



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**“EI ABC LA SUPERVIVENCIA DE LAS MIPYMES EN
MORELIA MICHOACÁN”**

T E S I S

**Que para obtener el título de Licenciado en
Administración**

P R E S E N T A

Jovani Ramirez Granados

Director de Tesis:

Doctor Julio César Sánchez Bucio

Morelia, Michoacán de Ocampo, junio 2023

ÍNDICE

Página

DEDICATORIA.....	6
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
HIPÓTESIS.....	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
VARIABLE INDEPENDIENTE	9
VARIABLE DEPENDIENTE	10
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
CAPÍTULO PRIMERO	10
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	10
1.1 ORIGEN:.....	10
1.2 CONCEPTO	11
1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	13
1.4 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN	16
1.4.1 ESCUELA CIENTÍFICA	16
1.4.2 ESCUELA CLÁSICA	17
1.4.3 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	17
1.4.4 ESCUELA BUROCRÁTICA	18
1.4.5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA	18
1.4.6 ESCUELA EMPÍRICA	19
1.4.7 ESCUELA CUANTITATIVA.....	19

1.4.8 ESCUELA DEL NEOHUMANO-RELACIONISMO	20
1.4.9 ESCUELA NEOCLÁSICA	20
1.4.10 TEORÍA DE DECISIONES.....	21
1.4.11 TEORÍA DE SISTEMAS.....	21
1.5 RAMAS DE LA ADMINISTRACIÓN	22
1.5.1 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	22
1.5.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	22
1.5.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
1.5.4 ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS	23
1.5.5 ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	23
1.6 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN	23
1.7 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	27
1.8 AUTORES REPRESENTATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	29
1.8.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y CLÁSICA.....	29
1.8.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	31
1.8.3 MERCADOTECNIA Y VENTAS	32
1.8.4 ESTRATEGIA Y CAMBIO SOCIAL.....	33
1.8.5 COMPETITIVIDAD Y REESTRUCTURACIÓN.....	34
1.8.6 GLOBALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	36
1.8.7 PRINCIPIOS TERRY Y FRANKLIN	36
1.9 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	37
1.9.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	37
1.9.2 NATURALEZA	38
1.9.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	39
1.9.4 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN AUTORES:.....	40

CAPÍTULO SEGUNDO (Marco teórico)	49
LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	49
2.1 CONCEPTO DE MIPYMES	49
2.2 DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	51
2.3 ANTECEDENTES DE LAS MIPYMES EN MÉXICO.....	52
2.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES.....	58
2.5 LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES	63
2.6 REQUISITOS PARA CREAR UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA	65
2.7 ¿CÓMO SE ESTRUCTURA UNA MIPYME?	67
2.8 CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES EN MÉXICO	70
2.9 ESTRATIFICACIÓN.....	72
CAPÍTULO TERCERO	73
FACTORES DE FRACASO DE LAS MIPYMES	73
3.1 ¿EN DÓNDE FALLAN LAS MICROEMPRESAS?	76
3.2 FRACASO DE LAS MIPYMES EN LA PANDEMIA DE COVID 19	79
3.3 PLAN DE NEGOCIOS.....	81
3.3.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN AUTORES?.....	81
3.3.2 OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO	83
3.4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN ENTREPRENEUR	84
3.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN INSTITUTO MEXIQUENSE DEL EMPRENDEDOR.....	92
3.6 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN (UNAM).....	96
3.7 ESTRUCTURA DE PLAN DE NEGOCIOS CANVAS	97
3.8 LAS MIPYMES EN MORELIA.....	101
3.9 CASO PRÁCTICO	105

3.9.1 RESUMEN DE CASO PRÁCTICO.....	111
PROPUESTA	112
CONCLUSIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA	120

DEDICATORIA

A mis padres; Víctor Manuel y Leticia, por darme las herramientas, los medios en este proceso y apoyarme en todo momento para poder concluir esta meta; A mis hermanos, Ulises, Víctor y Enrique, por estar conmigo en los momentos que fueron críticos durante mi carrera y no dejarme solo en ningún momento, dedico este proyecto también y lleno de gratitud a Dios, por ser mi aliado, mi mentor, y guiarme en los momentos de tormenta, por seguir aquí y no dejarme caer en ningún momento.

RESUMEN

La presente investigación se centra en tratar la problemática que viven las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Morelia. Como bien se sabe en esta entidad hay una alta tasa de fracasos empresariales por lo cual es muy común que veamos un emprendimiento nuevo y en menos de dos años desaparezca por completo. Derivado de ello en el presente proyecto identifique los motivos por los cuales las empresas fracasan y, a su vez elaboré una propuesta metodológica con

herramientas que pueden servir para mitigar los fracasos de las MIPyMES en esta entidad.

En Morelia el 98% de las empresas son MIPYME'S las cuales contribuyen al desarrollo económico de nuestra entidad y son generadoras de empleo. A nivel nacional según datos del INEGI este sector conforma el 52% del PIB (Producto Interno Bruto) del país, por lo cual constituyen un eslabón determinante en la cadena de la actividad económica y son esenciales para el desarrollo regional y local.

Palabras Claves: Administración, Inventarios, Cadena de Suministri, Valuación, Optimo Nivel

ABSTRACT

This research focuses on dealing with the problems experienced by micro, small and medium-sized companies in the city of Morelia. As is well known in this entity there is a high rate of business failures, which is why it is very common for us to see a new venture and in less than two years it disappears completely. Derived from this, in this project, I identified the reasons why companies fail and, in turn, I developed a methodological proposal with tools that can be used to mitigate the failures of MSMEs in this entity.

In Morelia, 98% of the companies are MSMEs, which contribute to the economic development of our entity and generate employment. At the national level, according to INEGI data, this sector makes up 52% of the country's GDP (Gross Domestic Product), which is why they constitute a determining link in the chain of economic activity and are essential for regional and local development.

Keywords: Administration, Inventories, Supply Chain, Valuation, Optimal Level

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las MIPyMES en la ciudad de Morelia viven una situación crítica, hay una alta tasa de fracaso entre este sector lo cual es un problema para la economía local que impacta directamente en la carencia de empleo y nuevas oportunidades.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un sector de vital importancia en Morelia por su composición, contribuyen a mejorar la economía de la entidad y a que incrementen las fuentes de empleo.

La presente tesis expone los distintos y principales factores por los cuales las empresas fracasan, propone herramientas que pueden ser la solución a este problema mediante una propuesta metodológica, tiene como objetivo servir de una manera positiva y brindar los medios para una correcta gestión dentro de las empresas desde su creación hasta su desarrollo.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años se ha ido incrementando la tasa de mortalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Morelia, 7 de cada 10 empresas que se abren fracasan antes de los dos años, teniendo como consecuencia que se pierdan empleos, que la economía no mejore y que los propietarios pierdan el patrimonio que han construido. Un problema preocupante no solo para la persona que fracasa, sino para el entorno, ya que debido a esto se incrementa la pobreza y la falta de oportunidades.

HIPÓTESIS

En Morelia las empresas fracasan debido a que los microempresarios no cuentan con las herramientas necesarias para poder rentabilizar un negocio, carecen de un plan de negocios y de estrategias empresariales que son de vital importancia para que puedan prosperar.

JUSTIFICACIÓN

Hoy día en el Municipio de Morelia existen una gran cantidad de fracasos de las micro, pequeñas y medianas empresas, es preocupante que haya una gran tasa de fracasos ya que las MIPyMES son el motor de la economía en la ciudad y generan empleo para miles de personas. Según datos del INEGI la tasa de fracasos es mayor al 70%, es decir; ¡De cada 10 empresas que se abren solo sobreviven 3 o menos! Para tal motivo decidí realizar esta tesis, con la finalidad de generar una propuesta de solución a este problema.

OBJETIVO GENERAL

Obtener como resultado de la investigación una propuesta de metodológica que brinde las herramientas para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas en Morelia Michoacán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-Obtener una propuesta de plan de negocio para las MIPyMES.
- 2.-.Conocer las características de las MIPyMES y cómo se componen.
- 3.- Determinar los criterios básicos para crear una MIPyME.
- 4.-Proporcionar las herramientas para el empresario tener mayor certidumbre en su negocio.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Rentabilidad del negocio (Ventas, producción, mercadotecnia)

VARIABLE DEPENDIENTE

Inflación, hábitos de consumo, demanda de mercado

TIPO DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

CAPÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ORIGEN:

Administrar. (Del latín administrare), significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar

los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos. (Cardona)

La historia de la administración es reciente. Es un producto característico del siglo XX. En realidad, la Administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas, así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera. Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiría, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros cegipcios, atribuidos a la época de 1300 a. C., ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública. No obstante los progresos en el conocimiento humano, la denominada Ciencia de la Administración sólo apareció a comienzos del siglo xx. La TGA es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición. (Chiavenato, 2006)

1.2 CONCEPTO:

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos".

Omarov, A. (1980) concibe la administración como: "la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando y orientando correspondientemente su actividad".

Carnota, O. (1987) define la dirección como: "un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos con vistas a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones".

Koontz, H. y H. Weihreich (1987) plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales".

Stoner, J. y R. Freeman (1995) definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

El Dr. George R. Terry define administración como: "La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas".

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". (SCRIBD, 2013)

1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Civilizaciones antiguas

La administración nace desde que los seres humanos debieron de incorporarse en grupos para lograr cubrir sus necesidades de supervivencia, por lo que se organizaron para complementar sus habilidades, definir reglas y cuidar sus recursos.

A medida que los grupos lograban mejorar sus sistemas de colaboración crecieron hasta formar civilizaciones, en donde la administración debía de adecuarse a las nuevas circunstancias a las que se enfrentaban.

Sumerios

Se han encontrado antecedentes del pensamiento administrativo desde el siglo X a.C. cuando el legislador bíblico Salomón estableció acuerdos comerciales, de construcción y formo tratados de paz, además de repartir los recursos equitativamente entre la población, así también en el año 5000 a.C. los sumerios lograron la invención de la escritura y la conservación de registros para un control administrativo tributario.

