, alimento, servicio médico, etcétera.

De manera semejante, una empresa puede depender de otra para procurarse ciertos insumos del producto que fabrica. En la actualidad existen pocas empresas que sean autosuficientes.

3.2.2 APOYOS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

En el último año se ha establecido en el Distrito Federal y en todo el país una serie de planes de micro-financiamiento por parte del gobierno del DF. Y del Gobierno de la República respectivamente, mismo que a continuación se describen y será por ahora el tiempo quien nos diga si verdaderamente estos programas llegan a ser significantes para el desarrollo de sector micro-empresarial.

3.2.2.1 APOYO DEL GOBIERNO DEL DF. (ACRE-DF)

El 20 de enero de 1997, los sectores obrero, campesino, empresarial y financiero suscribieron el ACRE-DF bajo el marco de la Alianza Nacional para el Crecimiento, destacándose las siguientes acciones y compromisos:

Acciones:

Finanzas Públicas para el Crecimiento: El Gasto de inversión para 1997 del Gobierno capitalino será del 43% para mantener y ampliar la infraestructura de servicios; financiamiento de 5,950 millones de pesos para proyectos estratégicos en materia de seguridad pública, impartición de justicia, transporte y ecología.

Promoción del Desarrollo Social: Crear mejores condiciones de vida para los habitantes de la ciudad, reducir inequidades e igualar oportunidades; apoyo a los mercados públicos, a través de los programas de mantenimiento, imagen institucional, capacitación y continuar con el programa de modernización de la Central de Abasto.

Competitividad para el Crecimiento Económico y el Empleo: Crear y favorecer el establecimiento de un entorno a la inversión, que aumente la oferta de bienes y servicios y la generación de empleos; operación del Sistema de Apertura Inmediata de Empresas y del Reglamento de Verificación Administrativa, así como dar certidumbre y seguridad jurídica a los particulares; Promoviendo programas de apoyo financiero, capacitación y asistencia técnica para proveedores del gobierno de la ciudad; incentivando al sector exportador a través de la apertura de nuevos



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

mercados; capacitación de comerciantes, para el mejoramiento de las actividades que desarrollan en mercados públicos, plazas y corredores comerciales.

Desarrollo del Sector Rural: Aprovechar los recursos naturales, proteger las reservas ecológicas y controlar el crecimiento urbano; destinando 100 millones de pesos en 1997 para el desarrollo de la infraestructura rural, capitalización, financiamiento y desarrollo tecnológico del campo.

Seguridad para el Crecimiento: Prevenir actos delictivos en zonas de alta actividad comercial, mediante operativos de patrullaje y vigilancia; Seguir manteniendo los operativos para prevenir el asalto a transportistas y establecer acciones para la protección de la mercancía transportada.

Programa para Mejorar la Calidad en la Atención Ciudadana y de los Servicios del DF: Responder de manera expedita a las demandas de la ciudadanía, elevar la calidad de los servicios y de la atención prestada por los funcionarios públicos para garantizar la productividad la eficiencia y la eficacia institucional.

Préstamos a ciudadanos que no tienen acceso a créditos de la banca comercial.

Empréstitos hasta por tres mil pesos a grupos solidarios y de 80 mil pesos a micro y pequeños empresarios

En cumplimiento al Acuerdo sobre diversas acciones para frenar el empobrecimiento del pueblo en la Ciudad de México, el jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador, ha hecho entrega de los primeros créditos a 638 grupos solidarios, micro y pequeños empresarios, por un monto de dos millones 166 mil pesos.

La línea crediticia, que se otorgó con una tasa de interés mensual fija de tres por ciento y plazos de pago flexibles, representa una respuesta inmediata a las necesidades de financiamiento de micro negocios y de pequeñas empresas que no tienen acceso a los circuitos de crédito de la banca comercial.

La primera etapa del programa de micro créditos está dirigido a 630 jefes de familia, organizados en grupos solidarios, con un empréstito en promedio de dos mil 900 pesos para cada uno, mientras que los ocho créditos a micro y pequeños empresarios fueron para seis mujeres taxistas -que renovarían sus unidades por vehículos de modelo reciente- y dos propietarios de una tienda de abarrotes y una farmacia, que recibieron 80 mil pesos cada uno.

La intención del jefe de gobierno del DF López Obrador es que con este programa de créditos se consolidará y ampliará en el futuro, con montos cada vez superiores, en respuesta a solicitudes de pequeños y micro empresarios. También que los apoyos al autoempleo, talleres y pequeñas empresas formen parte de las acciones encaminadas a reactivar la economía para frenar el empobrecimiento en



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

la Ciudad de México, con una inversión de 10 mil millones de pesos para el año 2001.

El gasto público destinado a favor de los pobres contribuirá a mejorar la convivencia en la capital y garantizará la tranquilidad y la seguridad pública, con esto se pretende que el año 2001 sea el año del empleo y que en los próximos meses operará el primer parque industrial de alta tecnología, en terrenos del ex rastro de Ferrería, para empresas dedicadas a la informática y las telecomunicaciones, actividades que no contaminan ni consumen grandes cantidades de agua, pero sí requieren de mano de obra calificada.

Se pretende que las autoridades capitalinas otorguen este año 100 millones de pesos en créditos, cifra contrastante con los 200 millones de pesos que el gobierno federal destinará a su programa de empréstitos para todo el país, destacó.

Con los apoyos económicos del Gobierno de la Ciudad de México se proyecta generar 31 mil empleos directos, para beneficio de 140 mil capitalinos y estarán distribuidos en 70 millones de pesos para micro créditos y los 30 millones restantes para micro y pequeñas empresas, expuso.

El secretario de Desarrollo Económico planea que los micro créditos están dirigidos a ciudadanos de 778 unidades territoriales, de las mil 352 en que se dividió al Distrito Federal, con mayores índices de marginación y pobreza.

La forma de otorgar los créditos es que los préstamos se entregan a grupos solidarios integrados de 5 a 15 personas, que se asumen como avales solidarios, para garantizar la devolución del préstamo, en caso de que uno de sus miembros incumpla con sus pagos.

Cada línea crediticia oscila entre mil y tres mil pesos y deberá pagarse en un plazo máximo de 16 semanas. "Por ejemplo, una persona que solicita un préstamo por dos mil pesos, pagará a la semana 133 pesos y al cabo de 16 semanas habrá cubierto su pago y está en posibilidades de pedir un segundo crédito".

Al momento de realizar este trabajo se tenían ya conformados 68 grupos solidarios, conformados mayoritariamente por mujeres, que demuestran con hechos que en la ciudad existe talento, capacidad de trabajo, tenacidad y lucha.

3.2.2.2 APOYO CREDITICIO POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL

En este apartado se presentan los nuevos argumentos del gobierno federal para atender este importantísimo sector empresarial que se ha descuidado por mucho tiempo.



Capítulo 3: “Estado Actual y Tendencias Futuras”

El Gobierno de la República ha adquirido el compromiso por atender las necesidades sociales, para lo cual se requiere de políticas públicas exitosas que contribuyan de manera efectiva a que la mayoría de población tenga acceso a mejores condiciones de bienestar y a mayores oportunidades para incorporarse de manera activa en el desarrollo económico del país.

La atención de estas necesidades es un elemento indispensable para potenciar las capacidades básicas de los individuos, pero es claro que este tipo de políticas, además de requerir recursos presupuestarios crecientes, por sí solas no asegura que las familias mejoren de manera permanente sus condiciones de bienestar.

Se ha hecho necesario impulsar una nueva estrategia que promueva cambios institucionales de programas y acciones que complementen los alcances de las políticas públicas enfocadas a atender las necesidades de seguridad social, educación, alimentación, vivienda y salud. Esta nueva estrategia de desarrollo productivo parte de reconocer las desventajas en que coloca la desigualdad y exclusión a amplios sectores de la población. Para revertir esta situación, el Gobierno instrumentará intervenciones diferenciadas que por un lado combatan las causas que originan la pobreza en el menor plazo posible y que por el otro, generen oportunidades de desarrollo para acelerar su incorporación a la vida productiva del país.

El Gobierno Federal considera que un de las mayores riquezas que tiene nuestro país es el espíritu emprendedor de todos los mexicanos. En todas las regiones del país, en el campo, en la ciudad, vemos esfuerzos de miles de mexicanos y mexicanas de todas las edades que, organizados en grupo o de manera individual, y aun en las más difíciles condiciones económicas, establecen pequeñas unidades productivas para proveerse de manera autónoma del ingreso necesario para el bienestar familiar.

Aunque muchos de estos esfuerzos son exitosos, también es cierto que la cantidad de condiciones adversas y la falta de apoyos institucionales, han llevado a otros al fracaso o a la imposibilidad siquiera de iniciarlos. La intervención del gobierno aquí es determinante ya que actúa como un facilitador para que las personas y grupos con capacidades productivas encuentren condiciones que les permitan desarrollar su creatividad y enfocar su energía a actividades que los integre al sector productivo del país.

Estas pequeñas unidades productivas son de la mayor importancia en nuestra economía, ya que emplean a una gran cantidad de mexicanos y contribuyen con una buena parte del producto nacional. Políticas económicas enfocadas a estos agentes tienen efectos multiplicadores en la generación de nuevos empleos y en el nivel de actividad económica, contribuyendo a fortalecer



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

las bases del crecimiento. Una de las principales estrategias para lograr un crecimiento sostenido es la de potenciar las capacidades productivas de la población y que el crecimiento esté sustentado en la contribución productiva de la mayoría de la población.

El Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FMPYME) de la Secretaría de Economía, con una visión social pero atendiendo la capacidad emprendedora de los individuos impulsará el diseño y operación de los proyectos productivos viables de las familias pobres, facilitando el acceso inicial al crédito y al micro crédito, la aportación de capital de riesgo, la creación de fondos de garantía, y la provisión de capacitación en la conformación de microempresas. Dentro del Fondo se agrupan varios programas de financiamiento con las características mencionadas, que venían operando las secretarías de Desarrollo Social; Reforma Agraria; y de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

En este año Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 2001, distribuye un monto específico de las erogaciones del Ramo Administrativo 10 Economía, para el Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Los recursos de dicho Fondo se consideran subsidios y deben destinarse a actividades prioritarias de interés general con criterios de objetividad, equidad, transparencia, selectividad y temporalidad, para la promoción del desarrollo integral de las comunidades y familias en pobreza y la generación de ingresos y empleos.

La participación de la microempresa, en la actividad económica del país, es fundamental para combatir las causas que originan la pobreza, creando oportunidades de desarrollo para acelerar su incorporación a la vida productiva del país.

El Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, impulsará el diseño y operación de los proyectos productivos viables de las familias pobres, facilitando el acceso inicial al crédito y al micro crédito, la aportación de capital de riesgo, la creación de fondos de garantía, y la provisión de capacitación en la conformación de microempresas, y que para la aplicación eficiente, eficaz, equitativa y transparente de los recursos públicos asignados por el Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal del año 2001, es necesario que el Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se sujete a reglas de operación, mismas que han sido aprobadas en la segunda sesión del Comité Técnico de dicho Fondo, celebrada el 31 de enero de 2001, he tenido a bien Expedir el siguiente: acuerdo por el que se dan a conocer las reglas de operación del fondo para la micro, pequeña y mediana empresa, que a continuación se describe:



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

En su artículo único se dan a conocer las Reglas de Operación del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del ramo administrativo 10 del artículo tercero del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 2001, como a continuación se indican:

REGLAS DE OPERACION DEL FONDO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Integración, visión, misión, objetivo y población objetivo

Integración

El Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa está conformado por los siguientes fondos y programas:

- Fondo de Micro financiamientos a Mujeres Rurales (FOMMUR);
- Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES);
- Programa de Desarrollo Productivo de la Mujer;
- Programa de la Mujer Campesina, y
- Programa de Banca Social y micro créditos.

A partir de ahora se les referirá como "fondos y programas".

Visión

Un sistema sólido de instituciones y micro financiamientos que potencia la capacidad productiva de la población emprendedora de bajos ingresos y logra su incorporación a la vida productiva del país.

Misión

Apoyar las iniciativas productivas de personas y grupos sociales organizados de bajos ingresos para el desarrollo de sus capacidades empresariales, mediante la definición y ejecución de políticas encaminadas a promover y consolidar empresas y proyectos productivos viables, sustentables, competitivos en su entorno, con un alto contenido social y rentabilidad, a fin de generar condiciones de empleo e ingreso que mejoren su nivel de vida.

Objetivo

Establecer un mecanismo de apoyos financieros que opere bajo una lógica de eficiencia económica, en favor de personas y grupos solidarios organizados de bajos ingresos que tradicionalmente no acceden a la banca comercial formal, pero que cuentan con capacidades productivas. Dichos apoyos se canalizarán directamente o por conducto de instituciones intermediarias, con la finalidad de fomentar la creación y desarrollo de propuestas productivas y de impulsar la



Capítulo 3: "Estado Actual y Tendencias Futuras"

consolidación de proyectos exitosos, competitivos y con un alto contenido social y rentabilidad.

Población objetivo

Individuos o grupos solidarios organizados que presenten potencial para el desarrollo de proyectos productivos y que tengan acceso limitado a programas de instituciones financieras públicas o privadas, o de otras instituciones o programas del Gobierno Federal. Para atender la gran diversidad de proyectos potenciales que existen, cada uno de los fondos y programas se enfoca a un determinado tipo de población en lo particular.

De acuerdo con lo establecido en la fracción I del artículo 64 y el párrafo primero del artículo 78 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2001, se identificará con precisión a la población objetivo, tanto por grupo específico como por región del país, entidad federativa y municipio, y se dará preferencia a las zonas de mayor marginación.



Trabajo de Campo

TRABAJO DE CAMPO



Trabajo de Campo

4.1 CAMPO DE ACCIÓN

El campo de las micro, pequeñas y medianas empresas es considerablemente amplio, ya que en México existen aproximadamente 1.3 millones de unidades productivas establecidas según el Instituto Nacional de Geografía e Informática y Nacional Financiera.

En el censo económico obtenido en 1999 se puede observar que el 97% son micro negocios, 2.7% son pequeñas empresas y solo el 0.3% son medianas empresas.

Por la gran inmensidad que hay actualmente de micro negocios, el trabajo de campo se realizara en diferentes negocios; que se dedican a producir, comercializar y cómo a brindar servicios, para después hacer una comparación entre éstos los cuales son:

- Producto-Servicios de Cocinas.
- Servicios de Estéticas.
- Comercios de Farmacias.
- Servicios de Lavanderías.
- Comercios de Materias Primas.
- Productos de Panaderías.
- Comercios de Papelerías.
- Comercios de Tiendas.
- Servicios de Tintorerías.
- Comercios de Zapaterías.

Para esto se tomara una muestra de 100 unidades económicas (negocios) de los cuales se tomarán el 10% de cada micro negocio a estudiar y este 10% se distribuirá en partes equivalentes en las zonas de análisis.

4.2 ZONAS DE ANÁLISIS (alcance)

- Iztapalapa
- Tláhuac
- Nezahualcoyotl.

4.3 METODOLOGÍA

Debido a que el estudio al que nos dirigimos fue necesario utilizar una herramienta entendible y fácil de manejar como es un cuestionario en el cual



Trabajo de Campo

manejamos diferentes tipos de preguntas como son: de opción múltiple, preguntas abiertas y preguntas dicotómicas.

La parte central del cuestionario está compuesta por las preguntas que se refieren al enlace entre los datos y las necesidades de información del estudio. Consideramos que es importante que el investigador y el encuestado den el mismo significado a las preguntas formuladas. De lo contrario, se presentará un serio error de medición en los resultados de la investigación.

Es importante comprender que no existe una manera única «correcta» o «incorrecta» de formular preguntas.

Las siguientes recomendaciones generales se tomaron en cuenta para la elaboración de nuestro cuestionario.

1. Uso de palabras sencillas.
2. Uso de palabras claras.
3. Evitar preguntas que sugieran la respuesta.
4. Evitar preguntas sesgadas.
5. Evitar alternativas implícitas.
6. Evitar supuestos implícitos.
7. Evitar estimativos.
8. Evitar preguntas de doble respuesta.
9. Considere el marco de referencia.

Nuestro cuestionario se diseñó con las siguientes cinco secciones: 1) datos de identificación, 2) solicitud de cooperación, 3) instrucciones, 4) información solicitada y 5) datos de clasificación.

Los datos de identificación, la primera sección del cuestionario, piden el nombre, la dirección y el número telefónico del encuestado.

La solicitud de cooperación es una enunciación abierta diseñada para conseguir la colaboración del encuestado en relación con la entrevista. Por lo general, esta enunciación identifica primero al entrevistador y/o a la organización que hace la entrevista. En seguida se explica el propósito del estudio y se indica el tiempo requerido para completar la entrevista.



Trabajo de Campo

Las instrucciones son comentarios al entrevistador o al encuestado sobre cómo utilizar el cuestionario. En este caso de la encuesta personal, en una hoja separada titulada «Instrucciones para el entrevistador», se explica el propósito del estudio, el plan de muestreo y otros aspectos del proceso de recolección de datos. Además, el cuestionario puede contener instrucciones especiales sobre el uso de preguntas específicas, por ejemplo, preguntas abiertas

La información solicitada constituye la parte principal del cuestionario.