Egipto

La aportación de los egipcios fueron las pirámides, puesto que ya manejaban habilidades administrativas y de organización, ya que debían de planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, cuántos hombres necesitarían y sobre todo el tiempo de construcción, denotando de esta forma que su sistema de

planeación y administración de recursos iba adecuándose más a lo que conocemos hoy en día.

Babilonia

Hammurabi rey de Babilonia elaboro leyes de carácter mercantil, tratando temas como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés, además sus transacciones eran registradas en tablillas como un medio de control, por otra parte aquí inicio la no delegación de responsabilidades, ya que por ejemplo se castigaba al supervisor de obras y no a los subordinados por el incumplimiento de estas.

Además el código Hammurabi vigente en el periodo 2000 y 1700 a.C. fue un instrumento en el que se empezaba a definir los *salarios mínimos*^[1], control, depósitos y responsabilidades comerciales. Posteriormente a esto en el 604 a.C. Nabucodonosor al subir al trono implemento los controles de producción y pagos, así como los incentivos de salario en las fábricas textiles.

China

En los 500 A.C., los escritos de Mencius y Chow denotan que los chinos estudiaban principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como; organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control mismas que se encontraban en la constitución de Chow que era un directorio de todos los sirvientes del emperador.

Alrededor de 2350 y 2256 a. C. el emperador Yao hizo uso por primera vez de una junta de consejo para tomar decisiones importantes y además esta servía como una herramienta de comunicación con sus súbditos.

Grecia

En Grecia lograron tener la capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales, desarrollaron un gobierno democrático que contenía un proceso administrativo, es en esta civilización donde se encuentra el origen

del *método científico*^[2], ya que descubrieron los criterios de investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchos aspectos a la administración.

Fue en este segmento de la historia que Platón aportó la primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, donde entre algunas ideas mencionaba que un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo. Sócrates por su parte mencionaba que un buen administrador lograría que sus subordinados obedecieran y cumplieran, seleccionando a los ideales para cada puesto, sin importar el tipo de comercio que estuvieran administrando.

India

Alrededor de 321 a. C. el Arthashastra de Kautilya, aportación que define a la ciencia de la política, social y económica del estado, donde se detallaban las obligaciones del rey, sus ministros y consejeros, sobre reuniones del consejo, temas de guerra y paz, donde además hacía referencia a la organización de los negocios, leyes, tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, derechos de las mujeres, ingresos, impuestos, minas y factorías, mercados, entre otros, agrupa todos estos aspectos con el fin de lograr el éxito de la política aunque fue señalado como un elemento que no tenía compasión humana y mucho menos moralidad.

Roma

La mayor aportación que se les conoce es el de administrar una población de aproximadamente 50 millones de personas, por medio de estrategias de control y administración como la que se aplicó en el año 284 d. C. por Diocleciano que consistía en la delegación de autoridad, por medio de la división de su territorio en provincias, diócesis y divisiones geográficas.

La revolución industrial

Esta etapa está marcada por el desarrollo de máquinas de vapor y energía hidráulica, que dieron una gran ayuda a los sistemas de producción, de esta manera se empezó a necesitar grandes cantidades de personal, nuevos sistemas de comercialización y capitalización, lo que dio lugar a se empezara a contratar mano de obra, división del trabajo, para especializar a los trabajadores se necesitó de entrenamiento, estímulos y sanciones.

(Gestiopolis, 2018)

1.4 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.4.1 ESCUELA CIENTÍFICA

Se basa en la noción de “prosperidad”, tanto para el empleador como para el empleado. El primero tiene que conseguir desarrollar todos los aspectos de la entidad de forma armónica e integral a través del tiempo, mientras que el segundo debe poder ascender en la compañía y ver recompensados sus esfuerzos a través de un salario justo y un buen trato.

La escuela científica de la administración nació de la mano del ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, quien intentó aplicar métodos científicos al quehacer de la industria (la mecanización de procesos, la observación directa, los cambios a través de la experiencia, etc.). Los principios de autoridad y responsabilidad, como así también la división de tareas, la selección del personal y la administración de los recursos disponibles deben guiarse por técnicas eminentemente científicas.

1.4.2 ESCUELA CLÁSICA

Henri Fayol fue un ingeniero francés que propuso un modelo administrativo basado sobre tres pilares esenciales: el concepto de la división del trabajo, el proceso administrativo como conjunto de pasos ordenados a seguir para alcanzar la máxima eficiencia posible y ciertas pautas operativo-técnicas para llegar a los mejores resultados en comparación con las metas organizacionales planteadas.

De acuerdo con las premisas de Fayol, en cualquier organigrama de empresa se deben prever 6 funciones básicas: la de contabilidad, la de seguridad, la técnica, la de finanzas, la de comercialización y la de administración. Para el ingeniero, en esta última función se puede incluir al resto porque la parte administrativa controla, prácticamente, a toda la estructura de la firma.

De entre las diversas **escuelas de la administración**, en la presente es muy importante la especialización del trabajo, pues es la única vía por la cual los empleados pueden mejorar sus capacidades técnicas y crecer, concretando cada vez más eficientemente sus tareas.

1.4.3 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Esta corriente administrativa plantea la gran importancia que tienen los vínculos entre las personas dentro de una organización. Se basa en investigaciones que demuestran que los miembros de una firma son mucho más productivos en su trabajo siempre que se sienten integrados a la misma. La escuela de relaciones humanas concibe a la empresa como una pequeña sociedad, al interior de la cual se dan dinámicas de socialización entre los sujetos que deben ser tenidas en cuenta para que funcione.

Defiende el trabajo en grupo y el establecimiento de valores propios en cada firma; además, plantea que existen parámetros sociales y normas internas de grupo que escapan al conjunto de reglas emanado oficialmente por la empresa (por ejemplo, en su código de ética).

1.4.4 ESCUELA BUROCRÁTICA

Representa una propuesta basada en un método racional, que postula el acomodamiento de los medios a los objetivos que se pretenden lograr, para garantizar un grado de eficiencia en su cumplimiento. De acuerdo con la escuela burocrática, cualquier entidad debe regirse por una serie de reglas y normas previamente delimitadas por escrito; además, los medios de comunicación dentro de una organización tienen que estar previamente establecidos y ser “oficiales”.

De acuerdo con Max Weber –padre de la teoría- cada persona tiene una tarea y una responsabilidad dada dentro de la entidad (es decir, hay un criterio de racionalización en la división del trabajo). Por otro lado, las relaciones humanas, en esta variante de las **escuelas de la administración**, no son de carácter personal sino que están limitadas por el cargo y función que cada trabajador tenga en la planta.

1.4.5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Tal como su nombre lo indica, presta atención a la estructura, a la arquitectura u organización de la empresa. Pretende distribuir equilibradamente los recursos de una firma teniendo en cuenta su constitución y su fuerza de trabajo. Consiste en una teoría que busca estudiar los problemas organizacionales y sus causas, prestando atención más que nada a elementos tales como la comunicación dentro de la empresa y el régimen de responsabilidad.

La escuela estructuralista de la administración plantea la existencia de 4 elementos comunes a todas las entidades, al menos desde el punto de vista de su composición: la autoridad (siempre hay un alguien que dirige a otro), la comunicación (imprescindible para llegar a los objetivos empresariales), la división de tareas y la normativa (conjunto de políticas, códigos, estándares a seguir por parte de todos los miembros de la firma).

1.4.6 ESCUELA EMPÍRICA

Del conjunto de las diversas **escuelas de la administración**, esta resalta la importancia de la experiencia, de la práctica, a la hora de administrar una empresa. La gestión organizacional y la ejecución de tareas tienen muchísimo más peso que cualquier teoría; por eso, es necesario emprender una observación directa del medio para detectar problemas y hacer tareas in situ para solucionarlos. Gracias a la atención sobre los procesos empresariales, es posible constatar qué funciona y qué se debe descartar de plano.

La escuela empírica de la administración trata de evitar repetir los errores del pasado, planteando que desde siempre ha habido una tendencia a ejecutar las cosas de la misma manera que antes “porque siempre se han hecho así”. En cambio, con esta propuesta es posible corregir el rumbo para hacer todo de una manera mucho más eficiente y productiva para la entidad.

1.4.7 ESCUELA CUANTITATIVA

Consiste en una sólida teoría de la gestión de empresas basada en datos medibles, cuantificables: estadísticas, valores, números, gráficos, análisis cuantitativos. Se vale de ciertos métodos específicos como los programas informáticos y la simulación por medio de ordenadores para obtener información que permita tomar las mejores decisiones posibles para la empresa.

Según la escuela cuantitativa de la administración, la gestión de empresas se puede medir (y por ende, controlar) mediante los datos cuantitativos que se recojan y así detectar qué elementos indiquen en su desarrollo. Plantea el análisis de los problemas empresariales por medio de procedimientos matemáticos relacionados –como ya sugerimos- con el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, el pensamiento racional y la interdisciplinariedad del trabajo son otros principios esenciales en esta teoría.

1.4.8 ESCUELA DEL NEOHUMANO-RELACIONISMO

Surgió como un gran cuestionamiento a los procedimientos burocráticos que se habían instalado en muchas empresas, pero también a la escuela de las relaciones humanas. Busca resaltar la importancia del factor humano en el desarrollo de la organización y propone a la motivación como elemento fundamental si lo que se desea es lograr que una firma sea más productiva.

Hemos visto las características de varias **escuelas de la administración**, pero el neohumano-relacionismo es muy particular porque propone, entre otros ítems, valorar las capacidades de los trabajadores y tener en cuenta sus opiniones; establecer un sistema de sanciones y recompensas para dirigir el trabajo a la eficiente consecución de objetivos; propiciar relaciones armónicas entre todos los miembros de una planta; organizar la agenda laboral a través de actividades unitarias y sencillas que puedan ser cumplidas en lapsos de tiempo bien acotados.

1.4.9 ESCUELA NEOCLÁSICA

Entre sus postulados fundamentales se encuentran la alta mecanización en la producción y la drástica reducción de la fuerza de trabajo, como consecuencia de lo anterior. Gracias a la implementación de esta modalidad, se multiplicó la cantidad de empresas existentes durante el segundo tercio del siglo XX. Es una teoría que surgió luego de la Segunda Guerra Mundial y que creció a la par del consumismo global.

Algunos de los principios de la escuela neoclásica de la administración son la reducción del número de subordinados a cargo de un superior, el diseño de organigramas empresariales para estructurar eficientemente a cualquier firma, el planteo de una administración por objetivos, la correcta alineación de todos los niveles y sectores de la entidad a fin de cumplir con sus metas.

1.4.10 TEORÍA DE DECISIONES

Uno de sus principales representantes fue Freemont Kast, en la década de 1980. De acuerdo con este teórico, la toma de decisiones es esencial para las empresas en la medida en que controla el desarrollo de las actividades productivas y brinda coherencia al 100% de la arquitectura organizacional. Por otra parte, resulta fundamental saber identificar a tiempo los problemas de la firma para poder solventarlos. Se considera que hay una situación adversa cuando el estado real de la entidad no coincide con el ideal, el planteado en sus objetivos.

Para tomar buenas decisiones, hay que recorrer una serie de pasos específicos y bien ordenados. Se trata, en forma sucesiva, de investigar la situación, plantear posibles cursos de acción a seguir, y luego hacer la elección más conveniente de acuerdo con los datos obtenidos. De entre las sucesivas **escuelas de la administración** que hemos considerado, esta es una de las más eficientes para alcanzar un estado óptimo en el desarrollo de la firma.

1.4.11 TEORÍA DE SISTEMAS

Este constructo teórico dirigido a la administración se inspiró en la constitución de los biomas, de los ambientes naturales, donde existían sistemas armónicos formados por distintos elementos interrelacionados. Cada uno de esos elementos debía ser estudiado en su conjunto y no de manera aislada, pues de lo contrario no se podía comprender su papel en el todo.

Así, la teoría de sistemas en la administración intenta concebir a las distintas partes del plan organizacional y a los diversos sectores de la empresa en su conjunto, en su funcionamiento coordinado para el logro satisfactorio de los fines de la entidad. La administración es considerada una función integradora de muchas pequeñas funciones, que deben trabajar en pos del alcance de las metas de la firma. Para ello, el rol del gestor se considera imprescindible.

Llegados a este punto, queremos hacer una aclaración: en su gran mayoría, las firmas no se valen de una única escuela o teoría a la hora de llevar adelante su

gestión, sino que realizan una combinación de varias propuestas para lograr un modelo personalizado. Debemos tener en cuenta que cada organización tiene un giro propio, un determinado modelo de negocio, se encuentra en una cierta economía nacional y tiene objetivos distintos. En este sentido, cada una escogerá las características y ventajas de las **escuelas de la administración** que le resulten más acordes. (Lourdes, 2017) (José, 2011)

1.5 RAMAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.5.1 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La administración de la producción, también denominada administración de operaciones **se refiere a la aplicación de principios de gestión a la función de producción en una fábrica.** En otras palabras, a la planificación y control de procesos industriales para garantizar su buen funcionamiento.

1.5.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa con el objeto de lograr las metas y objetivos de la organización.

1.5.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos **es la práctica de reclutar, contratar, desplegar y administrar a los empleados de una organización,** proporcionar orientación, impartir capacitación y desarrollo, evaluar el desempeño de los empleados, decidir la compensación y proporcionar beneficios, motivar a los empleados, mantener relaciones adecuadas con los empleados y sus sindicatos, garantizando la seguridad de los empleados.

1.5.4 ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

La administración de mercados, también denominada dirección de marketing **permite a la organización identificar oportunidades de mercado y presentar estrategias** apropiadas para explorar esas oportunidades de manera rentable.

1.5.5 ADMINISTRACIÓN GENERAL

Es un proceso para establecer objetivos y reunir a las personas adecuadas para lograr los objetivos mediante la planificación y organización de todos los recursos relevantes de manera efectiva y eficiente. Esencialmente, el proceso de gestión abarca cuatro funciones imperativas que incluyen **planificación, organización, dirección y control**. (SoyAdministrador.net, 2020)

1.6 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN

Los orígenes de la Teoría del comportamiento de la administración son los siguientes:

1. La fuerte y definitiva oposición de la Teoría de las relaciones humanas (con su énfasis profundo en las personas) en relación con la Teoría clásica (con su énfasis profundo en las tareas y en la estructura organizacional) caminó lentamente hacia una segunda etapa: la Teoría conductista. Esta última representó un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La Teoría del comportamiento representa un desdoblamiento de la Teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra inminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de sus conceptos fundamentales, utilizándolos únicamente como puntos de partida o de referencia y reformulándolos profundamente, la Teoría del

comportamiento rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la Teoría de las relaciones humanas.

3. La Teoría del comportamiento critica la Teoría clásica, y algunos de sus autores ven en el conductismo una verdadera antítesis a la teoría de la organización formal, a los principios generales de administración, al concepto de autoridad formal y a la posición rígida de los autores clásicos.

4. Con la Teoría del comportamiento se dio la incorporación de la Sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa. También con relación con la Teoría de la burocracia, la Teoría del comportamiento se muestra muy crítica, principalmente a lo que se refiere "modelo de máquina" que aquélla adopta para 'representar la organización.

5. En 1947 surge un libro que marca el inicio de la Teoría del comportamiento en la administración: la conducta administrativa de Herbert A. Simón. El libro constituye un ataque a los principios de la Teoría clásica y a la aceptación (con las debidas reparaciones y correcciones) de las principales ideas de la Teoría de las relaciones humanas. El libro constituye el inicio de la Teoría de las decisiones. La Teoría del comportamiento surge en el final de la década de 1940 con la redefinición total de conceptos administrativos: al criticar las teorías anteriores, el conductismo en la administración no solamente reacomoda los enfoques anteriores, amplía su contenido y diversifica su naturaleza.

Jerarquía de las necesidades de Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización).

1. Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En ese nivel están la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio),

de abrigo (frío o calor), o deseo sexual, etcétera. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Son las más preeminentes de todas las necesidades humanas; cuando alguna de esas necesidades no se satisface, ésta domina la dirección de la conducta. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que satisfacer su hambre". Sin embargo, cuando come regularmente y de forma adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que esas necesidades producen sobre el organismo.

2. Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas.- Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo en totalidad actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de la conducta. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana, una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, pueden transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3. Necesidades sociales. Surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente

satisfechas. Entre las necesidades sociales están la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales no están lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y hostil en relación con las personas que lo cercan. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afección conduce a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras de la conducta humana.

4. Necesidad de estima. Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la auto apreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluyen además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio/poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser. (Chiavenato, 2006)



Fig. 1.1 La jerarquía de las necesidades. (Maslow)

1.7 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales de administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época.

Fayol adopta el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7. Remuneración del personal justa: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

9. Cadena escalar. Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (Chiavenato, 2006)

1.8 AUTORES REPRESENTATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.8.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y CLÁSICA.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Ingeniero mecánico y economista, nacido en 1856, en el seno de una familia acomodada de la sociedad de Filadelfia, erguido bajo principios de disciplina y devoción al trabajo, es considerado como el padre de la administración científica.

Su teoría fue basada en la observación directa, en la descripción minuciosa de las actividades realizadas por la base obrera, la tarea era desmenuzada en diversas actividades simples las cuales eran cronometradas para evitar la aparición de tiempos muertos, pensaba que los trabajadores únicamente producían una tercera parte de su capacidad, dedico 20 años de su vida a “encontrar la mejor manera” de realizar cada actividad.

A lo largo de su vida Taylor intenta desarrollar métodos, y establecer innovaciones completamente técnicas para que las organizaciones pudieran realizar sus actividades con mayores estándares de productividad. Establece el salario a destajo en relación directa al tiempo de producción estimado, motivando así la intensificación del ritmo de trabajo por obrero.

Durante su vida escribe varios libros, siendo su obra maestra “The principles of Scientific Management” – “Principios de la administración científica”, publicado en 1911, dentro de esta obra expone como aplicar los métodos científicos en busca de la optimización del tiempo para maximizar la productividad.

En la era de Taylor se empieza a identificar a la administración científica como una filosofía cuyo objetivo es la obtención de mejores resultados en base a un método científico, defiende que el aumento de la eficiencia se desarrolla de abajo hacia arriba, es decir del obrero hacia el supervisor, director, etc.

Henry Fayol (1841 – 1925)

Ingeniero civil en minas y pionero de la investigación de la administración aplicada nacido en Constantinopla Turquía en 1841. La metodología que Fayol desarrollo consistió en observar hechos, realizar experiencias y extraer reglas

Fayol concibe que los deberes de un administrador consisten en Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, define la administración como un todo y un conjunto de procesos, dentro de su ideología recomendaba priorizar la información verbal sobre la formal por escrito

Su principal obra fue: "Administration industrielle et generale" – "Administración industrial y general" publicada en Francia en 1916 donde indica la estructura de una organización dividiendo las operaciones comerciales e industriales en seis áreas funcionales:

Funciones técnicas, Funciones Comerciales, Funciones Financieras, Funciones de seguridad, Funciones Contables, Funciones administrativas (la cual agrupa las cinco anteriores)

Dividió la administración en catorce principios generales: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de dirección, Unidad de mando, Subordinación del bien individual al bien común, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad personal, Iniciativa, Espíritu de equipo (Solís Carmona, 2013)

Mary Parker Follet (1868- 1933)

Licenciada en economía, gobierno, leyes y filosofía nacida en Nueva Inglaterra Massachusetts, considerada una mujer fuera de sincronía con el tiempo que

transcurría, anticipo la idea conceptual del control en las organizaciones. Su análisis de la conceptualización del control en las organizaciones fue plasmado en publicaciones realizadas en la década de los años 20's.