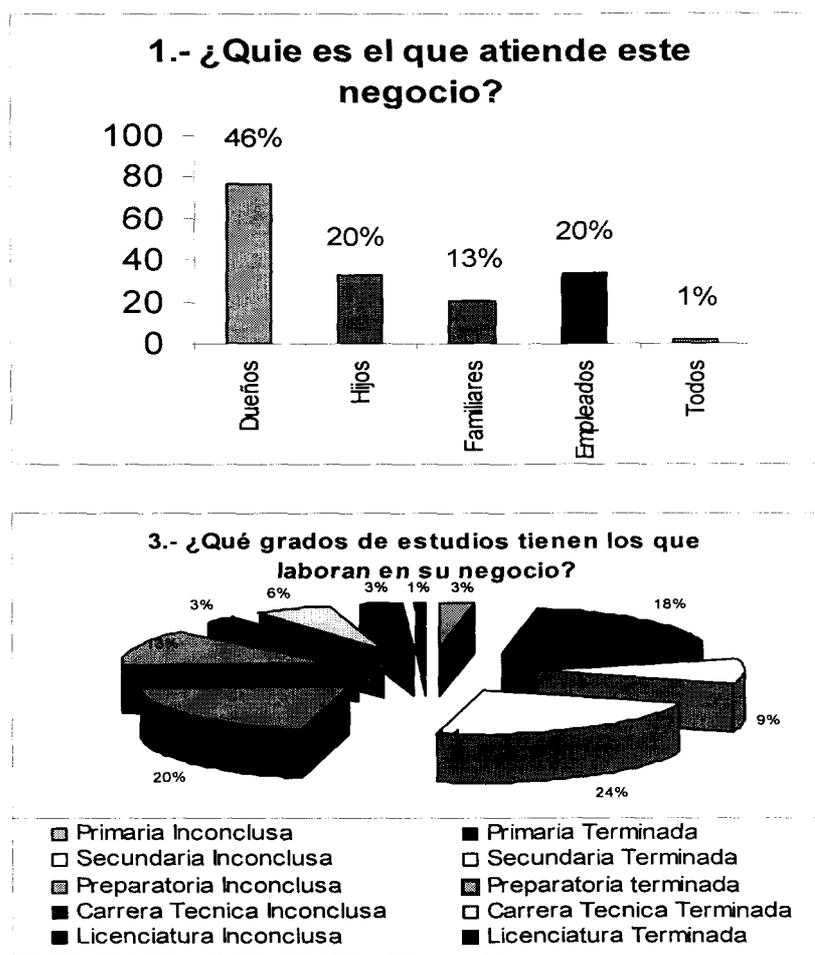
La sección de datos de clasificación se relaciona con las características del encuestado. En esta encuesta de entrevista personal, por lo general el entrevistador recolecta los datos del encuestado. En algunos casos, el entrevistador personal puede estimar tipos sensibles de datos (por ejemplo, ingreso) basado en la observación. Generalmente los datos de clasificación se recolectan al final de la entrevista, ya que algunos encuestados pueden mostrarse renuentes a revelar datos personales (ingreso, edad y ocupación) hasta que se haya establecido armonía con la situación de entrevista por medio del proceso de preguntas y respuestas. Sin embargo, algunos procedimientos muestrales requieren que los datos de clasificación se reúnan al comienzo de la entrevista, para determinar si la persona califica como parte del plan de muestreo.

Graficas de la encuesta

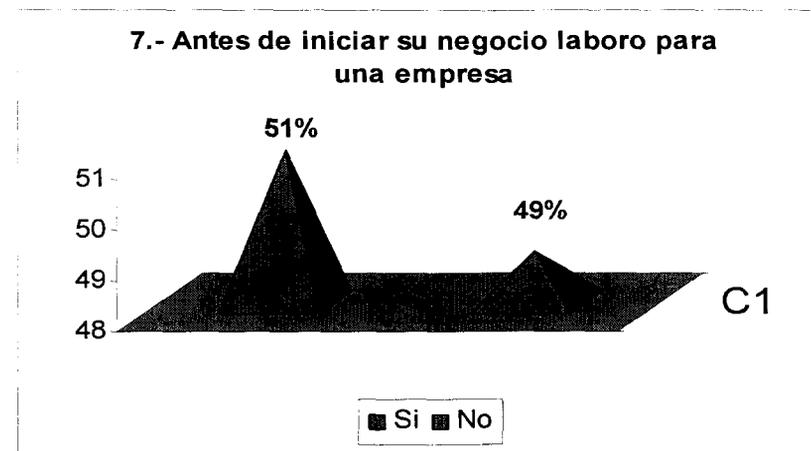
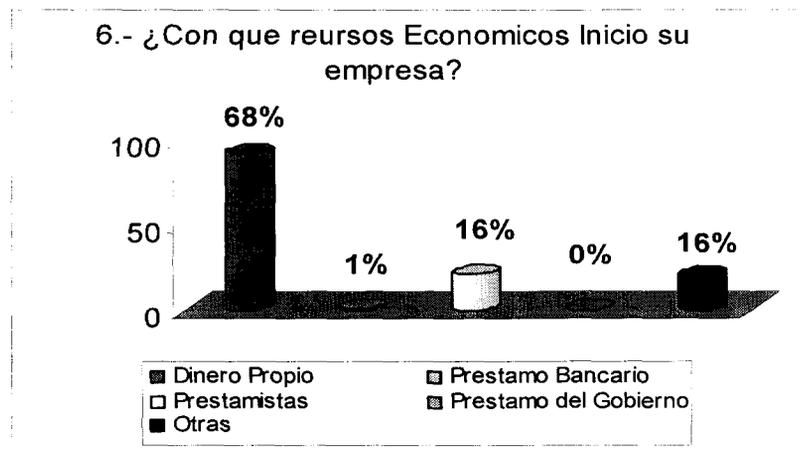
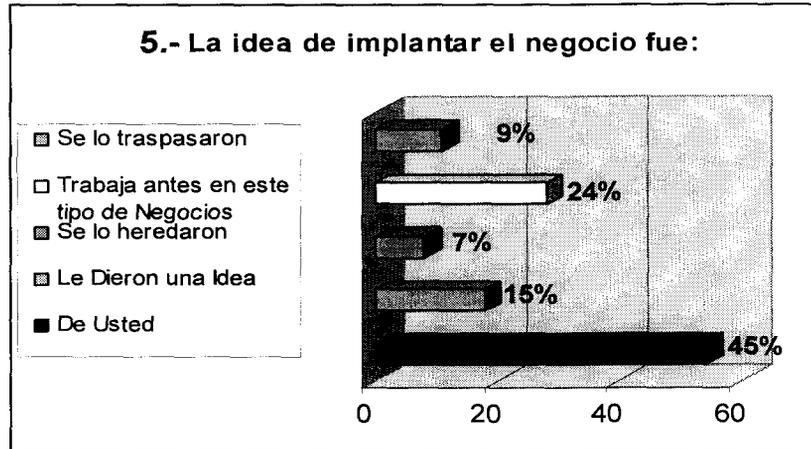
RESULTADOS

Las gráficas siguientes representan los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados en nuestro caso práctico. Cada una de las diecisiete preguntas de nuestro cuestionario tiene una gráfica que representan en porcentajes las distintos niveles de respuesta de las opciones presentadas.

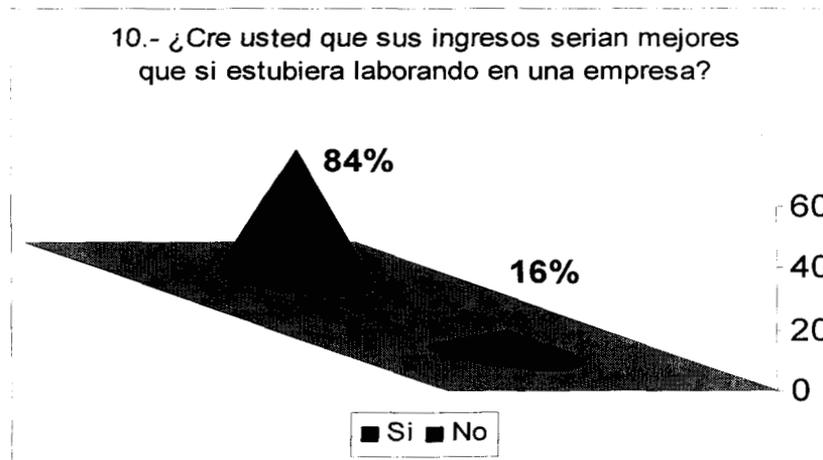
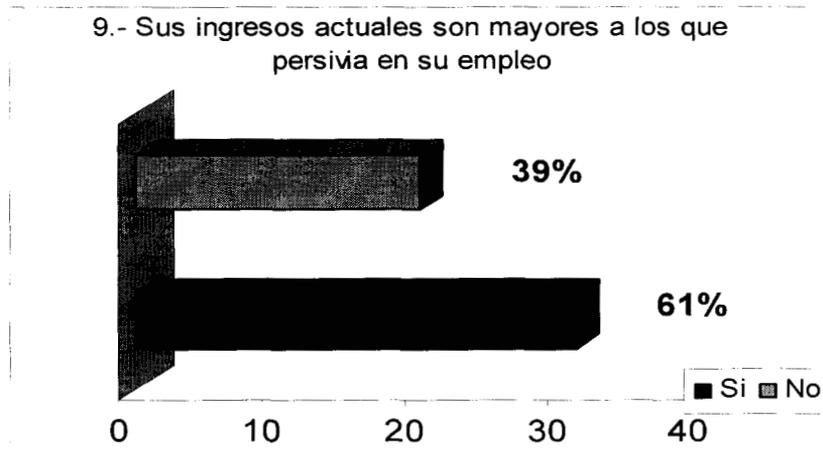
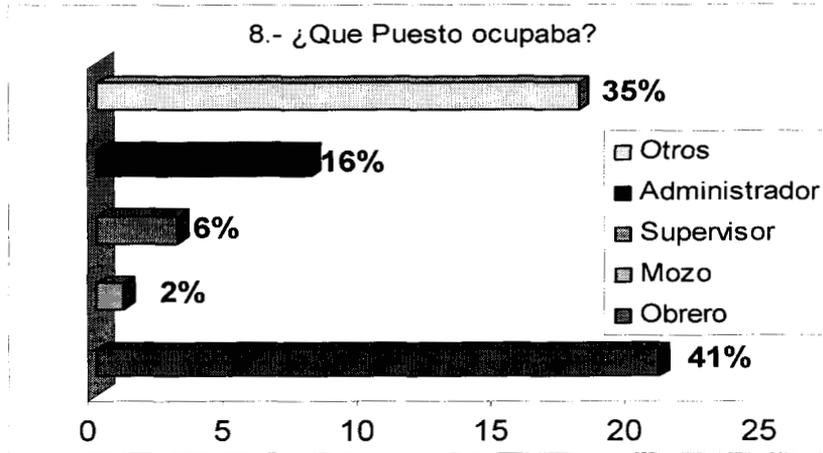
Graficas De La Encuesta Por Pregunta Con Opciones



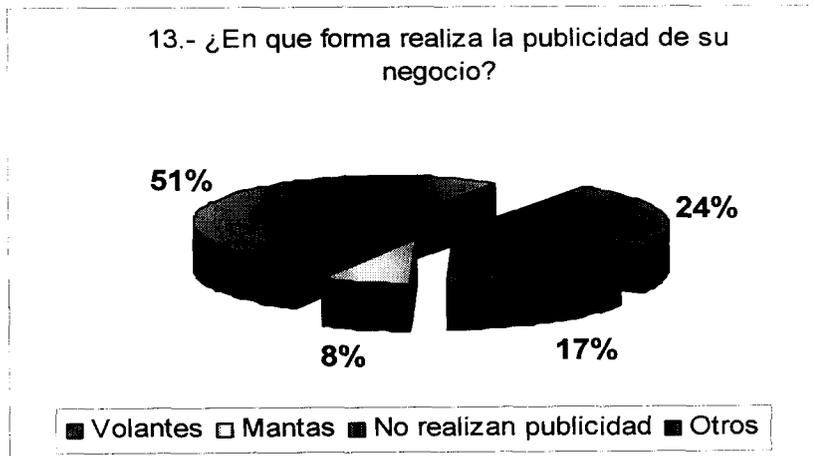
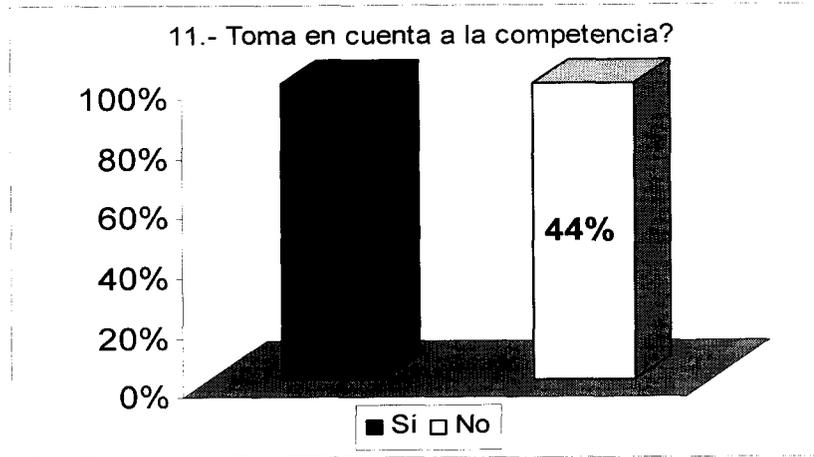
Graficas de la encuesta



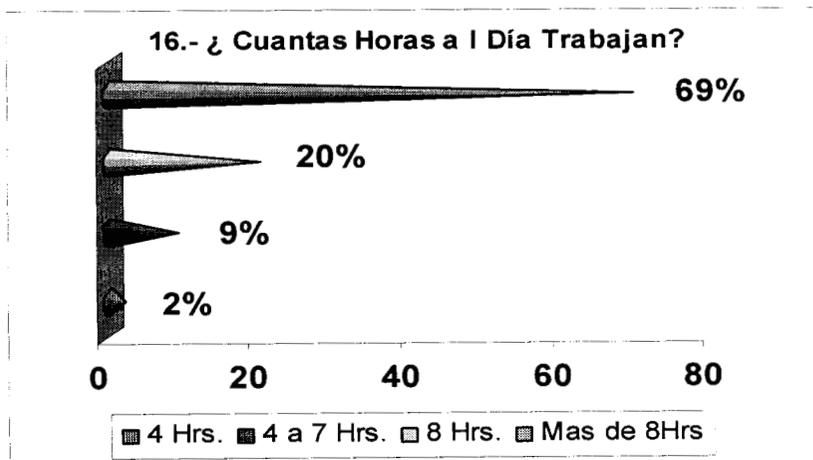
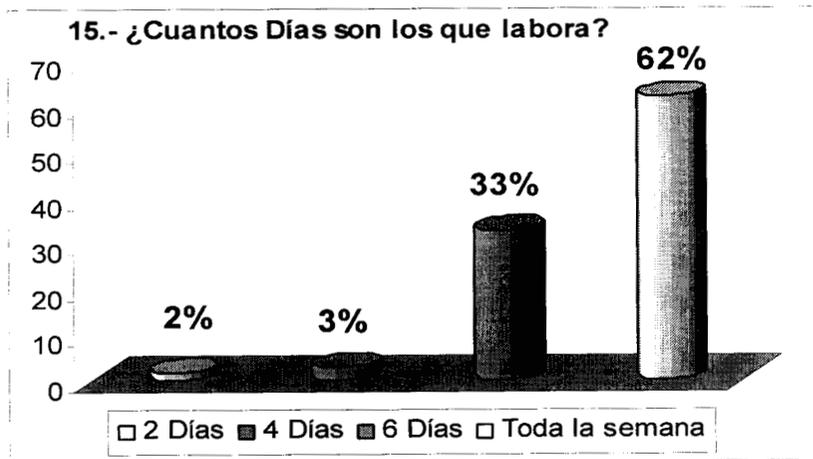
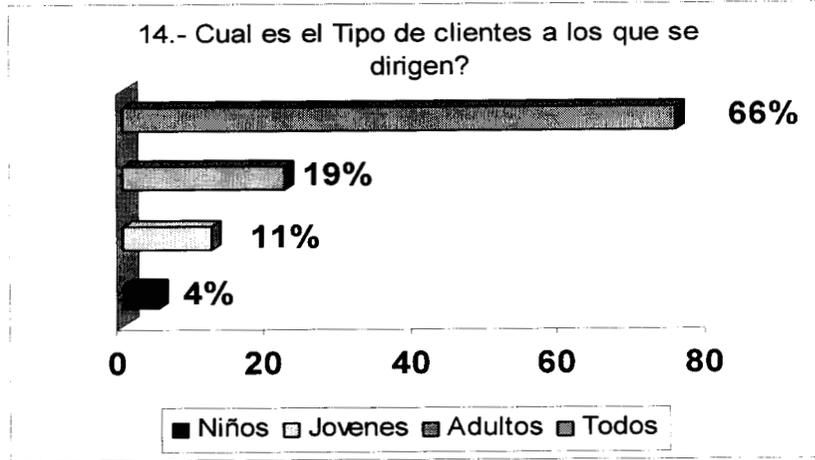
Graficas de la encuesta