Sus discursos y escritos sobre la nueva conceptualización de la administración llamaron la atención de Taylor y Fayol, consideraba como elementos esenciales de la administración la coordinación, autoridad y atención.

Lilian Moller Gilbreth (1878-1972)

Psicóloga estadounidense nacida en el estado de California, iniciadora en la observación y estudios de tiempos y movimientos, autora del libro "La psicología en el lugar de trabajo". Entre sus contribuciones más notables esta la elaboración de un libro en el cual da respuesta a las preguntas más comunes de la teoría de Taylor.

El objetivo principal de Gilbreth fue determinar con exactitud la fatiga derivada de la realización de cualquier trabajo, tratando de eliminar la que se consideraba innecesaria, en su obra "El mejor trabajo del mundo" Lilian detalla la realización de estudios del movimiento.

Creadora, junto con su esposo Frank, de los "therbligs" que son los movimientos básicos de un trabajador de fábrica subdivididos en 17 unidades diferentes ("Frank y Lillian Gilbreth", 2008)

1.8.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo (1880-1949)

Psicólogo Industrial Australiano nacido en 1880, investigador de la escuela de Harvard, realizo experimentos e investigaciones donde concluyo que el factor social posee más poder de motivación en el trabajo que las remuneraciones económicas, que la clave para el comportamiento de los trabajadores, era involucrarlos en los cambios de las condiciones de trabajo.

Defendió la idea de que los conflictos entre los administradores y los trabajadores era inevitable a lo largo del tiempo, sin embargo podía ser resuelta cuando cada una de las partes podía entender el punto de vista del otro.

En su teoría trata de integrar al factor humano hacia los objetivos de la empresa.

Abraham Maslow (1908-1970)

Psicólogo estadounidense nacido en la ciudad de New York en el año de 1908 creador del término “jerarquía de las necesidades” y de la “Pirámide de Maslow”, colocando en la base las necesidades fisiológicas y en la cúspide la auto realización, Maslow es considerado “El padre de la psicología humanista”

Entre sus principales publicaciones se encuentra: “A theory of human motivation”

– “La teoría de la motivación humana”

Defendía la teoría de una adecuada motivación humana para la obtención de mejores resultados, incluyendo temas como: condiciones de trabajo, tipo de trabajo, apego, recompensas.

1.8.3 MERCADOTECNIA Y VENTAS

Herbert Alexander Simón (1916-2001)

Economista y politólogo estadounidense nacido en Milwaukee en 1916, egresado de la universidad de Chicago donde inicio su trabajo en la “investigación de operaciones”, entre sus más notables publicaciones se encuentra: “*Administrative*

Behaviour: A Study of the Decision Making processes in Administrative Organisation – “*Comportamiento administrativo: Estudio de los procesos en la toma de decisiones en una organización*” en el año de 1997

Ganador del premio nobel de economía en el año de 1978. Entre sus principales aportaciones esta la teoría de la racionalidad limitada basada en la toma de decisiones económicas.

Simón utilizó el término “limites cognitivos” las limitantes humanas en el desarrollo de sus actividades.

Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)

Doctor en leyes y pensador universal australiano, nacido en la ciudad de Viena en el año de 1909

Autor de más de 30 obras, entre sus principales publicaciones se encuentran “The end of economic man” – “El fin del hombre económico” y “The concept of the corporation” – «El concepto de corporación” . Conocido como el gurú de la gestión

Drucker buscaba una gerencia utópica, fue uno de los primeros en utilizar el término estrategia como parte de la administración, defendía la administración en base a resultados, con una planeación a largo plazo, con énfasis en la calidad, la educación, capacitación, mercadotecnia e insistió en identificar a todas las organizaciones como estructuras humanas y sociales antes que económicas.

1.8.4 ESTRATEGIA Y CAMBIO SOCIAL

Douglas McGregor (1906-1964)

Economista estadounidense nacido en el estado de Michigan en el año de 1906. Comparado con Henry Fayol en 1993 es nombrado como “el escritor de gestión más popular de todos los tiempos”.

Su principal trabajo fue “The human side of Enterprise” – “El lado humano de la empresa” Dentro de sus principales aportaciones afirma la existencia de dos estilos diferentes de gestión, llamándolas Teoría X y Teoría Y, régimen controlador y régimen liberal comprometidos con la organización, respectivamente.

McGregor puso en marcha por primera vez la Teoría Y en el año de 1957 en la compañía P&G, obteniendo rendimientos superiores al 30%.

Frederick Herzberg (1923 – 2000)

Psicólogo estadounidense nacido en el estado de Massachusetts en 1923, creador del denominado “Enriquecimiento del trabajo” considerado como uno de los creadores de la teoría de la motivación.

Herzberg demostró que la satisfacción e insatisfacción del trabajo casi siempre son el resultado de diferentes factores, es decir no siempre se obtiene la misma reacción a los mismos factores.

Dentro de sus principales publicaciones se encuentra “Motivation to work”- “Motivación para trabajar” conteniendo tablas que Herzberg considera importantes que define como motivadores o factores de higiene.

Defendió que las personas solo están motivadas por la verdad, identifica como motivadores reales el logro, el avance, el desarrollo, etc.

1.8.5 COMPETITIVIDAD Y REESTRUCTURACIÓN

Henry Mintzberg

Profesor de origen canadiense nacido en 1939. Su aportación más notable es la publicación de un artículo en 1975 donde describe un análisis realizado a un grupo de gerentes donde define que su desempeño no es tan eficiente debido a que abunda en interrupciones y no dedica el tiempo suficiente a cada actividad , concluyo que “el trabajo de gerencia es fundamentalmente uno de procesamiento de información, sobre todo hablando y especialmente escuchando” (Hindle, 2008).

Divide la estructura organizacional en cinco partes:

- La estructura simple
- La burocracia de la maquina
- La burocracia profesional
- La forma divisionalizada
- La adhocracia

Cris Argyris (1923 – 2013)

Psicologo estadounidense nacido en New Jersey en 1923, autor de numerosas obras, dentro de las cuales destacan “On organizational Learning” –“Aprendizaje Organizacional”, “Teaching Smart people, how to learn” –“Enseñando a personas inteligentes, como aprender”.

El pensamiento de Argyris tiene como objetivo desarrollar propuestas acerca de “cómo se podrían volver a rediseñar las organizaciones para utilizar –más completamente de cuanto ha sido factible, hasta la actualidad –las energías y capacidades que los seres humanos pueden ofrecer” (Argyris 1979)

Buscaba que las organizaciones impulsaran al trabajador, para que este, pudiera ser productivo y se encuentre motivado al mismo tiempo, exponía la idea de que la organización deteriora de manera progresiva al trabajador, pero que este desgaste podía ser controlable.

Defendía el hecho de que era recurrente que las políticas de las organizaciones interfirieran de forma directa con el crecimiento de cada individuo, así que recomendaba que las dos partes tenían que ceder para llegar a un punto medio.

1.8.6 GLOBALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO

Robert Kaplan (1952) y David Norton (1941)

Robert Kaplan, ingeniero, estadounidense nacido en 1952 y David Norton consultor estadounidense nació en 1941, fueron una de las parejas inseparables de la gestión, el principal objetivo era la medición del desempeño corporativo.

Desarrollaron el concepto de Balanced Scorecard que es una herramienta que comprende medidas de actuación, brindando la base adecuada para manejar un sistema de medición y gestión.

Kaplan y Norton revolucionaron la administración, tratando de dirigir la organización por medio de estrategias de negocio, mediante objetivos e indicadores. (Ponce, 2007)

1.8.7 PRINCIPIOS TERRY Y FRANKLIN

En su libro Principios de administración, nos definen el concepto de principio: “Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”.

Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas.

Los principios son básicos pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive. Conforme se lleven a cabo más investigaciones, surgirán nuevos principios administrativos, se modificarán

otros y varios serán descartados por no ser más representativos de la práctica administrativa actual.

1.9 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.9.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.

b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.

c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.

d) Estimula la innovación y el progreso.

e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

1.9.2 NATURALEZA

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate.

El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida. La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización.

El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

1.9.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad y comprende dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecidas durante el periodo de estructuración.

FASE MECANICA

-Planeación

-Organización

Se fijan las bases o los cimientos donde se apoyaran las actividades que se van a realizar. Se realiza un profundo análisis de la planeación del trabajo. Deben trabajar en grupo y organizarse para lograr los objetivos que se establecieron en la planificación.