Graficas de la encuesta

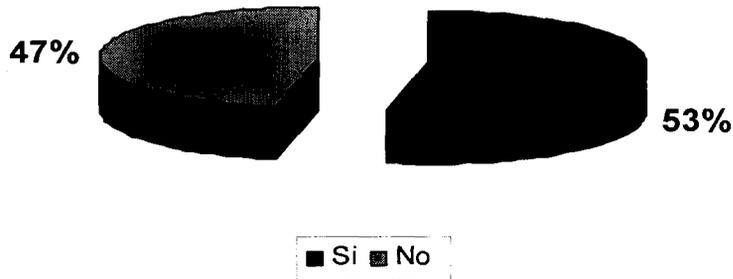


Graficas de la encuesta

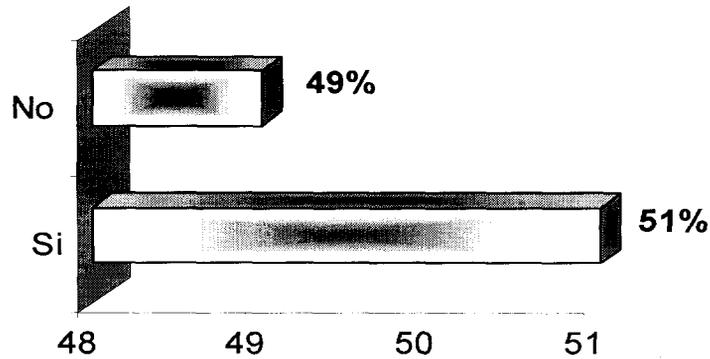


Graficas de la encuesta

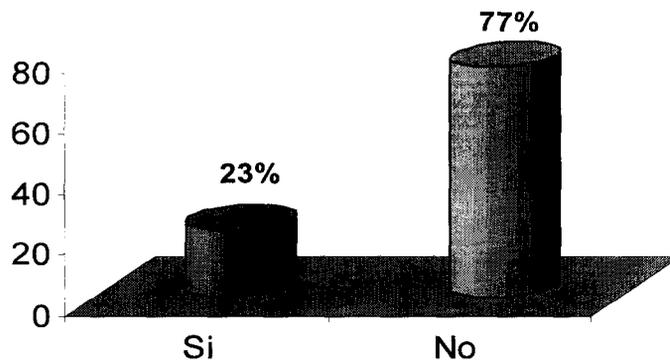
17.- ¿Tiene un metodo para identificar si obtubieron Ganancias?



19.- ¿Tiene Planes de su negocio a futuro?



21.- ¿Cree que sea necesaria una asesoria profesional para su negocio?





Conclusiones Finales

CONCLUSIONES FINALES

Sin duda el tema de las micro pequeñas y medianas empresas es bastante extenso, que requiere de un mayor número de investigaciones que permitan comprender más este importantísimo sector de la economía nacional.

Desde sus orígenes, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) se han ido desarrollando en todos sus aspectos, desde su construcción física hasta su organización, la llegada de las máquinas, hablando en específico de la revolución industrial, a hecho que ese desarrollo sea más acelerado y que en México no puede ser la excepción.

En los países del primer mundo o industrializados como por ejemplo Estados Unidos y Japón utilizan y desarrollan la mejor tecnología para la producción de bienes y servicios, y otros países de Europa, en cambio en nuestro país ese es uno de los problemas más grandes que tenemos ya que no tenemos tecnología para competir con otros países, además de que nuestra economía esta formada en su gran mayoría por microempresas que muy difícilmente utilizan algún tipo de maquinaria, y si la utilizan, son muy obsoletas.

Otro de los problemas de los microempresario en nuestro país como nos hemos podido dar cuenta, es su mentalidad, ellos creen que si invierten en su microempresa van a perder dinero o que no necesitan invertir más de lo necesario ya que sus ganancias le dan lo mínimo para poder vivir o un poca más.

Hemos podido identificar entre los dueños de los negocios, unas características que consideramos se deben de tomar en cuenta, una de ellas es que hay quienes crean negocios y hay quienes crean empresa.

El creador de un negocio es aquel en la cual la persona que trabaja en él esta consiente de que esta creando algo que tiene una fuerte vinculación con el mismo pero que no debe crecer demasiado. Quiere decir, que si crece lo hará en la medida en que él sea capaz de manejarlo, no más allá de sus posibilidades personales o de las personas que le rodean y le ayudan. De aquí podemos destacar una diferencia fundamental entre un creador de negocios y un creador de empresa.

Podemos decir que el verdadero empresario, creador primero de un negocio y que posteriormente crece hasta convertirse en una empresa, decidió empezar con una idea o producto y formar una estructura o empresa que sobrepasa, por mucho su capacidad de dirigirla por sí solo. Tiene un afán de crecimiento, desarrollo y esta pensando en el crecimiento como objetivo del negocio, es decir que esta más allá de satisfacer sus necesidades de supervivencia. Podemos afirmar que sí entre los motivos del emprendedor se encuentra la supervivencia ante una competencia feroz; esta no crecerá y se



Conclusiones Finales

estancara a simplemente satisfacer sus necesidades primarias y de desarrollo personal de la persona que lo creó.

Como hemos visto las microempresas dedicadas al comercio, en su mayoría están al mando de personas que tienen un nivel máximo de estudios de primaria, esto explica su falta de capacidad para manejar una empresa. Es cierto que independientemente de su motivación para crear su negocio este crecerá hasta donde el mismo dueño lo permita, no se atreven a pasar la barrera y esto es debido al temor que se origina ante lo desconocido y lo nuevo.

Así es, si el dueño de un negocio quiere crecer tendrá que afrontar la realidad y darse cuenta que crecer implica especialización de las áreas de trabajo y por mucho que él quiera dominarlas todas, tarde o temprano se dará cuenta de que necesita un cambio por que las nuevas necesidades sobrepasan su capacidad, y es necesario dejar atrás todo aquello a lo que ya estaba acostumbrado y que estaba seguro que seguiría funcionando por que ese había sido el camino que lo había llevado al lugar en el que se encuentra. El temor de meter gente nueva y de tener que cambiar sus modos de operar, por que ya no le son suficientes, son los principales obstáculos que deben librar los dueños de negocios y es aquí donde los profesionistas tenemos que aportar soluciones y aprovechar este campo laboral que se encuentra aun sin explotar.

En nuestra encuesta realizada en el caso práctico pudimos identificar un dato interesante que se refiere a que sólo la mitad de las personas encuestadas tiene planes a futuro 51% y el resto no tiene planes a futuro. Entre los planes de las personas en general podemos resumirlas al hecho de que quieren crecer, ya sea ampliando su capacidad actual de ventas o de producción según sea el caso, incrementando o ampliando su local o lugar de comercio. Otros más ambiciosos pretenden poner más sucursales del mismo giro al que se dedican actualmente o inclusive abarcar otro que creen que tenga expectativas de crecer.

Si bien la mitad de las personas encuestadas están convencidas que quieren crecer, al momento de contestar la pregunta de que si necesita ayuda de algún profesional el 77% contesto que no, esto es algo muy importante que debemos tomar muy en cuenta para darle una solución, ya que si bien quieren crecer no lo quieren hacer con el apoyo de profesionistas, por que no lo consideran necesario, ya que se consideran pequeñas empresas en las cuales no se necesitan o no están en la disposición de pagar por sus servicios.

Por tanto el primer punto que se debe de considerar como prioridad es el hecho de crear una nueva mentalidad empresarial entre los dueños de los micro negocios ya que en la medida en que se cambie paulatinamente, los profesionistas tendremos en estos negocios una gran fuente de trabajo.



Conclusiones Finales

Será también labor de los profesionistas identificar en qué momento y circunstancias se encuentran los negocios a los cuales pretendamos atender en sus necesidades y debemos estar convencidos nosotros mismos de la potencialidad de estos negocios para hacerlos crecer y transmitir nuestros conocimientos a las personas que lo requieran.

Apoyándonos en más datos de nuestra encuesta realizada a los micro negocios, destacamos algunas preguntas que nos ayudan a identificar y confirmar nuestra hipótesis. Una de esas preguntas se refiere al hecho de que las personas encuestadas dueños de su negocio, trabajan más de una jornada normal de trabajo (más de 8 hrs. 70%) lo cual se puede interpretar como un indicador de que las personas prefieren trabajar más en algo que es suyo por que le será más gratificante para él, que si lo estuvieran haciendo para otra persona o empresa. Además es rescatable decir que la mayoría de las personas encuestadas afirman el hecho de que sus ingresos son mejores que cuando trabajaban para una empresa, por lo tanto encontramos en estos datos que las personas sí buscan en sus negocios mejores satisfactores económicos y de independencia, ya que muchos de ellos prefieren ser sus propios jefes y no tener personas por encima de ellos que los estén mandado.

Aunque el nivel de estudio de nuestras personas encuestadas dueños de negocios muestra que la mayoría tienen la secundaria completa o que iniciaron la preparatoria y no la acabaron, se sigue reflejando en ellos una misma tendencia que expresamos en nuestra hipótesis, manejan la administración empíricamente ya que muchos de ellos, determinan sus ganancias de forma muy superficial, solo tomando en cuenta los ingresos y restándoles los gastos de sueldos y de materias o mercancías invertidas. Se dejan de lado muchos gastos que ellos a primera vista no son capaces de visualizar, además de dejan de lado otros aspectos relacionados con la administración que no se realizan de manera planeada, ya que muchos de sus controles y sistemas de operación los realizan sobre la marcha del negocio, lo cual les crea ciertas dificultades y deficiencias en sus servicios que en muchos de los casos se pueden evitar con una previa planeación y el apoyo de un personal apto para dar apoyo a su negocio, como lo es el de un profesional.

Este trabajo de investigación ha sido muy importante para nuestra formación profesional, ya que el contacto directo con las personas nos ayudan a entender de mejor manera sus actitudes y explicamos él por que de su comportamiento. La parte práctica, nos ha servido para pensar en soluciones reales a problemas reales de un sector empresarial que requiere de la ayuda de nosotros y nosotros necesitamos de ellos para aplicar nuestra profesión.

BIBLIOGRAFÍA

Enrique H. Laos

"La productividad y el desarrollo industrial en México."

Editorial: Fondo de Cultura Económica. México 1985

Fuente: Biblioteca UAM-I

Nacional Financiera. S.A.

"Fondo de garantía y fomento a la mediana y pequeña".

Fuente: Biblioteca UAM-I

Espinosa V. Óscar

"El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa"

Editorial: Fondo de Cultura Económica. México 1993

Fuente: Biblioteca UAM-I

Bruce A. C. Hills

"Introducción a los negocios".

Editorial: Hispano Europea. Madrid 1997.

Fuente: Biblioteca UNAM

Sérvulo A. Rojas

"Administración de pequeñas empresas"

Editorial: Mac Graw Hill. 1993. México

Fuente: Biblioteca UNAM

Juan Carlos Fernández de Arroyabe

"La cooperación entre empresas".

Editorial. ESIC. 1999. Madrid España.

Fuente: Biblioteca UNAM

J. Rodríguez Valencia

"Como administrar pequeñas y medianas empresas".

Ed. ECASA 1993. México.

Fuente: Biblioteca UNAM

Craig. S. Rice

Planeación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa

Editorial: Promexa 1993 México

Laurentino Bello y Rodolfo Vázquez

Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing

.Editorial: Civitas 1996 Madrid



Bibliografía

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra

La Remuneración por Rendimiento

Editorial: Alfaomega 1991 México

Steven S: Roab y Gregory Matusky

Franquicias como Multiplicar su Negocio

Editorial: Limusa 1994 México

Donald K. Clifford, Jr. Y Richard E. Charanga.

Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa

Editorial: Folio 1989 España.

A.S. Hazle y A.S. Reid.

Gestión de su Supervivencia

Editorial: Hispano Europea 1980 España.

William G. Dyer

Formación de Equipos

Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana 1988 E.U.A.

Susana de Pablos

Franquicias Como Montar un Negocio de Éxito.

Editorial: Colección de Emprendedores / Temas de Hoy. Noviembre 1998.

Geoffrey G. Meredith, Robert E. Nelson y Philip A. Neck.

Lo que todo Empresario debe Saber

Editorial: Alfaomega

Oficina internacional del trabajo

La Empresa y los Factores que Influyen en su Funcionamiento

Editorial: Alfaomega Ginebra 1995.

Calvo Thomas y Méndez Lugo Bernardo

“Micro Y Pequeñas Empresas”

Editado por el centro de estudios mexicanos y centroamericanos. México 1995

W. Gibb Dyor Jr

“La Experiencia Emprendedora”

Ed del verbo emprendedor. México 1993

Colin Gray

“Gestión De Desarrollo En La Pequeña Y Mediana Empresa”

Ed Pirámide Madrid 1993



Bibliografía

Grabinsky Salo

“Más Sobre Empresas Familiares”

Ed del verbo emprendedor México 1993

Buenrostro, Cuervo, Gutiérrez y Rosado

“Los Negocios En La Internet Hoy Y En México.”

Ed Mc Hill México 1997

A. Irigoyen Horacio

“La Crisis En La Empresa De Familia”

Ed Macchi Argentina 1999

Domínguez Villalobos Lilia

“Transición Hacia Tecnologías Flexibles” Y Competitividad Internacional En La Industria Mexicana.

Ed Porrúa. México 1998

Leach Peter

“La Empresa Familiar”

Ed Granica Barcelona 1999

HEMEROGRAFÍA.

“Comercio exterior” Banco Nacional de Comercio exterior. Vol 47 Num. 2 enero de 1997

“Comercio exterior” Banco Nacional de Comercio exterior. Vol 47 Num. 3 febrero de 1997

“Comercio exterior” Banco Nacional de Comercio exterior. Vol 50 Num. 3 Marzo del 2000

OTRAS FUENTES.

www.inegi.gob.mx

www.nafinsa.gob.com.mX



Anexos (estudio Teórico AT-1)

ANEXOS. (Estudio Teórico AT-1)

De manera complementaria consideramos necesario saber otros aspectos respecto a las Mipymes, no solo en México sino que además es necesario saber en que nivel se encuentran otros países del mundo, principalmente de los países más avanzados que ya han atravesado por una etapa en la que apoyaron a sus microempresas y se encuentran en pleno desarrollo.

Algunas experiencias europeas.

La constitución de redes de empresas en los países europeos obedece a procesos históricos y contextos diferenciados. No es posible hablar de un modelo homogéneo, pues incluso, en un mismo país, pueden observarse redes de PYMES mono-productoras; redes de PYMES que articulan cadenas productivas, o bien de PYMES diseminadas territorialmente por todo un país. Asimismo, los sectores de actividad pueden ser muy diversificados: desde ramas industriales tradicionales o de bienes de consumo duradero (textil, calzado, cuchillería, etc.), hasta ramas industriales modernas o de tecnología de punta (electrónica, automotriz, aparatos científicos, etc.).

A manera de ejemplo, presentamos a continuación los casos de redes de empresas en dos países europeos, los Distritos Industriales de Italia, y los Sistemas Productivos de PYMES.

Los distritos industriales en Italia.

Estos sistemas adquirieron importancia en Italia por la creación de empleos y por los niveles de producción total así como por los incrementos en la productividad la inversión y la exportación en ramas industriales como calzado, vestido y alimentos, eléctrica, metalmeccánica, o electromecánica. Asimismo se ha observado en años recientes un desarrollo intensivo de las empresas a través de la incorporación de nueva tecnología.

De manera sintética se puede explicar por:

- 1) Las relaciones familiares "ampliadas" que sustentan las formas de organización de las empresas y juegan un papel muy importante en la cohesión del tejido industrial y en el mantenimiento de su dinámica: la creación de empresas y negocios se hace entre miembros de la misma familia, entre miembros de familias aliadas o de antigua amistad. Asimismo, la división del trabajo entre empresas se da a partir de las relaciones familiares ampliadas, constituyendo redes de especialización productiva familiar.

Anexos (estudio Teórico AT-1)

2) Una tradición artesanal en ramas específicas de la producción, que ha contribuido al desarrollo de núcleos de saberes y habilidades colectivos transmitidos generacionalmente de manera informal en el seno de las empresas, lo cual ha sido un elemento fundamental para la modernización tecnológica de las mismas.

3) Una política pública descentralizada que ha jugado un papel importante para la autonomía de las PYMES, así como la existencia de relaciones de concertación política de los actores económicos y sociales e institucionales, lo que favoreció el apoyo estatal para el desarrollo de los sistemas de pequeñas y medianas empresas.

Los sistemas productivos locales en Alemania.

La estructura federativa del país permitió que los gobiernos de cada región (Länder) establecieran, desde hace varias décadas políticas autónomas de apoyo a la industrialización. Dentro de las políticas encontramos apoyos directos a la industria (incentivos a las exportaciones, por ejemplo), aun que también encontramos apoyos para fortalecer el entorno de las empresas.

Lo anterior se suma a una estrecha vinculación universidad-industria que permite la creación de factores para la competitividad.