FASE DINAMICA

-Dirección

-Control

Pone en práctica lo requerido en la planeación y organización. Inicia la operación del trabajo o práctica que se va a realizar. Se revisa que todo está cumpliendo con lo que se planifico. (Procesos Administrativos, 2010)

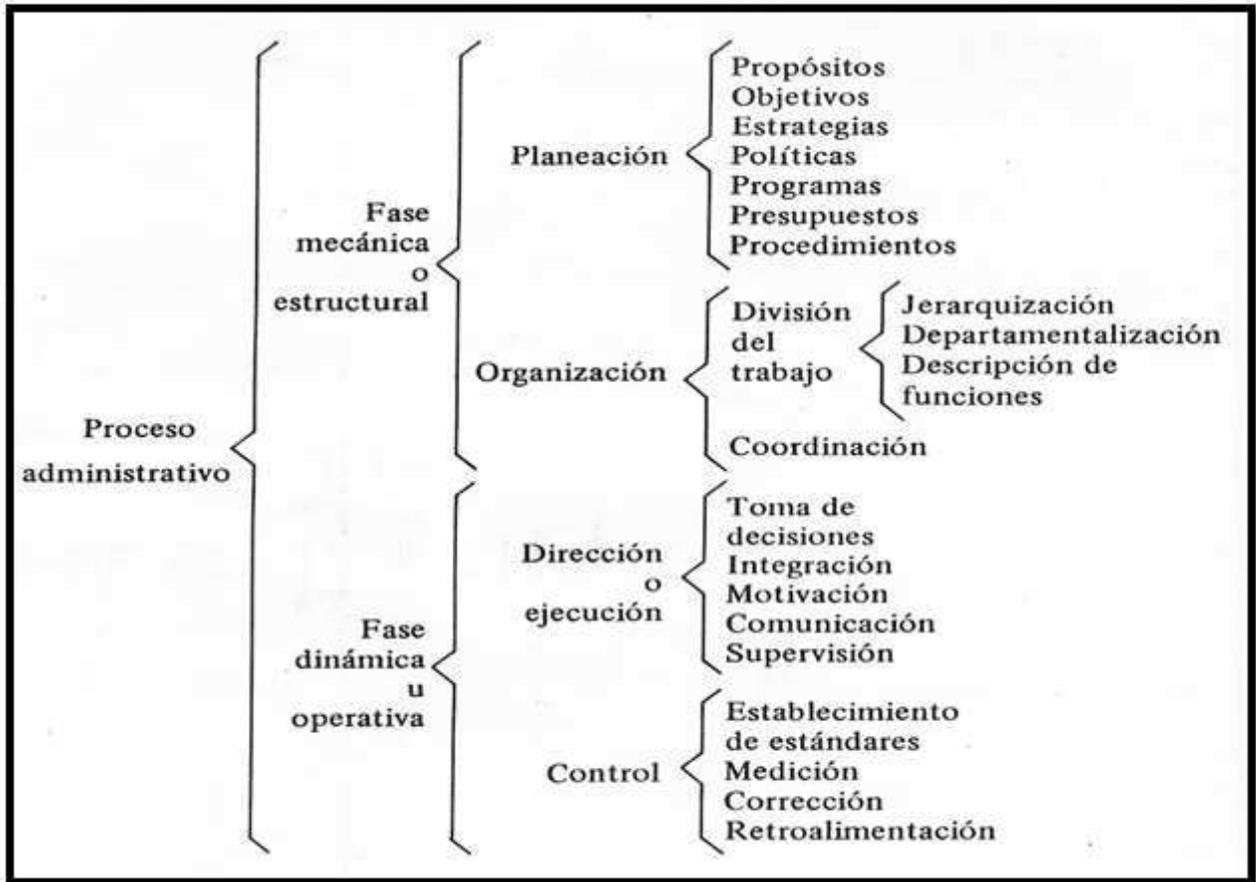


Fig 1.2 fases del proceso administrativo (Muñoz, 2020)

1.9.4 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN AUTORES:

AGUSTÍN REYES PONCE (6 ETAPAS)

Reyes Ponce en su libro “Administración Moderna” define el proceso administrativo en 6 etapas, las cuáles se desprenden en dos fases (Mecánica y dinámica) componiéndose la primera de las primeras tres etapas y la segunda de las otras tres, mostrándose de la siguiente manera:

Fase Mecánica:

1. Previsión: Objetivos, investigación, etc.
2. Planificación: Propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.
3. Organización: Jerarquía, funciones, organización.

Fase Dinámica:

4. Integración: Reclutamiento, selección, inducción, capacitación.
5. Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación y supervisión.
6. Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

(Ponce, Etapas del proceso administrativo, 2007)

GEORGE ROBERT TERRY (4 ETAPAS)

Planeación

Principio de previsibilidad. Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre el riesgo.

Principio de objetividad. La práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.

Principio de la medición. Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.

Principio de precisión. Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.

Principio de flexibilidad: Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.

Principio de unidad. Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.

Principio de rentabilidad. Todo plan debe redituar una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

Organización

Principio de especialización. El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa.

Principio de unidad de mando. Un subordinado recibirá órdenes de un solo jefe.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

EJECUCIÓN

Principio de coordinación de intereses. Es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización, para el logro de los objetivos. Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Principio de la vía jerárquica. Las órdenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.

Principio de resolución de conflictos. El conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes involucradas.

Principio de aprovechamiento de conflictos. El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.

Control

Principio del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.

Principio de los estándares. El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma precisa y cuantitativa, los estándares correspondientes a la operación en turno.

Principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto. (UNAM, 2006)

Planeación	Establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas <i>qué se quiere hacer y con qué</i> .
Organización	Ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal, para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta <i>cómo se va a hacer</i> .
Dirección	Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, y así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta <i>cómo se está haciendo</i> .
Control	Comparar los resultados con lo planeado a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta <i>cómo se ha realizado</i> .

Fig. 1.3 (Curso de Administración, s.f.)

HENRY FAYOL (5 ETAPAS)

Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Previsión	Define un programa de acción
-----------	------------------------------

Organización	Construye una estructura dual de trabajo
Dirección	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común
Coordinación	Armoniza todas las actividades del negocio
Control	Comprueba los resultados con base en lo planeado

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa.

Otra observación es que los autores que estudian dicho proceso lo han dividido, de acuerdo con su criterio, en tres, cuatro, cinco o seis etapas; pero es sólo el grado de análisis del proceso. Al final veremos que aunque el autor marque tres o seis etapas, el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, actualmente la división cuatripartita es la más aceptada: planeación, organización, dirección y control.

A continuación analizaremos cada una de las etapas o fases que componen el primer modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

Previsión

Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

El programa de acción se basa en:

- a) Los recursos de la empresa.
- b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa, esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez. La acción directiva debe ser continua; el programa debe ser bastante flexible y preciso.

Organización

Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador.

Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación.

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.

2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.
5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.

Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común.

Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa. El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

Coordinación

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados.

Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

Control

Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido.
(UNAM)

CAPÍTULO SEGUNDO

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 CONCEPTO DE MIPYMES



Fig 2.1 (Secretaría de economía, 2010)

De acuerdo a la CONDUSEF Las micro, pequeñas y medianas empresas o por sus siglas (MiPyMEs) constituyen un sector muy importante por su número en la economía nacional, no solo por su aportación a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por el impulso que representan para el desarrollo económico del país. Estas generan un impacto grande en la generación de empleos y la producción nacional. A partir del 2006 hubo alrededor de 4 millones de empresas en México. Fuera de los 4 millones, un 99,8 % eran pequeñas y medianas empresas. También una contribución significativa al PIB de México, proviene de pequeñas y medianas empresas. Y de manera más relevante aún, las pequeñas y medianas empresas contribuyen con el 72% del empleo formal en México.

Los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las MIPYMES por su contribución al crecimiento económico y sobre todo a la generación de empleos, así como al desarrollo regional y local. (CONDUSEF, 2021)

La clasificación de las MIPyMES en México depende de diversos factores y se mide por el rango de número de trabajadores, el monto de venta en millones de pesos, así como el tope máximo combinado, este último se obtiene multiplicando a los trabajadores totales por 10% y a eso se le suma el resultado de ventas anuales por 90%. La clasificación de las mipymes se puede considerar de la siguiente forma:

- **Microempresas.** Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos y el tope máximo es de 4.6.
- **Empresas pequeñas.** En el sector de industria y servicios pueden tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93.
- **Empresas medianas.** El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores mientras que el de servicios de 51 hasta 100 trabajadores, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. En el sector de industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones y tienen un tope máximo de 250. (BBVA, 2021)

2.2 DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La micro empresa puede enmarcarse dentro de las **pequeñas y medianas empresas (pymes)**. Se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el **mercado** (no vende en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de **capital** (en cambio, predomina la mano de obra).

A la hora de poder determinar las principales ventajas que tiene una micro empresa, sin duda alguna, habría que resaltar su flexibilidad. Y es que esta permite no sólo que no cuente con una estructura rígida que impida el acometer decisiones y acciones rápidamente sino también que se adapte perfectamente al mercado y a las tendencias del mismo.

No obstante, también aquella tiene sus inconvenientes. En concreto, entre los más destacables se encuentran el hecho de que esté limitada a un mercado muy reducido ya que no cuenta con los recursos, humanos ni materiales, para poder llevar a cabo una gran producción. De la misma forma, también hay que subrayar que la falta de financiación es otra de sus desventajas lo que trae consigo que no pueda invertir demasiado en tecnología ni en desarrollarse ampliamente para poder llegar a unos objetivos mucho más altos.

Más allá de que la característica principal de las micro-empresas es su tamaño acotado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico.

Esto ocurre ya que la microempresa puede ser una **salida laboral** para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de micro empresas. Con el tiempo, una micro empresa exitosa puede convertirse en una pyme de mayor envergadura. (Porto, 2009)

2.3 ANTECEDENTES DE LAS MIPYMES EN MÉXICO

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo; como es el caso de México. En México ha sido difícil ubicarlas correctamente a través del tiempo, puesto que las variables e indicadores que se han tomado en cuenta para clasificarlas han cambiado constantemente. Además, de manera tradicional, se han utilizado parámetros económicos y contables para clasificarlas, tales como: el número de trabajadores, el total de ventas anuales, los ingresos y los activos fijos de las empresas.

A pesar de ello, ha existido durante mucho tiempo el término denominado PYME, el cual ahora se ha actualizado por el de MIPYME que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo por medianas, a una buena parte de organizaciones de tamaño corporativo. Por ejemplo, en abril de 1954 la Secretaría de Hacienda consideró como pequeños y medianos industriales aquellos cuyo capital contable no fuera menor de 50,000 y tampoco mayor de 2,500,000 pesos. Para 1961 se tomó en cuenta un capital contable con mayor margen: desde 25,000, hasta 5 millones de pesos para clasificar a las pequeñas y medianas industrias. Y en 1963, la Secretaría de Hacienda modificó las reglas de operación y comenzó a considerar como pequeñas y medianas empresas a las que tuvieran un capital contable no mayor de 10 millones de pesos.

Si nos remontamos al nacimiento de éste núcleo de empresas denominadas MIPYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas:

Primeramente, se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: el costo de oportunidad, de capital o la inversión que permitiera el crecimiento.