La integración ha sido posible en la medida en que se ha impulsado la creación y difusión de normas de producción institucionalización de las relaciones productor-usuario, institucionalización de la capacitación permanente y organización común de la investigación y desarrollo.

Las redes de pymes en el lejano oriente.

Los países del lejano oriente como Japón, corea, Taiwan, Hong Kong y Singapur son otro ejemplo del surgimiento de modelos de industrialización cimentados en la participación de la PYMES.

Las PYMES se caracterizan por una flexibilidad organizativa en donde predominan redes de relaciones interpersonales, por un desarrollo tecnológico de vanguardia y por altos niveles de productividad que las hace merecedoras del apoyo de las políticas estatales.

El modelo de Corea del Sur, es semejante al que siguió previamente Japón ambos se caracterizan porque las PYMES se han desarrollado principalmente estableciendo relaciones de subcontratación con grandes empresas



Anexos (estudio Teórico AT-1)

Los lazos familiares de la empresa promedio están conformados por el empresario fundador, inventor de productos y responsable de la gestión, quien es al mismo tiempo motor de la empresa y figura patriarcal.

En el caso de este país son conocidas las relaciones de subcontratación de las PYMES con las empresas multinacionales en ramas industriales como electrodomésticos, auto partes, química, electromecánica, etc.

Nuevas formas de subcontratación en Japón.

En efecto, la tradicional subcontratación llamada de capacidad, en la que una empresa grande confiaba partes del proceso productivo a una pequeña cuyos costos de mano de obra eran más reducidos y en donde predominaba la baja intensidad de capital, se ve sustituida por la subcontratación denominada de especialidad. En ella hay una desagregación de partes del proceso productivo hacia diversas pequeñas y medianas empresas, especializadas en la fabricación de componentes del producto final.

Las redes de empresas como enclaves para la innovación.

Pro-Paraguay. Estudios realizados demuestran que dinamismo de las PYMES ha contribuido al desarrollo de instituciones de servicio, como por ejemplo los centros de formación profesional o laboratorios de investigación, las agencias de información tecnológica o de servicio a la exportación. En muchas ocasiones, estas instituciones son de carácter privado, pero en contrapartida, las instituciones públicas han actuado a favor de la regulación y la normatividad de los servicios.

Colateralmente, tanto en países europeos como asiáticos los gobiernos han desarrollado sistemas de apoyo fundamentalmente de manera descentralizada y bajo acciones crediticias para la formación técnica, la exportación, la inversión en tecnología o la innovación. Es así que a la división del trabajo ínter empresa, podemos agregar una especialización de actividades del conjunto de instituciones, públicas y privadas, que coadyuva a la creación de un medio ambiente propicio para la innovación.

Por que han mostrado, al igual que en otros países, su capacidad de adaptación en momentos de crisis, su flexibilidad organizativa, y en cierta forma, su dinamismo económico observable en los incrementos de la producción en algunas ramas de la industria.

1. incluye sólo manufacturas, comercio y servicios. clasificación de mayo de 1995
2. mas de dos trabajadores
3. menos de dos trabajadores.



Anexos (estudio Teórico AT-1)

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

ACUERDO de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas.
Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

HERMINIO BLANCO MENDOZA, Secretario de Comercio y Fomento Industrial, con fundamento en los artículos 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 3o. de la Ley Federal para el Fomento de la Micro-industria y la Actividad Artesanal; 5o. fracción I de los Estatutos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y 5o. fracción XVI del Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y CONSIDERANDO: Que los Estatutos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicado el 23 de mayo de 1995, prevén que el Consejo tendrá por objeto estudiar, diseñar y coordinar la instrumentación de las medidas de apoyo para promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como promover los mecanismos para que reciban asesoría integral especializada, y Que los criterios de estratificación vigentes han sido superados, propiciando la divergencia de clasificaciones, por lo que es conveniente definir los estratos con la finalidad de establecer rangos acordes con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las empresas micro, pequeñas y medianas, así como orientar la homologación con las tendencias mundiales. Motivo por el que he tenido en bien expedir el siguiente:

ACUERDO

ARTÍCULO PRIMERO.- Se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

TAMAÑO SECTOR

CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS

INDUSTRIA COMERCIO SERVICIOS

MICROEMPRESA 0-30 0-5 0-20

PEQUEÑA EMPRESA 31-100 6-20 21-50

MEDIANA EMPRESA 101-500 21-100 51-100

GRAN EMPRESA 501 EN ADELANTE 101 EN ADELANTE 101 EN ADELANTE

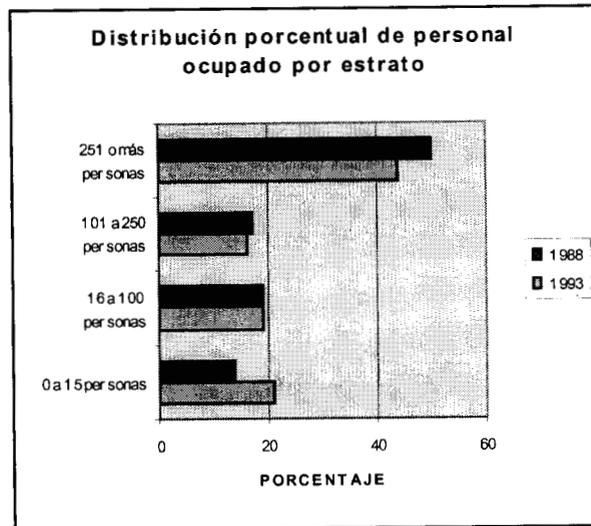
ARTÍCULO SEGUNDO.- Las dependencias y organismos empresariales podrán solicitar la inclusión de nuevos criterios de estratificación para adaptarla a sus características particulares, previa consulta y aprobación del Consejo Nacional de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Una vez que el Consejo valide la solicitud, la propondrá a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para su aprobación y publicación en el Diario Oficial de la Federación.

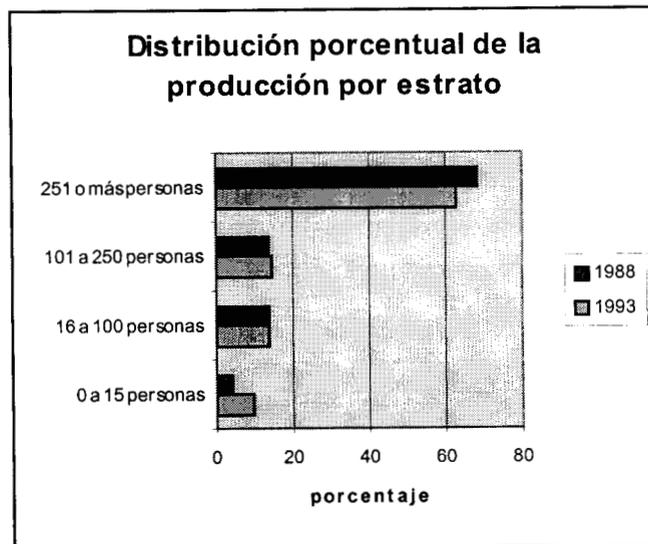
Anexos (estudio Teórico AT-1)

ANEXO GRAFICAS.

(1) Las manufacturas, personal ocupado y producción por estrato

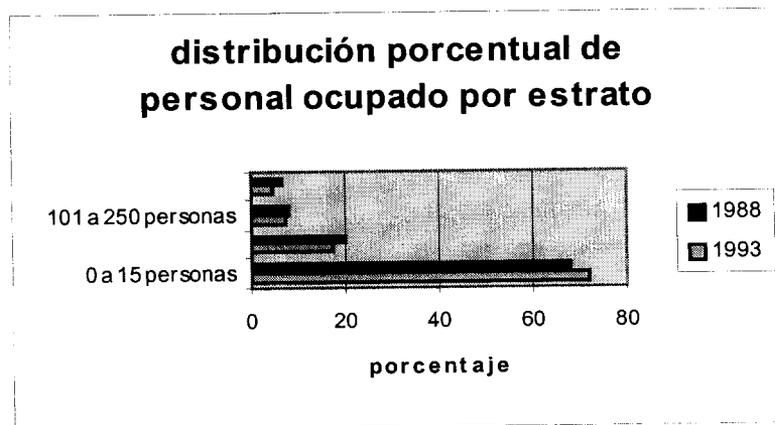
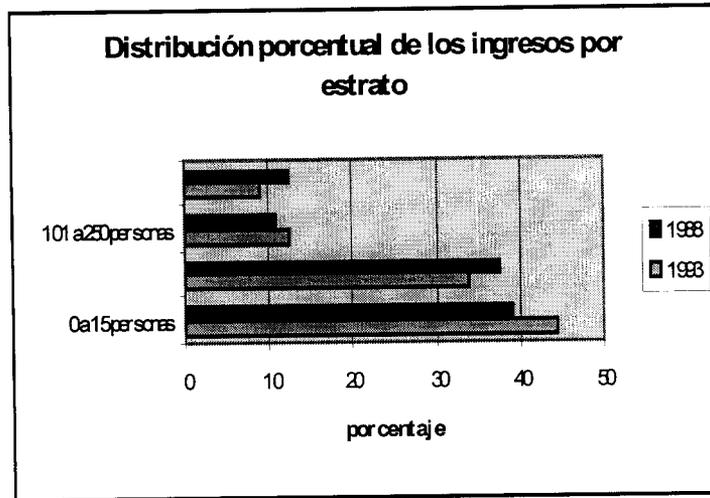
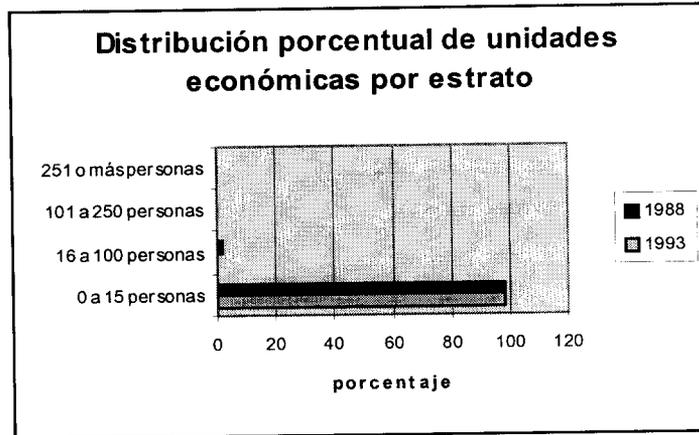


FUENTE: CENSO ECONÓMICO 1993. INEGI.



Anexos (estudio Teórico AT-1)

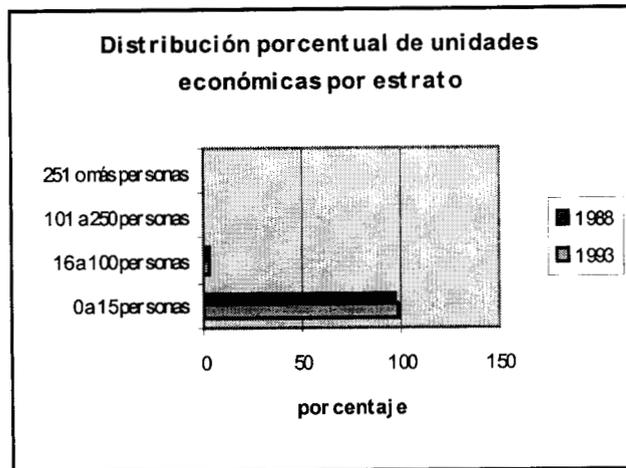
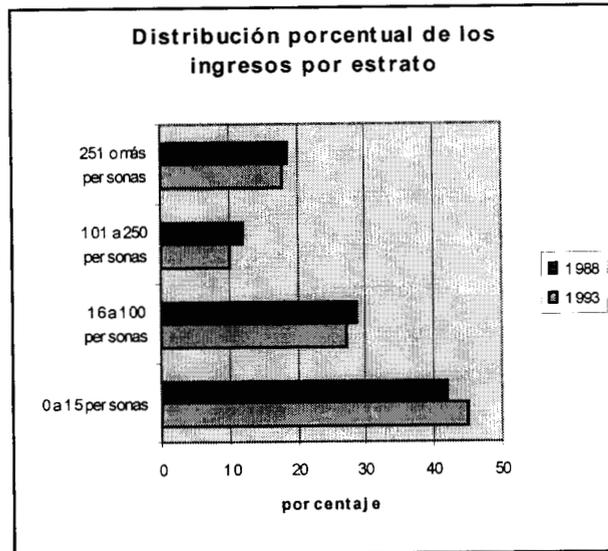
(2) El comercio, personal ocupado y producción por estrato



FUENTE: CENSO ECONÓMICO 1993. INEGI.

Anexos (estudio Teórico AT-1)

(3) Los servicios no financieros, personal ocupado y producción por estrato



FUENTE: CENSO ECONÓMICO 1993. INEGI.



Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación

ANEXOS ESTUDIOS PRACTICOS

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN A LOS NEGOCIOS.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer: cuales son los motivos de las personas los cuales los impulsaron para iniciar su negocio, así como conocer los elementos administrativos que Aplican. Esta encuesta es una herramienta para realizar el trabajo de campo y concluir nuestra tesina.

Nombre Del Negocio: _____ Tipo De Negocio: _____
Dirección del Negocio: _____ Teléfono: _____

1. ¿Quien es el que atiende este negocio?
a) Dueño b) Hijos c) Otros Familiares d) Empleado (s) e) Todos
2. ¿Cuántos Empleados o Trabajadores Utiliza En Su Negocio? R _____
3. ¿Qué grados de estudios tienen? Contando a todos los que laboran.

	Primaria		Secundaria		Preparatoria		Carrera Técnica		Licenciatura	
	Inco.	Term.	Inco.	Term.	Inco.	Term.	Inco.	Term.	Inco.	Term.
Dueños										
Hijos										
Empleado										
Familiares										

Term. = Terminada Inco. = Inconclusa

4. ¿Cuántos Años Tiene Su Negocio? R _____
5. La Idea De Implantar El Negocio Fue:
a) De usted b) Le dieron una idea c) Se lo Heredaron
d) Trabajaba antes en este tipo de negocio e) Otras _____
6. ¿Con Que Recursos Económicos Inicio Su Empresa?
a) Dinero Propio b) Préstamo Bancario c) Prestamistas
d) Préstamo del Gobierno e) Préstamo de Mercancías
7. Antes de iniciar su negocio laboro para una empresa. Si _____ No _____
Si su respuesta es Sí conteste las preguntas 8y9 y pasar a la 11, y si su respuesta es no pase a la pregunta 10.
8. ¿Qué puesto ocupaba?
a) Obrero b) Mozo c) Supervisor d) Administrativo
e) Otros _____
9. ¿Sus ingresos actuales son mayores a los que percibía en su empleo?
Si _____ No _____
10. ¿Cree usted que sus ingresos serian mejores que si estuviera laborando en una empresa?



Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación

Si _____ No _____

11. ¿Toma En Cuenta A La Competencia? Si _____ No _____

Si su respuesta fue no pase a la pregunta 13.

12. ¿Cómo Enfrenta A Su Competencia?

- a) Precios Bajos b) Mejores Productos o servicios c) Ofrecen Descuentos
d) Realizan Promociones e) Atendiendo con amabilidad

13. ¿En Que Forma Realiza La Publicidad Del Negocio?

- a) Volantes b) Mantas c) No realiza Publicidad d) Otros especifique _____

14. ¿Cuál Es El Tipo De Clientes A Los Que Se Dirige?

- a) Niños (as) b) Jóvenes c) Adultos d) Todos

15. ¿Cuántos Días Son Los Que Labora?

- a) 2 Días b) 4 Días c) 6 Días d) Toda la Semana

16. ¿Cuántas Horas al Día Trabajan?

- a) 4 a 6 hrs. b) 4 a 8 hrs. c) 8 hrs. d) Mas de 8 hrs.

17. Tienen Un Método Para Poder Identificar Si Se Obtuvieron Ganancias Si _____ No _____

Si su respuesta fue no pase a la pregunta 19.

18. En Que Consiste Ese Método

19. Tiene Planes De Su Negocio A Futuro Si _____ No _____

Si su respuesta fue no pase a la pregunta 21.

20. ¿Cuales son estos planes que tiene para su negocio a futuro?

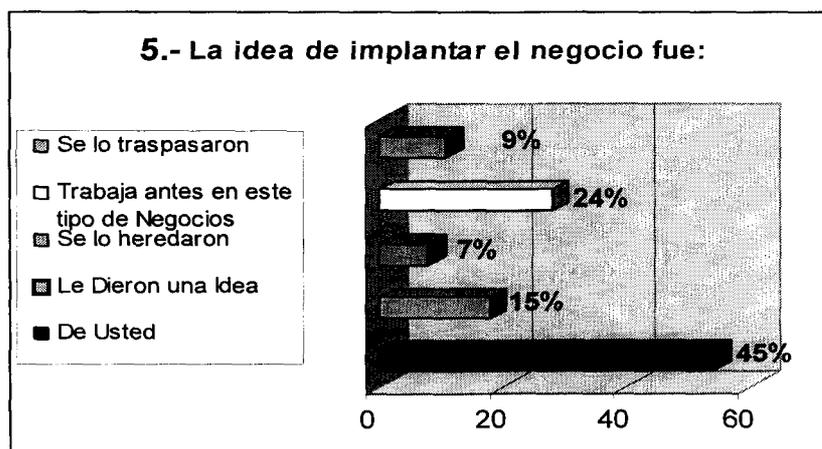
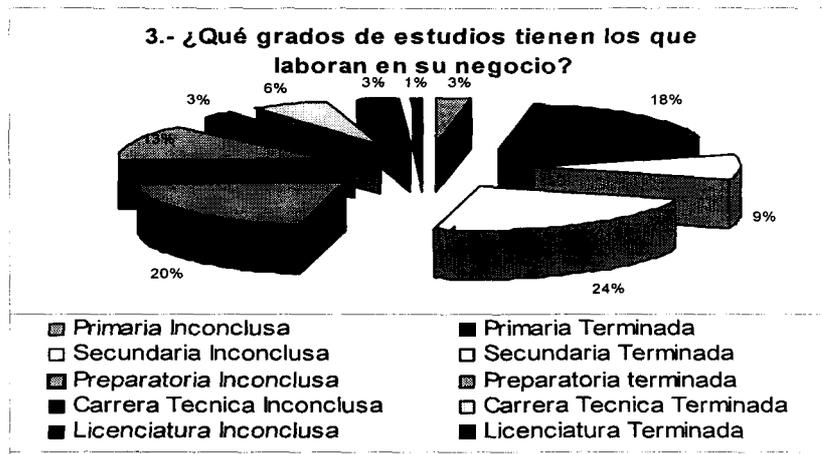
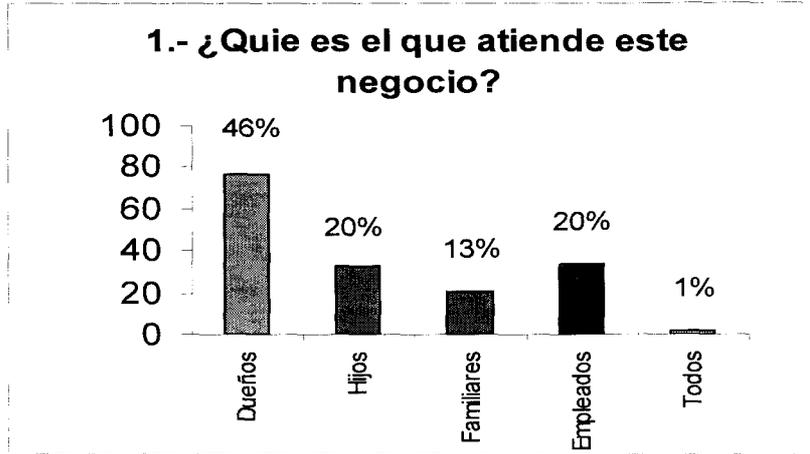
21. ¿Cree que sea necesaria una asesoría profesional para su negocio?

Si _____ No _____

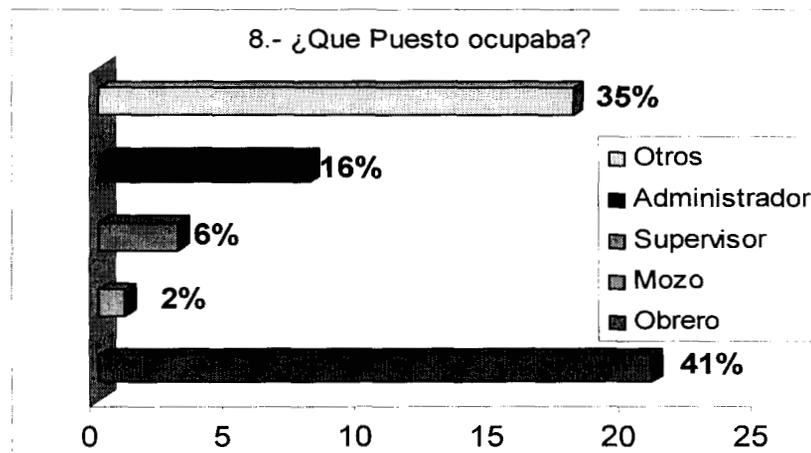
22. ¿Por qué si o por que no?

"GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN"

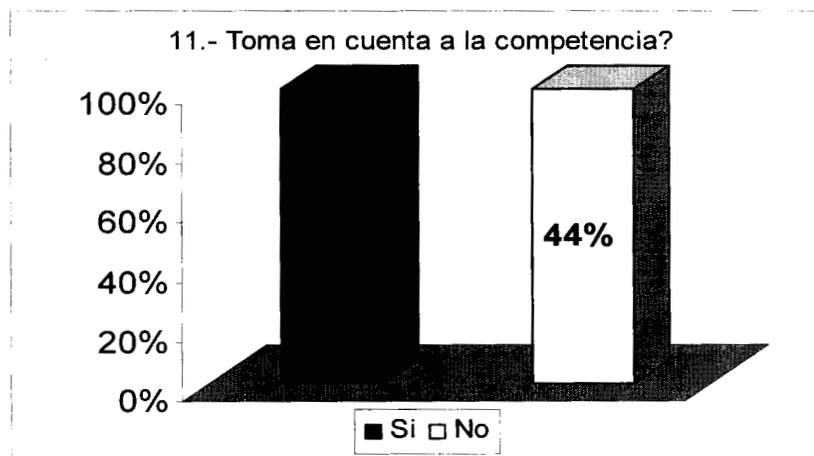
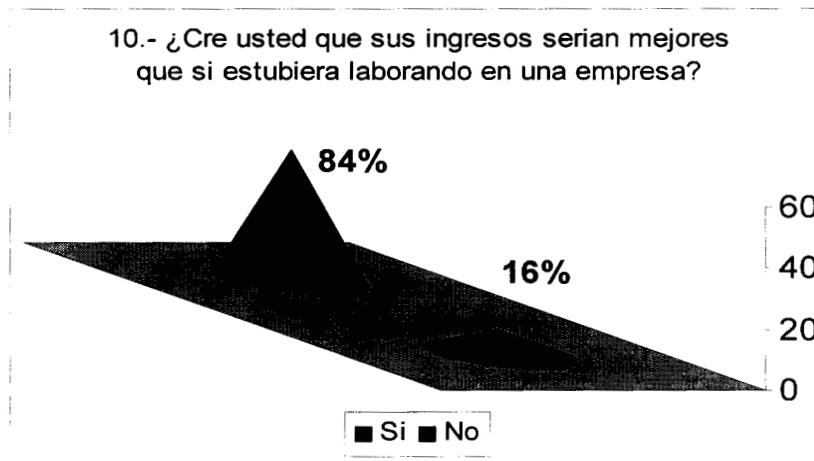
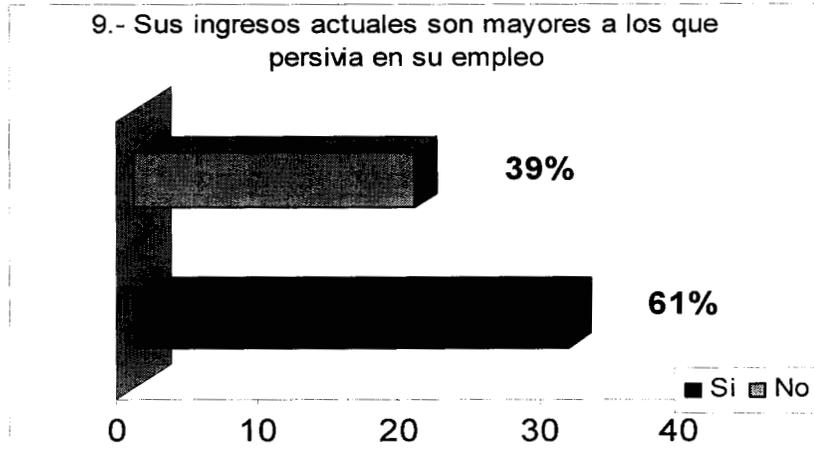
Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación



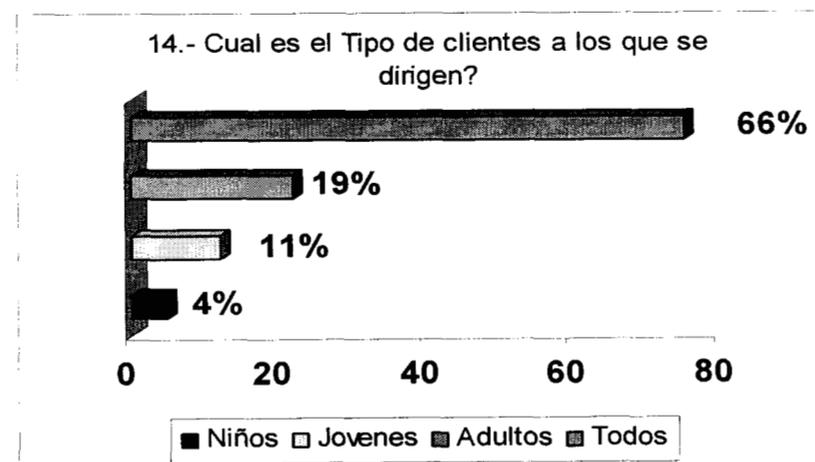
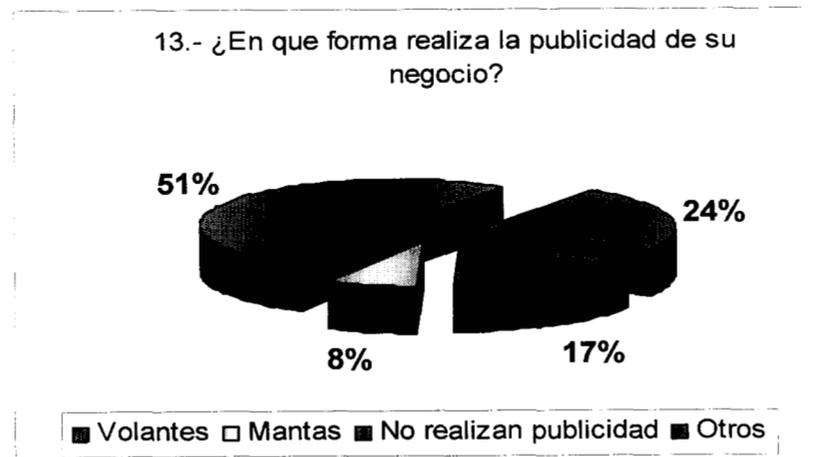
Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación



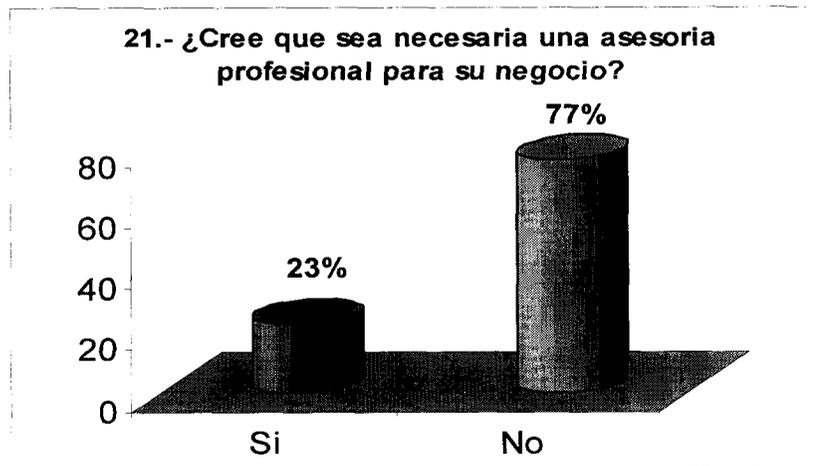
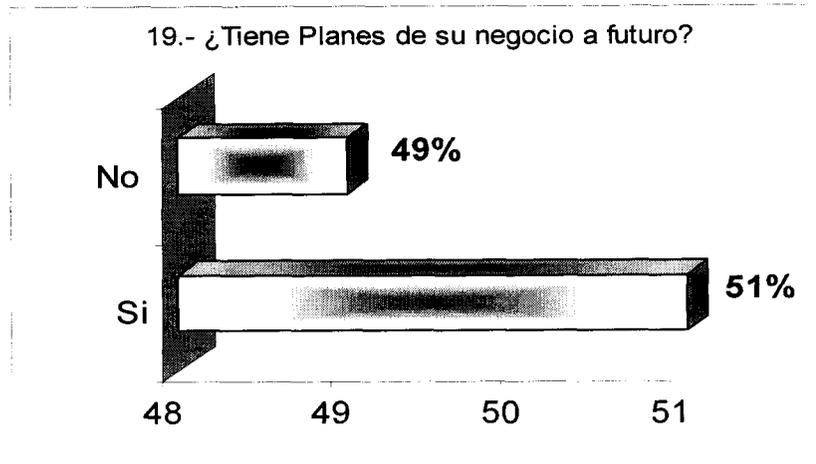
Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación



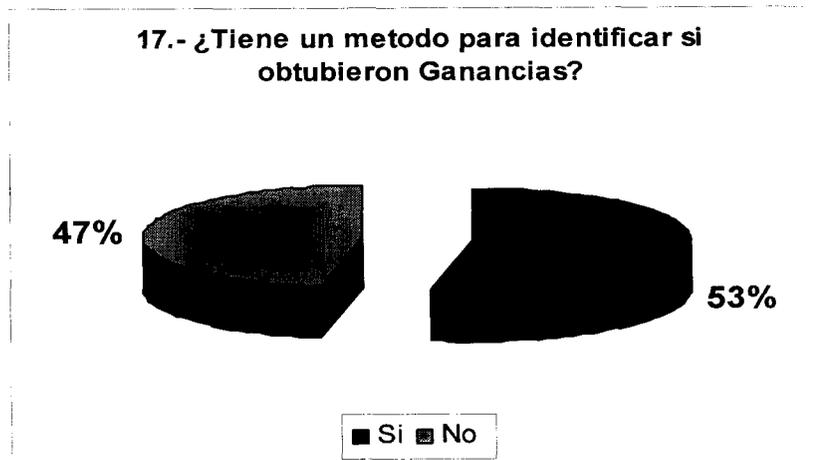
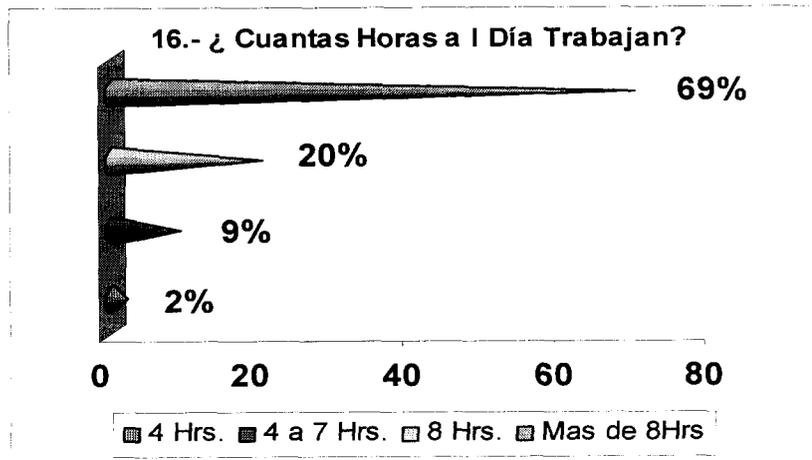
Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación



Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación



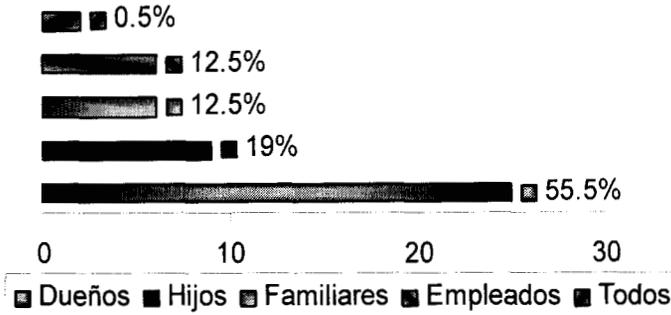
Anexos Estudios Prácticos: Cuestionario de aplicación