En cuanto a la evolución de las MIPYMES en México, éstas han tenido tres etapas de evolución perfectamente definidas: La primera se refiere a que las MIPYMES en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso de las MIPYMES en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente. Tales limitaciones impidieron que las MIPYMES alcanzaran la productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la 8 década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las MIPYMES. Por el contrario, en la tercera etapa, a partir de los cambios que se introducirían en los 90's, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las MIPYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse. En cuanto al marco normativo legal de sus actividades económicas, éste lo establecía la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –SECOFI– (actualmente es la Secretaría de Economía). Y los criterios que ha utilizado el gobierno mexicano para definir el tamaño de la pequeña industria han variado desde 1954. Incluso los criterios son diferentes en cada país y corresponden a la definición de su tamaño y el grado de su desarrollo. Es decir, el concepto es variable cualitativa y cuantitativamente para la aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria, fiscal y de asistencia técnica".

En 1961, el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México, señalaron las siguientes características de las MIPYMES:

a) La mayor parte se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica (en cuanto a la elaboración de los productos) y/o experiencia comercial.

b) Dado su tamaño, tiene una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja con la gran industria. "FOGAIN 20 años (1954-1974)", Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, México, 1974 2 Ibid. 9 c) Buen número de este tipo de industrias, producen insumos básicos o semi-básicos que alimentan a la producción de las grandes industrias; es decir, estas últimas dependen en alto grado de aquéllas.

d) Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.

e) Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de la mano de obra. En una palabra, dan mayor ocupación por unidad de capital invertido, en comparación con la gran industria.

f) Por lo general, las pequeñas y medianas industrias padecen un desconocimiento casi total de las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.

g) La fabricación de los artículos que producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales, cosa que la gran industria no podría hacer, dado el carácter comercial que imprime a sus productos.

h) Finalmente, se estimó que el desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria en México, ha sido sumamente deficiente, merced a un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido. En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de seis a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los

establecimientos que 10 empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no entraban a este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces). Para 1981, el senador Blas Chumacero definió a las pequeñas empresas como “aquellas cuya inversión en activos fijos es menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la ciudad de México”.

Por su parte, los fondos de fomento a las MIPYMES, como son el FOGAIN y el Fondo de Fomento a la Industria consideraron, desde 1985, como pequeña empresa a aquella cuyo capital contable tiene como mínimo 50 mil pesos y máximo siete millones de pesos; y a la mediana empresa como aquella que requiere un mínimo de siete millones y un máximo 50 millones de pesos. Por último, el Programa de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña, consideró tanto a la pequeña como a la mediana empresa con un capital mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos. Pero pese a las numerosas definiciones y criterios de clasificación de las MIPYMES, es hasta el año 1985, cuando la SECOFI establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño, publicando el 30 de abril de ese año, en el Diario Oficial de la Federación, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se estableció la siguiente clasificación de las MIPYMES bajo los siguientes tres estratos: 3 Blas Chumacero, “Empleo en la pequeña y mediana empresa”, en Reunión sobre Pequeña y Mediana Industria, México-Puebla, noviembre de 1981.

Microindustria. La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 30 millones de pesos al año.

Industria pequeña. Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 16 y 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año. 3. Industria mediana. Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no

rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año. Todas ellas en conjunto, componían, en ese año, cerca del 98% de los establecimientos nacionales y aportaban alrededor del 45% del Producto Interno Bruto (PIB).

Los criterios de los pequeños y medianos establecimientos han ido cambiando de acuerdo al sector económico y rama de actividad, pero son dos los criterios que han prevalecido para medir el tamaño de la empresa: el número de empleados y el valor de las ventas netas. La anterior SECOFI, a través de su Consejo y a fin de instrumentar las medidas de apoyo y promoción de la competitividad y la instalación y operación de esas empresas, consideró conveniente tomar el número de empleados como principio para clasificarlas. De hecho, en el Boletín de la Empresa Mediana, se dieron los siguientes criterios de clasificación:

La empresa mediana.- Agrupa a todos aquellos establecimientos de menor tamaño que tienen una estructura dividida de acuerdo a sus diferentes funciones, como la acumulación de capital y conocimientos que sustentan su crecimiento, ya sea cuantitativo (con aumento en 4 Datos elaborados de NAFINSA 5 “Sector comercio y empresa media”, en Boletín de la Empresa Mediana. (Volumen y empleo) o cualitativo (hacia mayores niveles de especialización). La empresa pequeña.- Se distingue de los negocios relacionados con la subsistencia y el auto empleo. (SENADO, 2002)

En el caso de México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de Exportación, aceptado en varios mercados internacionales.

Antes de identificar la importancia de la PYMES en México, comenzaremos por analizar su significado. Arthur Anderson en 1999, en su libro Diccionario de Economía y Negocios, las define como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores

(Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

El mayor problema que han tenido que superar las PYMES es la Globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegaron a nuestro país.

En el pasado una familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para poder surtir su canasta básica, la carnicería, la verdulería, la frutería, la tiendita de la esquina, etc., hoy en día basta con ir a un autoservicio para comprar todo lo que requieran, además que el servicio es más cómodo, por los carritos para transportar sus productos, el estacionamiento, áreas de comida preparada, cobros con diversos medios de pago, etc..

La vida ha evolucionado y con ello han pasado a dejar casi en el olvido a muchos negocios, que antes eran indispensables en la vida cotidiana.

Las empresas transnacionales, por su tremenda capacidad de compra, pueden solicitar mejores condiciones en cuanto a precio y crédito a sus proveedores, contando así con una ventaja casi insuperable por los pequeños negocios.

Todo lo anterior hizo que mucha gente se quedara sin empleo, ya que varias empresas de diversos tamaños comenzaron a cerrar y la gente desempleada se vio en la necesidad de solicitar trabajo en estas cadenas de negocios internacionales, las cuales les ofrecían un sueldo muy por debajo del que obtenían como empresarios y dueños de una empresa.

En la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90 % son microempresas, la totalidad de MIPYMES dan empleo al 70 % de la población económicamente activa.

La empresa Bimbo® surgió como PYME y a lo largo del tiempo se convirtió en una empresa transnacional, ayudando a abrir mercados en otros lugares, y a que empresas como 3M se fijen en México para invertir.

En los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las PYMES se ha dado a través de incubadoras de empresas, su éxito ha sido debido a que las empresas que apoyan demandan poca infraestructura y es una barrera contra la globalización ya que paradójicamente son los países menos globalizados.

En México también se ha copiado esta forma de hacer negocios y las incubadoras de Empresas son programas que actualmente llevan algunas Universidades, Tecnológicos y Fundaciones de Gobierno, que apoyan a los emprendedores a diseñar desde la constitución del plan de negocios, apoyo en asesoría para la constitución legal de la empresa y otros tantos aspectos importantes para crear, una empresa que en términos generales, minimicen el riesgo en la inversión, ya que el capital en la actualidad es demasiado escaso y bien vale la pena realizar una inversión bien planeada. (Cervantes, 2010)

2.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES

Las empresas pequeñas constituyen un grupo muy diferenciado de establecimientos. No sólo varían en dimensión y en la complejidad de su estructura; producen además una amplia gama de artículos destinados a una gran diversidad de mercados. De hecho, son sus múltiples condiciones de producción las que dan origen a la llamada heterogeneidad estructural industrial.

Casi en todos los países en desarrollo la pequeña empresa asume un papel muy relevante en términos de producción y empleo. Pero su importancia no es sólo cuantitativa; puede llegar a significar el tejido industrial más importante en ciertos sectores productivos y en determinadas regiones. Provee empleo e ingresos a los estratos más desfavorecidos de la sociedad y, en términos del desarrollo industrial de largo plazo, se le ha considerado como el “semillero” de empresarios.

De acuerdo con la información censal industrial, en 1988 las empresas pequeñas en México representaban el 96% de los establecimientos industriales, ocupaban al 32% del total de empleados del sector y generaban el 16% del valor agregado (véase el cuadro I) El 98% de los establecimientos se concentraba en cinco ramas industriales: alimentos, bebidas y tabaco, madera y muebles, imprentas y editoriales, minerales no metálicos y productos metálicos.

La extraordinaria diversidad de características que presentan las empresas pequeñas ha dado origen a numerosas clasificaciones. En particular, desde la óptica del diseño de la política de fomento, las tipologías tienden a ser muy amplias. En el caso de México, el criterio oficial de clasificación utiliza el número de empleados y monto de las ventas como indicadores básicos. Hacia 1993 se definió como microempresas a los establecimientos que emplearan hasta 15 trabajadores y que realizaran ventas anuales por un monto inferior a los 900 mil nuevos pesos. Las unidades productivas que ocupaban entre 16 y 100 trabajadores, con ventas anuales inferiores a los 9 millones de nuevos pesos, eran consideradas como empresas pequeñas.

La división del trabajo es relativamente elevada, lo cual exige cierta coordinación y administración de las tareas desempeñadas. En cambio, en los establecimientos *no fabriles* el proceso productivo se desarrolla de manera predominantemente casero. El propietario, que es el centro de la actividad, trabaja solo o con asistencia familiar para producir un artículo a la vez; frecuentemente se opera en condiciones de informalidad. Estas unidades productivas han sido tipificadas como “las empresas de los pobres”. A continuación se describe en forma sucinta el perfil de ambos tipos

de empresas, destacando las características que recurrentemente tipifican a estas empresas en los países en desarrollo.

Inversión y tecnología. Las empresas caseras son muy pequeñas, y cuentan con poco capital fijo (maquinaria y equipos). Las técnicas de producción son simples, sin tareas especializadas y usualmente los productos son de baja calidad. El proceso suele ser intensivo en mano de obra de escasa calificación. El propietario usualmente tiene poca o nula capacitación en administración y mercadeo, así como limitada capacidad para adaptar, modificar o mejorar los productos.

La manufactura en la *empresa* fabril se efectúa en locales con características de taller; puede ser de dimensión muy pequeña, hasta ocupar un número considerable de trabajadores asalariados. Dispone de una mayor inversión en maquinaria, equipo y herramientas. El manejo de inventarios puede constituir una actividad importante que exija comprometer recursos financieros en montos apreciables. Los trabajadores pueden llegar a poseer cierto nivel de calificación, mientras que el empresario presenta cierto nivel de educación o calificación en materia de administración y comercialización.

Empleo del factor trabajo. Una de las características más generales de las empresas pequeñas es la utilización del factor trabajo de manera intensiva y en forma flexible, en respuesta a cambios en la demanda o variaciones en el mercado de trabajo. Se trata en general de mano de obra de baja calificación que suele presentar una alta tasa de rotación. Es reconocido el hecho de que en estas empresas no operan en igual medida los factores que influyen en la determinación del salario en las grandes empresas: sindicatos, presión gubernamental, legislación laboral, etc. En este contexto, se ha señalado que en los países en desarrollo las empresas pequeñas suelen pagar salarios más bajos que las de mayor tamaño, y es usual que evadan las regulaciones laborales; en este sentido, se ha considerado que las remuneraciones otorgadas por las empresas pequeñas son muy próximas al salario óptimo social (Little, 1987).

La ausencia de remuneraciones directas al trabajo familiar, y el otorgamiento de remuneraciones inferiores a las legales a los trabajadores asalariados, a veces sin

registrarlos en el sistema de seguridad social, son factores que se considera que permiten a las pequeñas empresas sobrevivir en condiciones económicas adversas (Schmitz, 1990). El trabajo en el establecimiento *casero* lo efectúa el propietario con la ayuda de los miembros de la familia, a tiempo completo o parcial, y frecuentemente sin pago directo. En ciertas actividades el trabajo es predominantemente femenino. Aunque en las *empresas* fabriles el empresario y algunos miembros de la familia suelen participar en el proceso productivo, la característica esencial de esta categoría es el empleo de trabajo asalariado, en proporción creciente a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

Administración. A menudo las empresas *caseras* son establecidas por el propietario, el cual se encarga además de labores diversas; por lo regular, no hay separación entre la producción, la administración y la comercialización. El conocimiento y contacto directo con la clientela le permite efectuar cierta adaptación del producto a la demanda y nivel de ingresos de la clientela. Las empresas *fabriles* pueden presentar una estructura interna más diversificada; sin embargo, la escala de producción les impide contar con servicios internos especializados, como la promoción de las ventas a nivel regional o nacional, mucho menos a nivel internacional.

Fuentes del financiamiento. Es común que el capital inicial para establecer una empresa pequeña provenga de ahorros del propietario o familiares. Por lo demás, las empresas medianas y pequeñas enfrentan serias dificultades para obtener financiamiento de la banca comercial. En condiciones en las que imperan mercados de capitales poco desarrollados, el costo de los préstamos para las empresas *fabriles* suele ser mayor que para las grandes, lo cual se explica por la importancia de los gastos de administración, de evaluación y vigilancia sobre los prestatarios, la falta de instituciones financieras especializadas, y la aversión al riesgo de la banca comercial. Además, las pequeñas empresas usualmente no cuentan con los colaterales que respalden los préstamos.

Asimismo se observa que las empresas *caseras* recurren a fuentes informales de crédito, las cuales operan con mayor celeridad, al contar con mayor información

sobre el propietario y el desempeño de las empresas; además, el contacto personal entre prestamistas y prestatarios suele facilitar la recuperación de los préstamos, contrastando con las dificultades que enfrentan en este terreno las instituciones crediticias formales.

Eficiencia económica y técnica. En promedio las empresas pequeñas generan menores montos de valor agregado que las grandes empresas, debido en gran parte a la baja productividad del trabajo. De acuerdo con los datos censales industriales de México, en 1985 las empresas que ocupaban menos de 5 trabajadores generaba en promedio un valor agregado por persona equivalente a la tercera parte del generado en las empresas que empleaban entre 6 y 100 personas e inferior al 10% del generado en empresas que ocupaban más de 100 personas (véase de nuevo el cuadro 1). Este hecho, en mercados de amplia competencia y rigidez en la estructura de precios, da lugar a bajos márgenes de ganancia que obstaculizan la capitalización. (Ruiz Durán, 1993.)

Destino de la producción. En los establecimientos *caseros* los productos fabricados son de bajo precio y baja calidad, destinados a consumidores de bajos ingresos. Una alta proporción de las ventas es directa y los mercados suelen presentar gran segmentación tanto geográfica como por el estrato de ingresos de los clientes. La muy pequeña empresa (*casera*) puede aislarse del ciclo económico debido al tipo de productos producidos y el carácter de los mercados atendidos, usualmente de bajos ingresos.

En los establecimientos *fabriles* el rango de productos manufacturados suele ser más diversificado, con destino al consumo intermedio o final y a consumidores de bajos o altos ingresos. En gran medida, la producción se destina al mercado local, aunque también puede dirigirse a mercados de alcance nacional. La participación de las empresas pequeñas en la actividad exportadora es muy baja. En general, estas empresas están más sujetas a la variación del ciclo económico; la disminución de la demanda las afecta directamente, pero también se adaptan rápidamente a la evolución de ésta con mayor flexibilidad, (CEPAL, 1988.)

En suma, las pequeñas empresas difieren en varios aspectos de la gran empresa: en la eficiencia con que utilizan los recursos productivos, en su potencial para crecer y en la naturaleza de las restricciones que limitan su crecimiento. Por lo mismo, enfrentan numerosas desventajas estructurales: menores oportunidades para obtener financiamiento, lo cual se acentúa en condiciones de relativa escasez de créditos; menor productividad por persona ocupada en asociación a la baja intensidad de capital; y vulnerabilidad frente al gran poder del mercado que pueden ejercer las grandes empresas, principalmente en presencia de condiciones monopolistas, tanto en mercados de bienes finales como de insumos. (Martínez, s.f.)

2.5 LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES

Ventajas:

De acuerdo a la CONDUSEF las PYMES son:

- Son un importante motor de desarrollo para el país
- Cuentan con una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta
- Cambiar el tipo de proceso técnico gracias al dinamismo
- Pueden llegar a convertirse en una empresa grande
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa
- Tienen gran capacidad para generar empleos

-Adaptan y asimilan nuevas tecnologías de la información para poder mejorar su producción

-Establecen diversas políticas y contribuyen al desarrollo local y regional

(CONDUSEF, 2021)

Desventajas:

De acuerdo a la CONDUSEF:

-No tienen la capacidad para mejorar el equipo y las técnicas de producción

-En ocasiones es difícil contratar personal con capacitación por no poder pagar salarios competitivos

-No hay controles de calidad generalizados o son mínimos

-No todas pueden financiar los gastos de capacitación

(CONDUSEF, 2021)

De acuerdo a Entrepreneur la competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian:

1. Limitada profesionalización.
2. Crecimiento desordenado.
3. Rezago tecnológico.
4. Altos consumos de energía.
5. Imagen comercial descuidada e insalubre.
6. Administración informal (“de cajón”).
7. Limitados accesos al financiamiento.

(ENTREPRENEUR, s.f.)

Tipos y 20 ejemplos de Microempresas:

1. Tiendas de abarrotes
2. Misceláneas
3. Tortillerías
4. Molinos de nixtamal
5. Papelerías.
6. Salones de belleza
7. Panaderías.
8. Talleres mecánicos.
9. Farmacias.
10. Carnicerías.
11. Florerías
12. Carpinterías
13. Restaurantes
14. Gimnasios
15. Pollerías
16. Ferretería
17. Verdulería
18. Cremería
19. Pastelería
20. Tortería

2.6 REQUISITOS PARA CREAR UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA

Para poner en marcha tu **emprendimiento** y convertirte en tu propio jefe debes tener en cuenta que debes partir de una idea realista, capital inicial, disposición de tiempo, y una formación al menos básica, son las recomendaciones para todo aquel

que quiere emprender. Y más allá de eso, también deberás cumplir con ciertos pasos y requisitos para crear una **empresa** en México.

Antes que nada, debes tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Se debe definir el **concepto amplio de la empresa**. Este aspecto es importante para no limitar su campo de acción y posibilidades de crecimiento de sus negocios.
2. Decidir qué **tipo de empresa se desea constituir** de conformidad con las necesidades que el mismo negocio requiera y conforme a los ordenamientos aplicables.
3. Tener bien en claro el **nombre, nacionalidad y domicilio de las personas que intervengan en la creación de la empresa**.
4. Delimitar de manera correcta el **objeto principal que tu empresa** deberá de tener.
5. Fijar el **importe del capital aportado por los socios** y si estos únicamente son socios nacionales o se autorizará la aportación de capital extranjero de la sociedad, lo que delimitará el tipo de acciones de su empresa.
6. Establecer la **duración de la empresa, así como el domicilio en donde se encontrará** el domicilio en donde realizarán las principales actividades de la empresa.
7. Designar cómo se llevará a cabo la **administración de la empresa**, así como nombrar quiénes llevarán la administración y qué capacidades tiene cada persona para tomar decisiones sobre la sociedad.

Pero probablemente requieras información más específica. Si eres de México, te vendrá bien conocer los siguientes pasos burocráticos para crear una empresa.

1. Acudir a la **Secretaría de Relaciones Exteriores**. Acá recogerás tu **solicitud para crear tu empresa y tendrás que elegir entre las cinco posibles denominaciones sociales**, y así, cerciorarte de que no exista otra empresa ya constituida bajo ese dominio.
2. Creación del **Acta Constitutiva**. Este documento es el que da vida y en el que se estipulan todos los aspectos generales y básicos de la empresa: denominación

social, objetivo, tipo de empresa, administración y control de la misma, duración, etc.