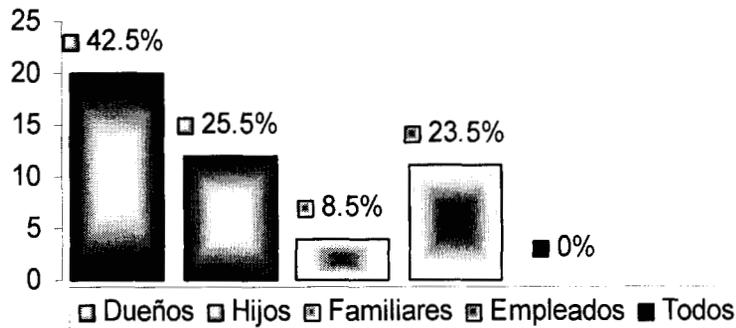
Resultados Por Lugares De Estudio

RESULTADOS POR ZONAS DE ESTUDIO

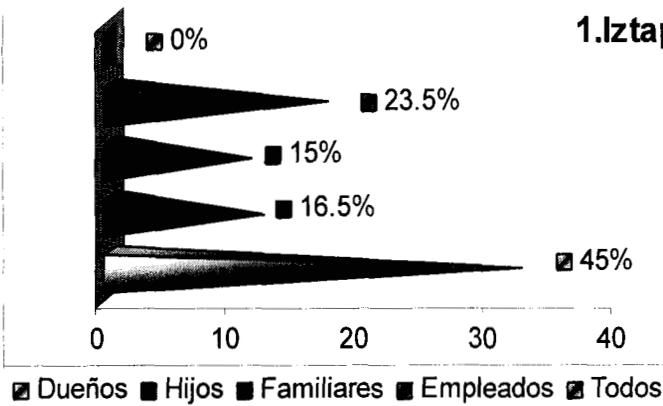
1. Nezahualcoyotl



1. Tlahuac

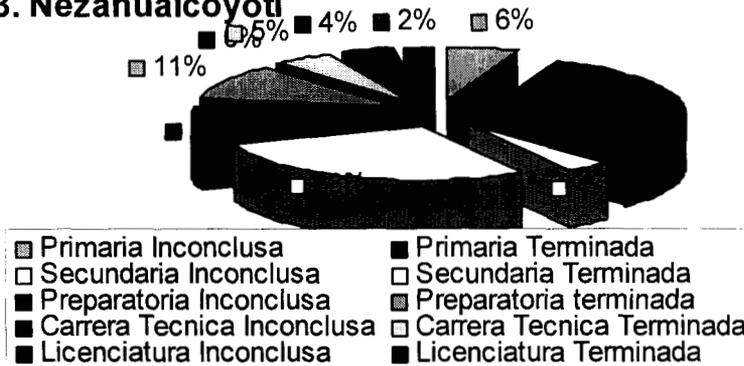


1. Iztapalapa

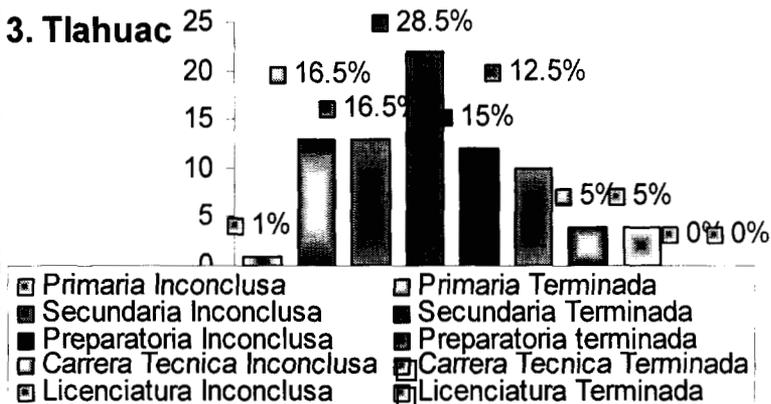


Resultados Por Lugares De Estudio

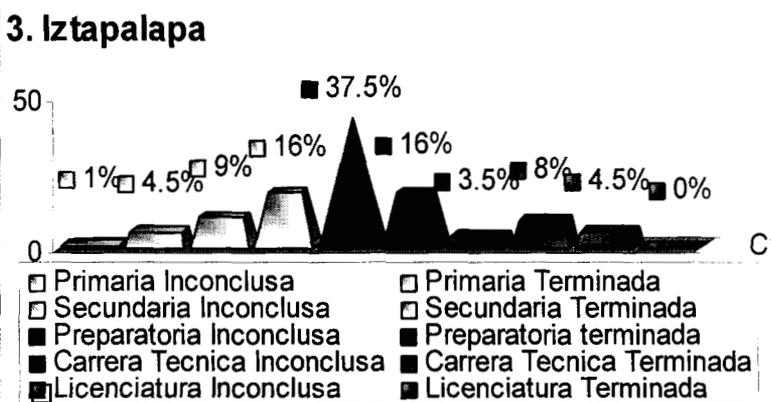
3. Nezahualcoyotl



3. Tlahuac

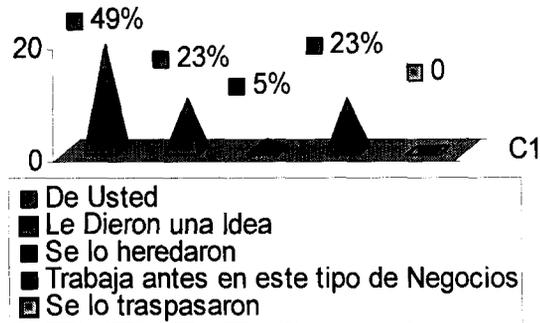


3. Iztapalapa

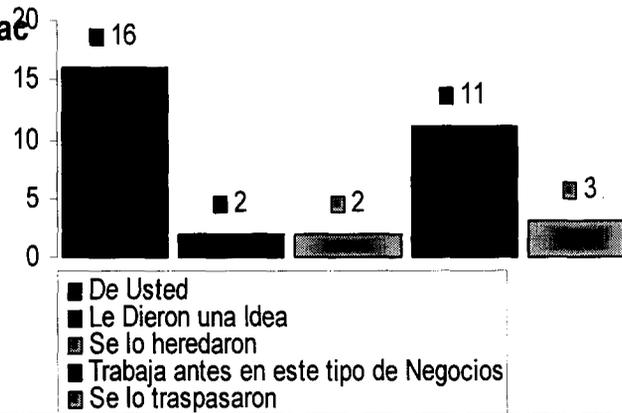


Resultados Por Lugares De Estudio

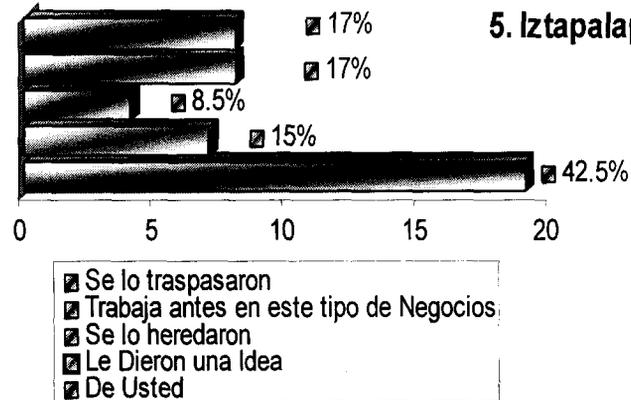
5. Nezahualcoyotl



5. Tlahuac

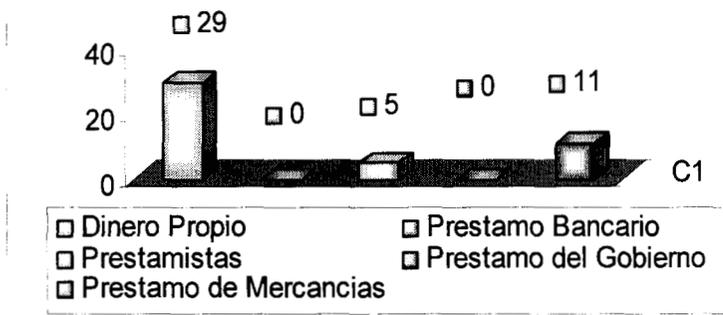


5. Iztapalapa

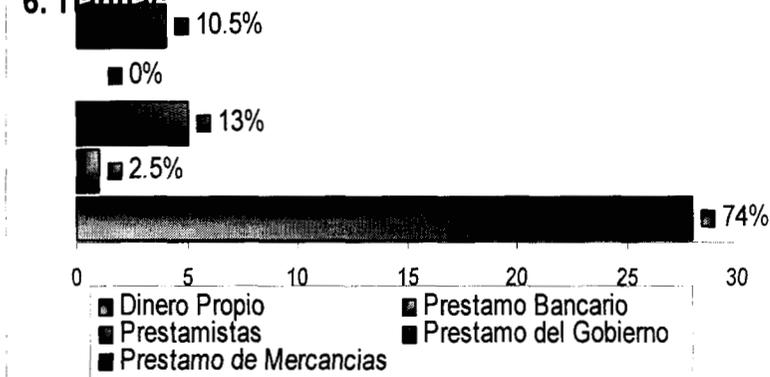


Resultados Por Lugares De Estudio

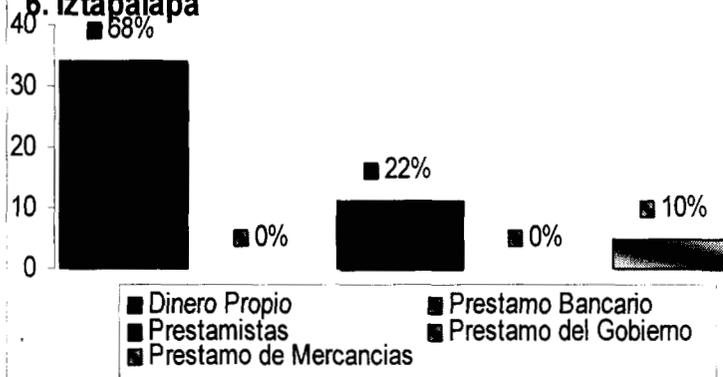
6. Nezahualcoyotl



6. Tlahuac

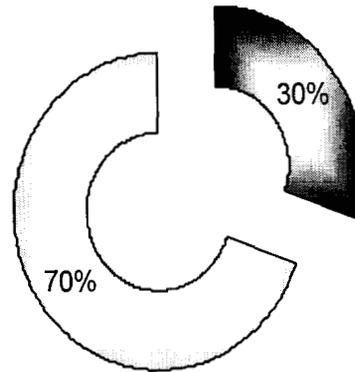


6. Iztapalapa



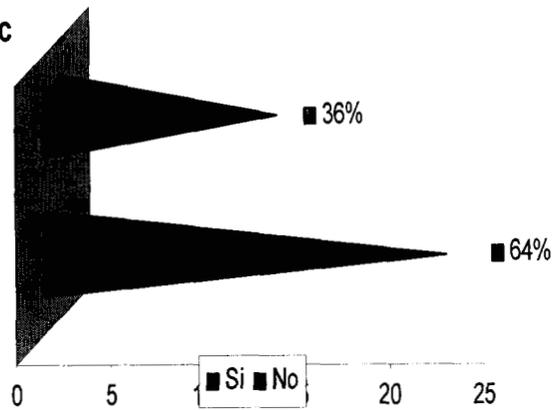
Resultados Por Lugares De Estudio

7. Nezahualcoyotl



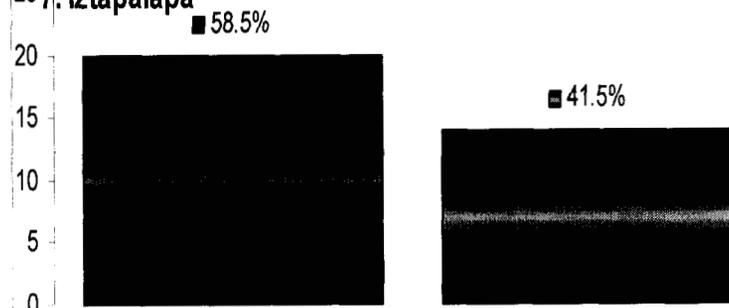
■ Si ■ No

7. Tlahuac



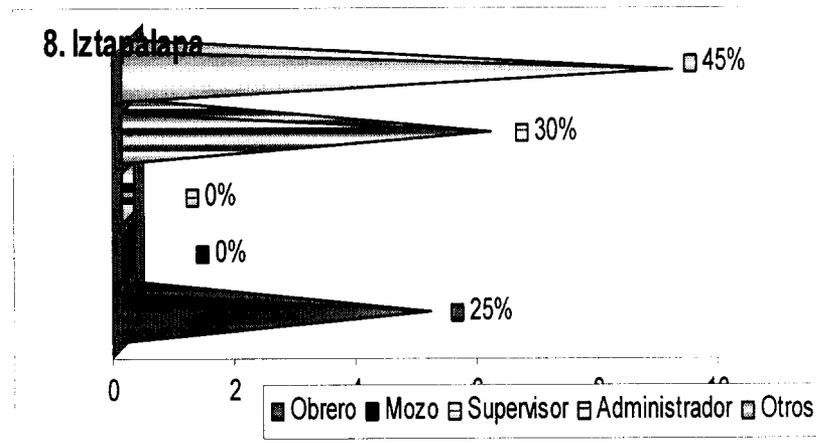
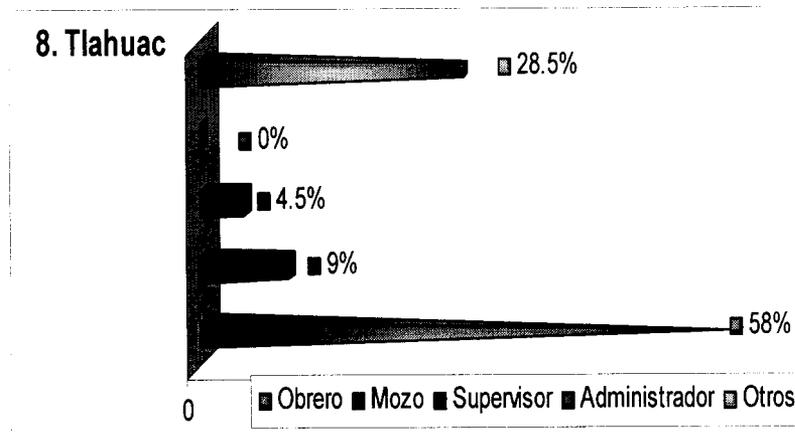
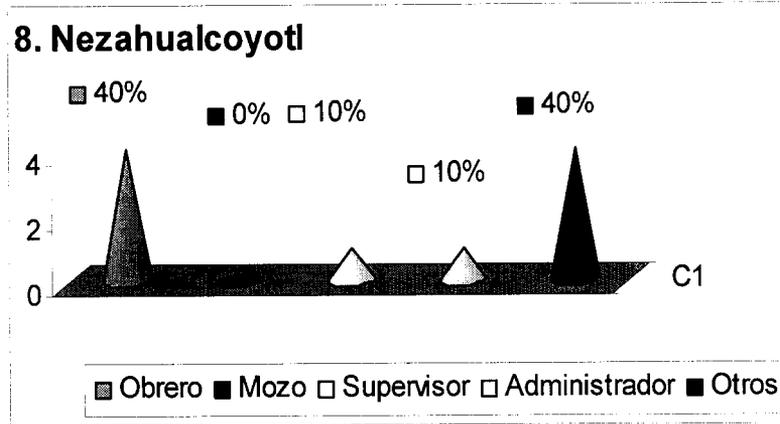
■ Si ■ No

257. Iztapalapa



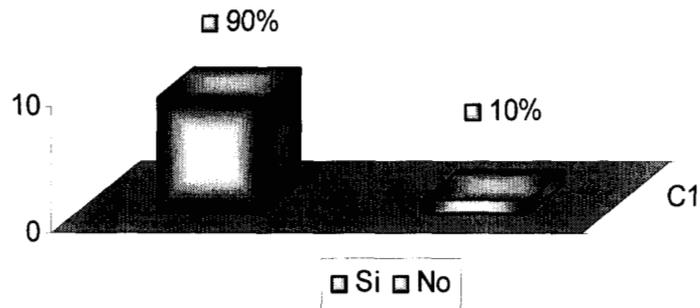
■ Si ■ No

Resultados Por Lugares De Estudio

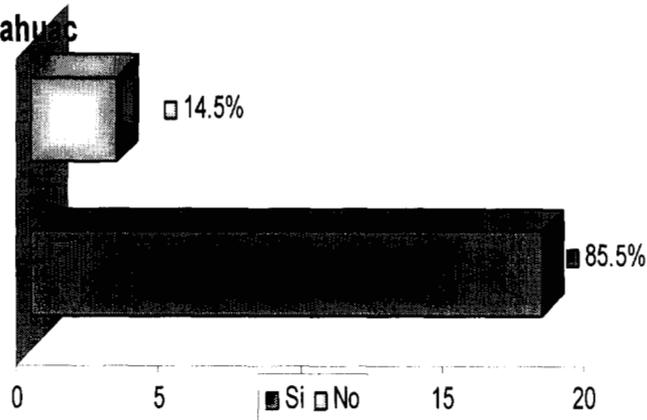


Resultados Por Lugares De Estudio

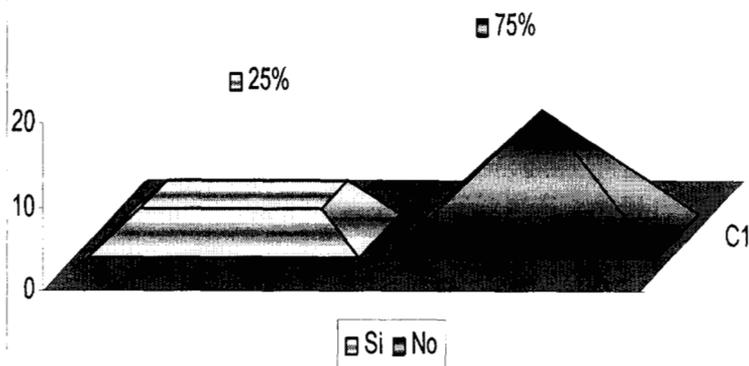
9. Nezahualcoyotl



9. Tlahuac

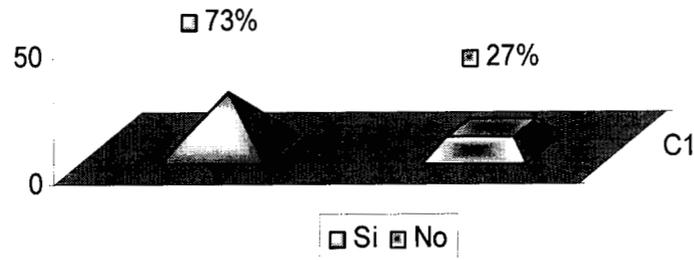


9. Iztapalapa

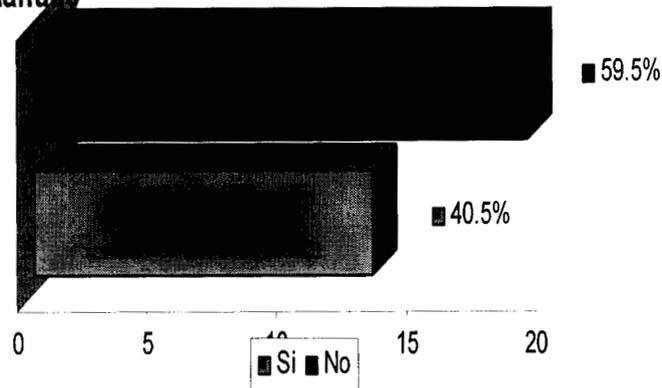


Resultados Por Lugares De Estudio

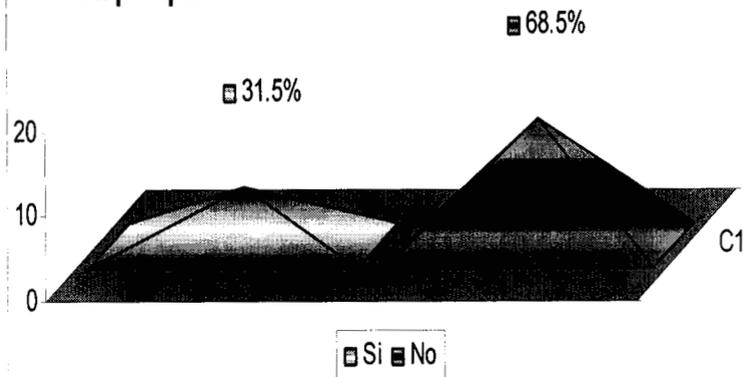
10. Nezahualcoyotl



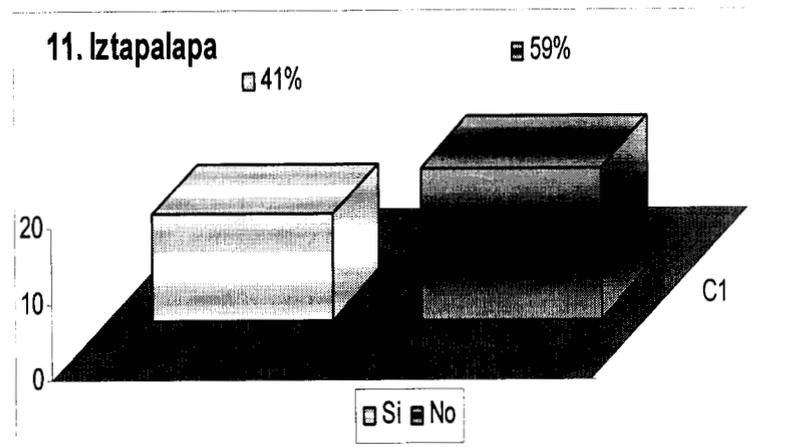
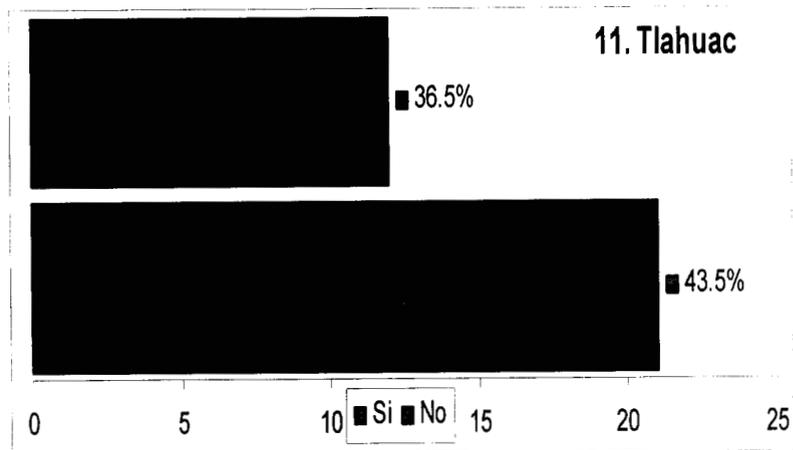
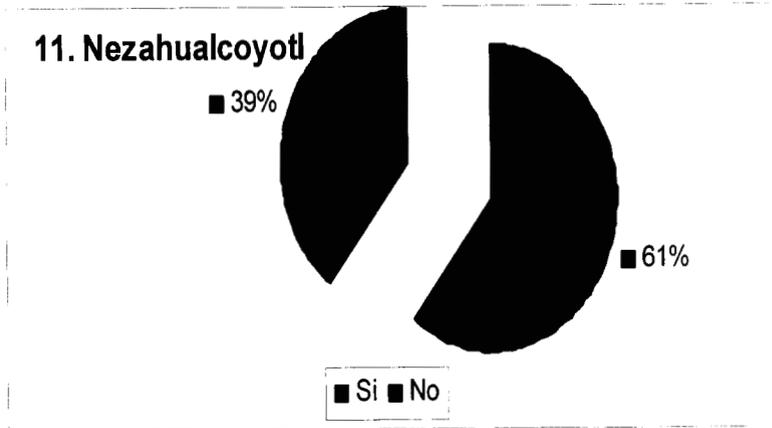
10. Tlahuac



10. Iztapalapa

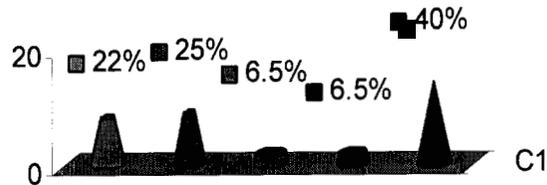


Resultados Por Lugares De Estudio



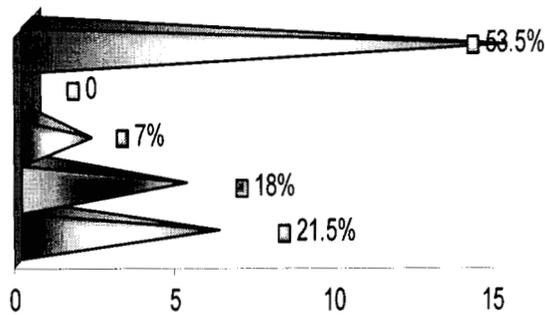
Resultados Por Lugares De Estudio

12. Nezahualcoyotl



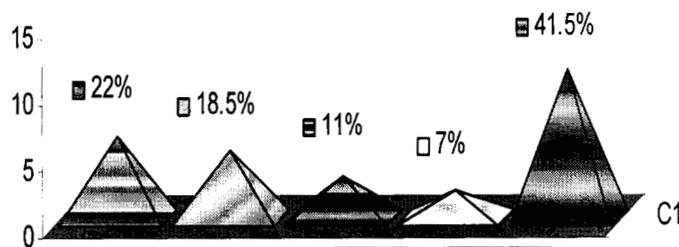
- Precios bajos
- Ofrecen descuentos
- Atienden con amabilidad
- Mejores prod. o serv.
- Realizan Promociones

12. Tlahuac



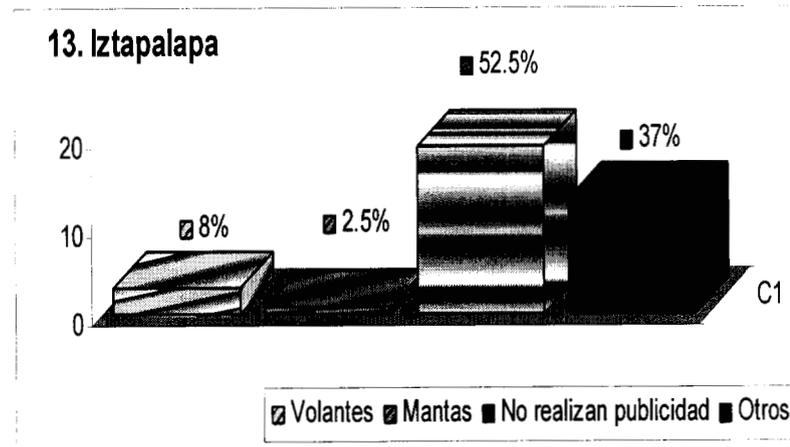
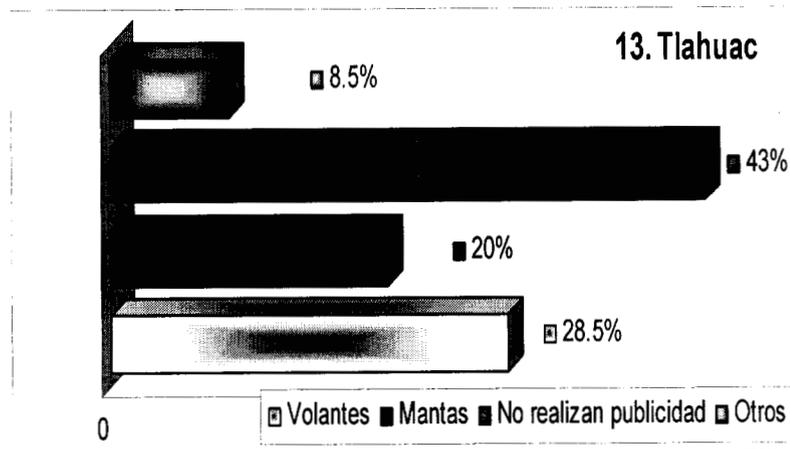
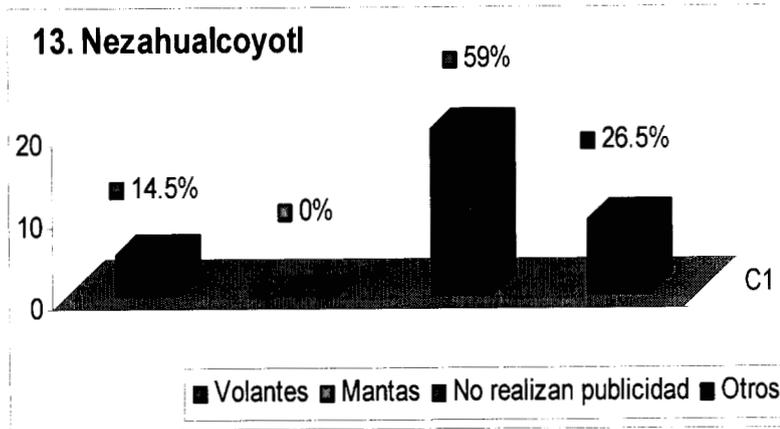
- Precios bajos
- Ofrecen descuentos
- Atienden con amabilidad
- Mejores prod. o serv.
- Realizan Promociones

12. Iztapalapa

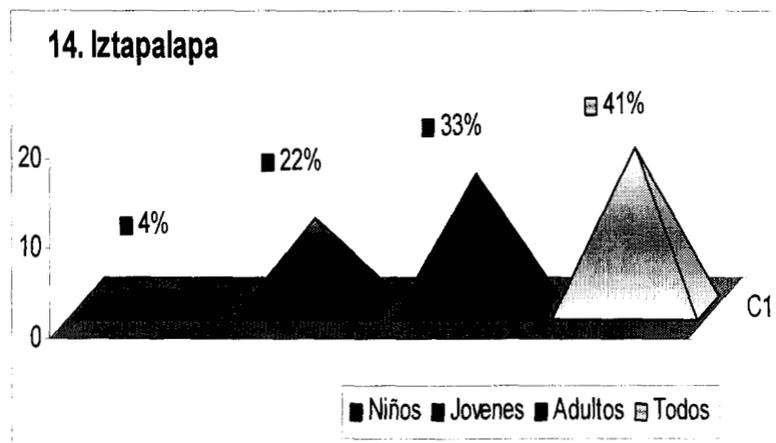
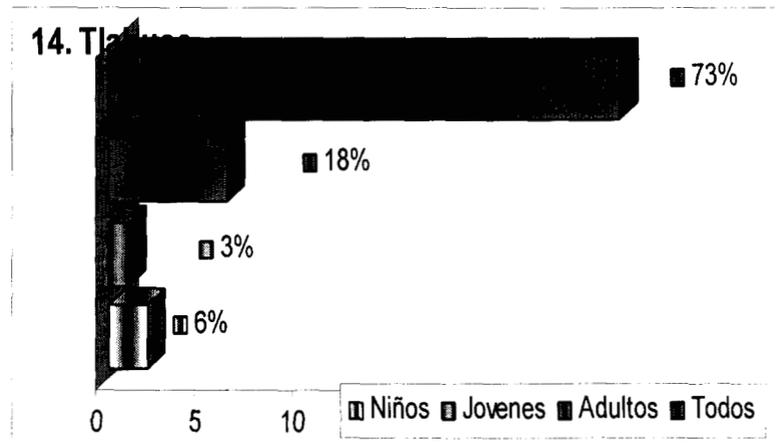
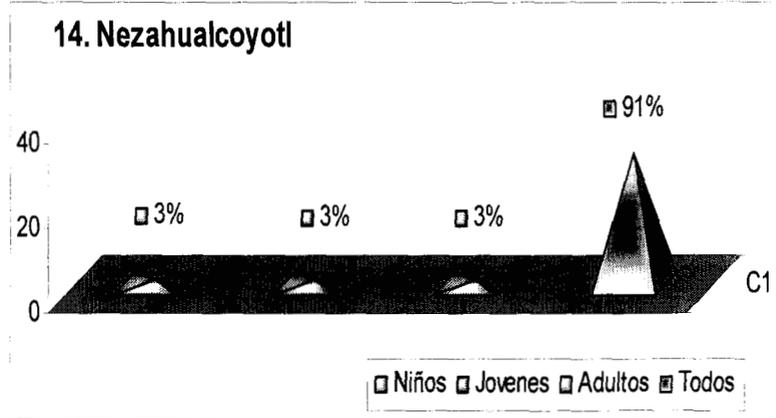


- Precios bajos
- Ofrecen descuentos
- Atienden con amabilidad
- Mejores prod. o serv.
- Realizan Promociones

Resultados Por Lugares De Estudio

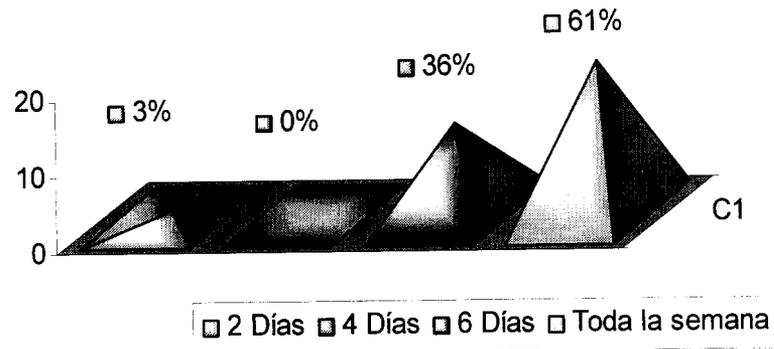


Resultados Por Lugares De Estudio

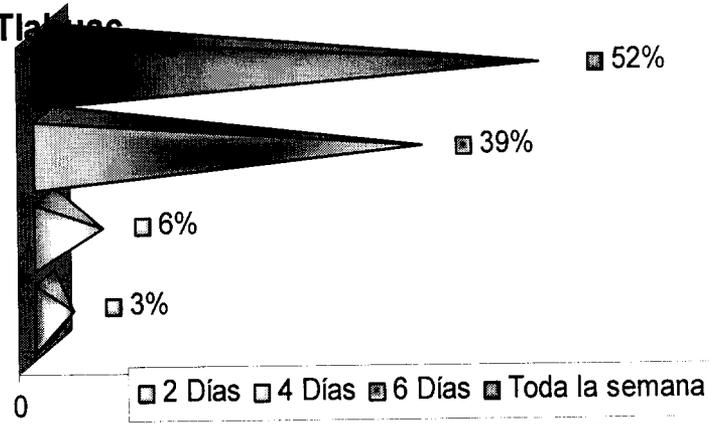


Resultados Por Lugares De Estudio

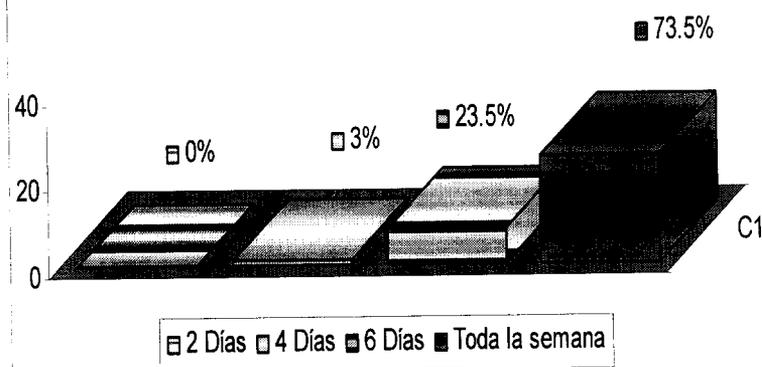
15. Nezahualcoyotl



15. Tlalmas

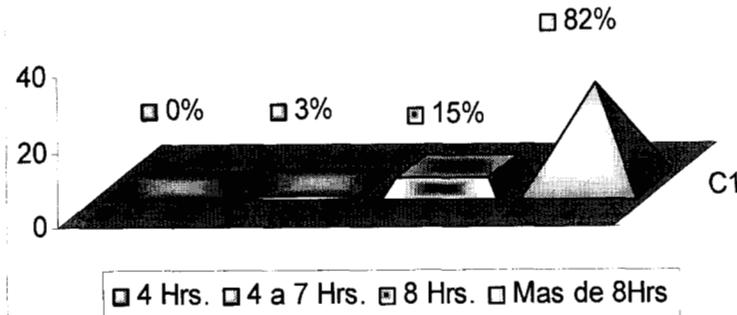


15. Iztapalapa

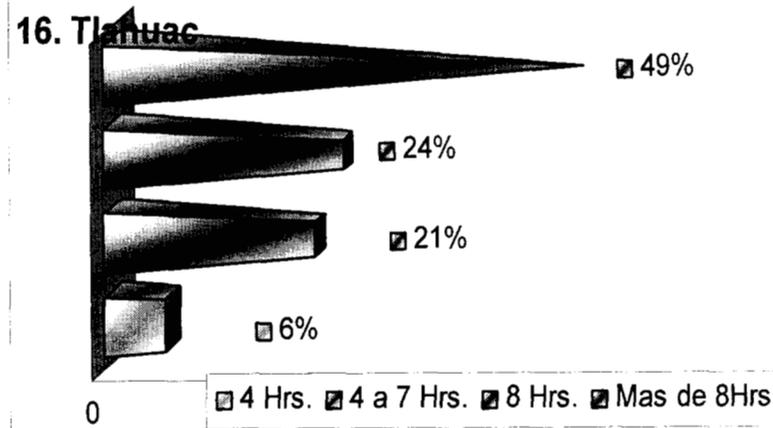


Resultados Por Lugares De Estudio

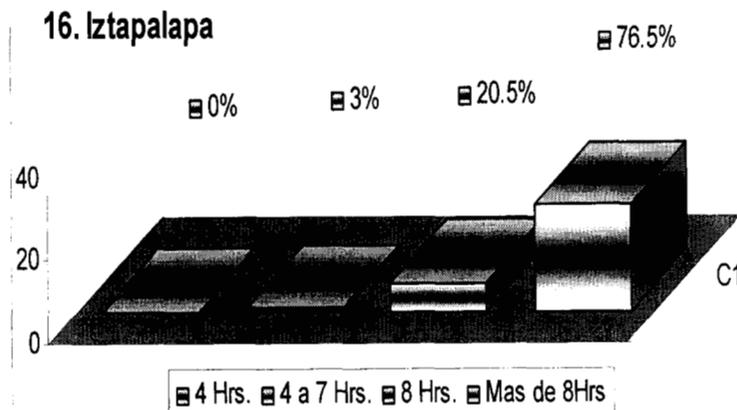
16. Nezahualcoyotl



16. Tlanhuac

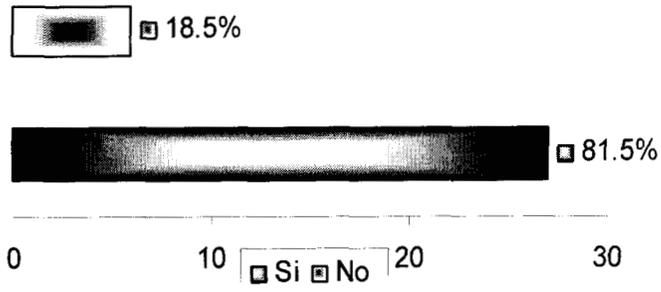


16. Iztapalapa

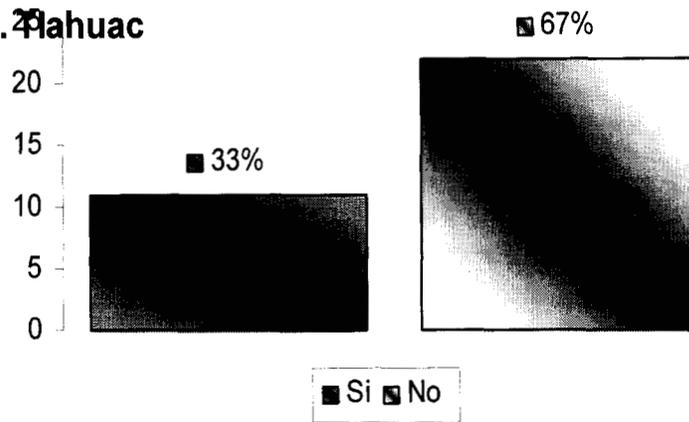


Resultados Por Lugares De Estudio

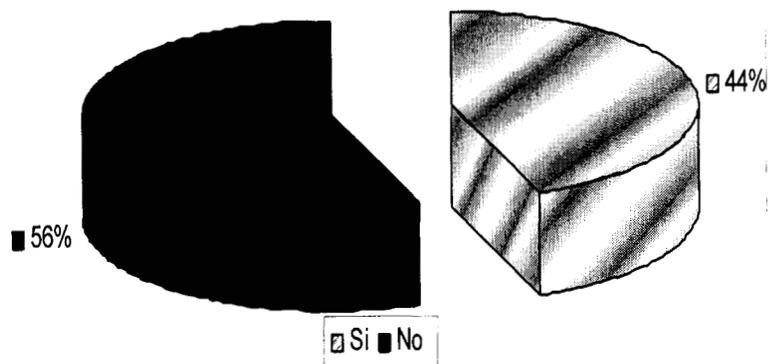
17. Nezahualcoyotl



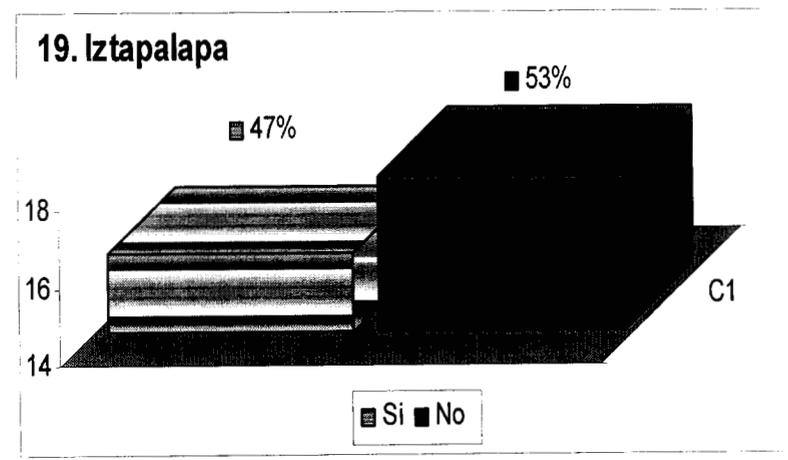
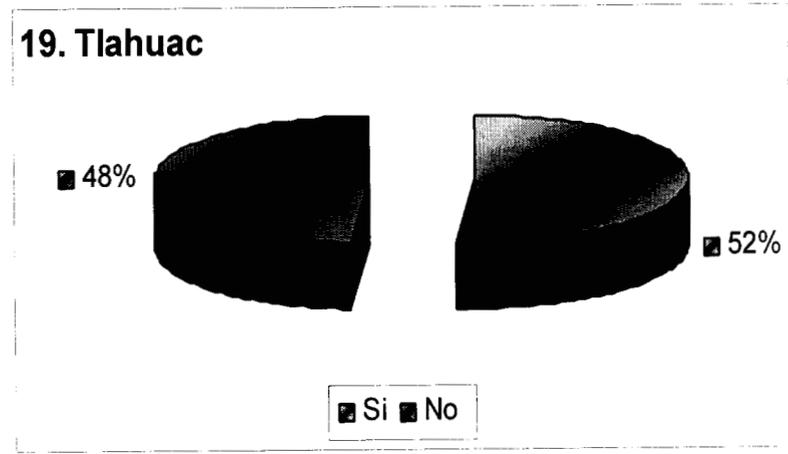
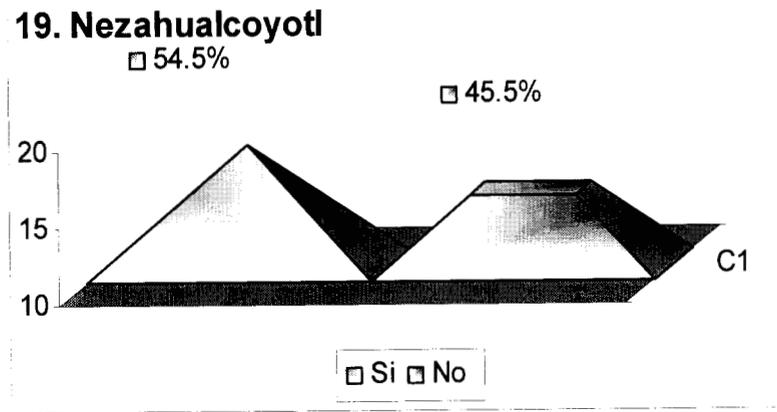
17. Tlahuac



17. Iztapalapa

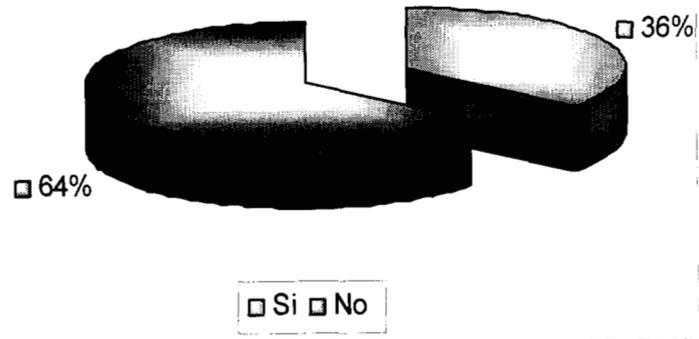


Resultados Por Lugares De Estudio

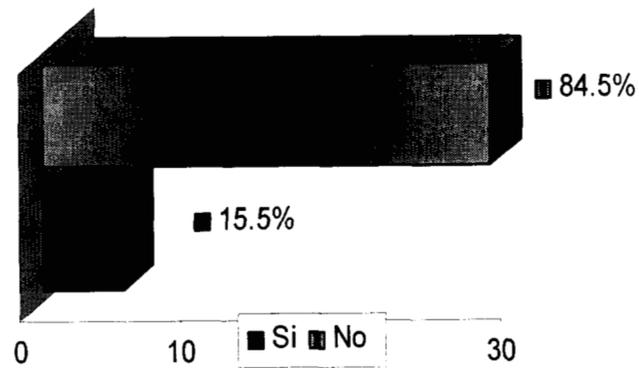


Resultados Por Lugares De Estudio

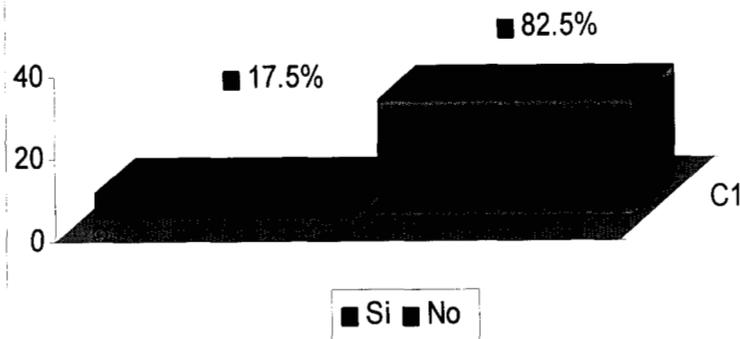
21. Nezahualcoyotl



21. Tlahuac



21. Iztapalapa

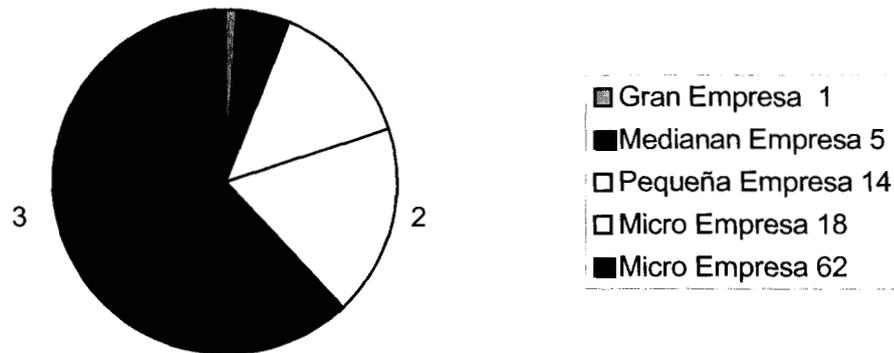




Clasificación de la Mipymes en México

Clasificación de las Mipymes en México

México: clasificación de las empresas por estratos 1995. (porcentajes)



1. incluye sólo manufacturas, comercio y servicios. clasificación de mayo de 1995
2. mas de dos trabajadores
3. menos de dos trabajadores.

México: nueva estratificación empresarial 1999 (porcentajes)



FUENTE: elaboración propia con datos del INEGI 1995.



Glosario

GLOSARIO

ADMINISTRATIVOS Y EJECUTIVOS. Son las personas que dependían de la unidad económica y que trabajaron bajo su control laboral y legal, desempeñando actividades de oficina, ejecutivas, de dirección y control, que no están consideradas en el concepto de empleados.

CNBV. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

EMPLEADOS. Son las personas que dependían de la unidad económica y que trabajaron bajo su control laboral y legal, desempeñando actividades directamente vinculadas con la producción de bienes, la comercialización o la prestación de servicios.

EMPRESA. Es una entidad institucional o la combinación más pequeña de unidades institucionales que abarca y controla directa o indirectamente las funciones necesarias para realizar su producción. La condición que debe satisfacer la empresa, es depender de una sola entidad propietaria o de control, sin embargo, puede ser heterogénea en lo referente a sus actividades económicas y su ubicación, al estar conformada por varios establecimientos productores y/o auxiliares.

ESTABLECIMIENTO. Es la unidad económica que se dedica exclusiva o predominantemente a un tipo de actividad económica, en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compraventa de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no. como: sistemas de agua, direcciones, comisiones, juntas locales, departamentos, comités, etcétera.

FORMA DE OPERACION. Es el sistema o método de negocios que alternativamente la unidad económica puede adoptar para operar o explotar un bien o servicio bajo alguna de las siguientes modalidades: franquicia, marca comercial, patente u otras.

GASTOS TOTALES. Es el valor de todos los gastos en los que incurrieron las unidades económicas para complementarias, los cuales están constituidos por los gastos derivados y no derivados de la actividad.

HORAS-HOMBRE TRABAJADAS. Es el número de horas normales y extraordinarias efectivamente trabajadas, el tiempo normal de espera y de



Glosario

preparación de labores, así como el destinado al mantenimiento y limpieza durante la jornada de trabajo por el personal ocupado

INEGI. Instituto Nacional de Geografía e Informática.

INGRESOS TOTALES. Es el valor de todo tipo de ingresos obtenidos por las unidades económicas, como resultado de la realización de sus actividades principales y complementarias, es decir, incluye tanto los ingresos derivados como los no derivados para el desarrollo de su actividad económica.

MIPYMES.- Micro, Pequeña y Mediana Empresas.

MERCANCIAS COMPRADAS PARA SU REVENTA. Es el importe de las mercancías adquiridas por la unidad económica, para ser vendidas en el mismo estado en que se obtuvieron

NAFINSA. Nacional Financiera. Institución de banca de desarrollo que tiene por objetivo dar apoyo para el desarrollo de las empresas en México.

PERSONAL OCUPADO. Son los hombres y mujeres que dependen de la unidad económica y trabajaron bajo su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral, recibiendo regularmente un pago e incluso sin recibirlo. **INCLUYE:** al personal de la unidad económica que trabajó fuera de la misma bajo su control laboral y legal; trabajadores en huelga; personas con licencia por enfermedad, vacaciones o licencia temporal; propietarios, socios, familiares y trabajadores a destajo

PIB. Producto Interno Bruto. Que es el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos durante un año

PUBLICIDAD. Es el importe de los gastos efectuados por la unidad económica, por el pago de promoción de bienes o servicios en cualquier medio, tales como: televisión, radio, periódicos y revistas, publicidad exterior, correo, volantes, folletos, mantas y artículos promocionales, entre otros.

UNIDADES ECONOMICAS. Son las unidades estadísticas de observación sobre las cuales se recopilan los datos; se fundamenta en la necesidad de recolectar información con el mayor nivel de precisión.