3. **Inscríbete al SAT.** De este registro se obtiene la Cédula Fiscal que contiene el número de Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
4. **Registro de propiedad.** Deberás presentarte ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio donde se inscribirá la empresa y los bienes inmuebles que la conforman, así como sus fines, objetivos y metas comerciales. Deberás presentar el Acta Constitutiva, el RFC y el poder notarial que permite al apoderado legal realizar los trámites de la empresa.
5. **Registro ante el IMSS.** Aún si se trata de una empresa en la cual sólo exista como único trabajador el empresario, deberás acudir al Instituto Mexicano del Seguro Social pues ahí realizarás las aportaciones personales de tus empleados, o las tuyas.
6. **Inscripción ante los demás organismos requeridos.** Dependiendo del giro que tenga la empresa, se puede requerir la inscripción a distintos organismos siendo los más comunes: Secretaría de Salud, Secretaría de Ecología y Medio Ambiente, Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, etcétera. (Entrepreneur, 2018)

2.7 ¿CÓMO SE ESTRUCTURA UNA MIPYME?

Una correcta definición de la estructura de mi empresa busca **ordenar, agrupar y estandarizar** las actividades y recursos del negocio, con el propósito de alcanzar objetivos y resultados definidos.

La planificación de la estructura de la empresa debe tener por objetivo identificar las funciones que desempeñan los empleados, agrupar las acciones y distribuirlas, proporcionar a **todos los empleados** (independientemente del nivel) **información**, recursos, indicadores de desempeño y la motivación necesarios para la realización del trabajo con calidad.

Adoptar una estructura de empresa adecuada facilita la identificación de las **tareas necesarias**: la división de las actividades y responsabilidades de cada miembro; el intercambio de información, recursos y comentarios de los empleados, al igual que

su motivación y la implementación de indicadores de desempeño adecuados para los objetivos de la empresa. Una buena toma de decisión en este aspecto será clave en el momento de dimensionar nuestro negocio, y atajará los posibles problemas de capacidad y productividad que una sobre o mini dimensión.

Será importante realizar las siguientes tareas:

- **Definir un organigrama**

Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un **organigrama** es fundamental para agilizar los procesos. Pero ¿cómo funciona y cómo puedes implementarlo en tu empresa?

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa.

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la **comunicación interna**, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

La **estructura organizacional** de una empresa depende de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación de las áreas clave de nuestro negocio.

Se merece un artículo a parte la definición de un organigrama, pero cada función es independiente de la persona que la ocupa, es decir una misma persona puede ocupar diferentes puestos de un organigrama, esta situación es muy común en las PYMEs.

- **Definición clara de funciones.**

Toda empresa tiene que tener un **manual de funciones**, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, ya que así se lleva un **control sobre las funciones** que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que

determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Este manual engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica **requisitos** para el cargo, **interacción** con otros procesos, **responsabilidades** y **funciones**.

Es una herramienta básica para que cada empleado conozca lo que espera cada empresa del puesto que ocupa.

- **Establecer un mapa de procesos.**

La elaboración de un **mapa de procesos** es una faceta de la gestión de una organización sumamente importante. Se debe hacer un ejercicio de abstracción complejo, para definir de manera clara las interacciones que tiene cada puesto de trabajo con los diferentes departamentos, áreas, actores externos, etc...

Con el mapa de procesos podremos ver de una manera visual las relaciones todos los “actores” que participan en la operativa diaria de cada puesto de trabajo. Esto nos ayudará y será el puntal para organizar y estandarizar las funciones de cada puesto de trabajo. Será la bisagra para pasar de las Funciones a los Procedimientos.

- **Elaborar un manual operativo.**

Un Manual de Operaciones es una de las herramientas básicas que todo negocio debe de tener por más grande o pequeño que sea.

Básicamente el objetivo del manual de operaciones es el establecer como se deben hacer las cosas en su negocio. Por ejemplo a que hora se abre el negocio, quien debe de abrir la tienda, a qué hora se cierra, qué hacer ante el reclamo de un cliente, como se debe de hacer el proceso de venta y muchas cosas más propias de cada negocio.

El tener un manual de operaciones permitirá que todos sepan que hacer en el día a día y sobre todo cómo hacerlo para beneficio final del negocio y de los clientes permitiendo así una mayor eficiencia en las operaciones diarias.

El Manual Operativo o de Procedimientos debe recopilar todo el “know how” de nuestro negocio. (Optim, 2016)

2.8 CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES EN MÉXICO

Tradicionalmente el tamaño de la empresa ayuda a la clasificación que tiene, es decir hay pequeñas, medianas y grandes. En el caso de las mipymes, son negocios con potencial que buscan generar beneficios pero que tienen operaciones de baja escala.

En relación con la clasificación por el tamaño de empresa, a las pequeñas y medianas se les han sumado las microempresas, en ocasiones a este grupo se le conoce como MiPymes.

La clasificación de las pymes en México depende de diversos factores y se mide por el rango de número de trabajadores, el monto de venta en millones de pesos, así como el tope máximo combinado, este último se obtiene multiplicando a los trabajadores totales por 10% y a eso se le suma el resultado de ventas anuales por 90%. La clasificación de las pymes se puede considerar de la siguiente forma:

- **Microempresas.** Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos y el tope máximo es de 4.6.
- **Empresas pequeñas.** En el sector de industria y servicios pueden tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93.
- **Empresas medianas.** El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores mientras que el de servicios de 51 hasta 100 trabajadores, en

ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. En el sector de industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones y tienen un tope máximo de 250.

Las pymes tienen por su tamaño algunos retos importantes, como la velocidad de crecimiento y la escalabilidad. Por ello, son muy sensibles a los cambios bruscos en la economía dado que la más ligera variación en el mercado puede ocasionar un estancamiento en su crecimiento y efectos negativos en sus ventas. (BBVA, s.f.)

La clasificación publicada en el DOF establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

2.9 ESTRATIFICACIÓN

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

(Secretaría de Economía, 2006)

De acuerdo con el INEGI en el censo del 2004, para el Estado de Michoacán, la distribución de PYMES del sector Industrial estaba dada como en la figura de la tabla 3:

Tamaño	N° de empresas	N° de personal	% de empresas	% de personal
Micro	41497	98622	97%	59%
Pequeña	1026	20584	2%	12%
Mediana	221	28544	1%	17%
Grande	15	20062	0%	12%

Tabla 3. Distribución de PYMES y personal ocupado en Michoacán.

(INEGI, 2004)

CAPÍTULO TERCERO

FACTORES DE FRACASO DE LAS MIPYMES

De acuerdo a las cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), sólo el 10% de las PyMEs mexicanas

llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado, mientras que el 75% de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades. Por supuesto que estas estadísticas resultan alarmante para el sector, no sólo para las actuales PyMEs que se desenvuelven en el territorio mexicano, sino también para aquellos microemprendimientos que se encuentran en plena fase de desarrollo, camino a convertirse en una pequeña o mediana empresa. Si bien los empresarios que han debido enfrentar crisis y posteriormente observar cómo sus empresas colapsaban definitivamente, depositan la culpa de sus fracasos al escaso apoyo gubernamental que existe en la actualidad en México dentro del ámbito PyME, lo cierto es que los especialistas aseguran que una de las causas principales del quiebre de empresas está relacionado a un factor interno en la organización, ya que se debe principalmente a **una mala gestión estratégica y administrativa**.

Puntualmente, según diversas consultoras del país, se ha demostrado que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad a causa de una mala gestión. Asimismo, el 90% fracasan antes de llegar a los cinco años de vida por la misma causa. No obstante, la mayoría de los ex propietarios de PyMEs que han sido cerradas luego de su fracaso, aseguran que la razón principal de que en México haya tantas empresas que quiebran guarda relación con factores externos a las compañías. En general suelen atribuir el fracaso a cuestiones económicas políticas y sociales, resaltando la falta de apoyo oficial, la deficiencia en los programas de ayuda a las PyMEs, la escasez de fuentes de financiación, las altas tasas impositivas y los excesivos controles gubernamentales, entre otros. Sin embargo, debemos ser conscientes de que a pesar de todos estos obstáculos señalados por diversos empresarios, lo cierto es que algunas PyMEs llegan a superar el desafío, y pueden continuar trabajando. ¿Por qué esta diferencia? Pues bien, los analistas contradicen el discurso de los empresarios, asegurando que uno de los motivos fundamentales del fracaso de muchas empresas reside en la **mala gestión** que desarrollan quienes están a cargo de las mismas.

Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas se deben a problemas que la misma tiene para poder vender sus productos o servicios, inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles, falta de una planificación adecuada, y sobre todo la mala gestión.

Según datos actuales de la Condusef y de la Secretaría de Economía mexicana, de cada 100 empresas nuevas que se establecen en el país, son un total de 65 las que desaparecen antes cumplir los dos años de existencia en el mercado, principalmente debido a una administración deficiente. Al respecto, en un reciente estudio publicado por la Condusef, se ha podido saber que el 43% de las PyMEs mexicanas fracasan debido a este tipo de errores, que por lo general se cometen por la falta de conocimientos de los responsables de las empresas. En este sentido, dentro de los resultados del mismo estudio, se especifica que sólo dos de cada diez empresarios mexicanos se encuentran capacitados para poder llevar adelante y administrar correctamente su negocio. Por lo general, en muchos micros y pequeñas empresas se suele cometer el error de que todas las actividades relacionadas a la gestión recaigan sobre una sola persona, que frecuentemente suele ser el propietario de la PyME, y el cual muchas veces no cuenta con el conocimiento y la capacitación adecuada para tales efectos. Esto sucede porque en muchas pequeñas compañías prefieren ahorrar dinero a contratar al personal adecuado para tales operaciones. Es muy frecuente que sucedan este tipo de errores en las empresas familiares. Incluso la Condusef asegura que una de las principales causas del fracaso de PyMEs mexicanas guarda relación con el hecho de centralizar el poder en los miembros de la familia. En este sentido, cabe destacar que a largo plazo muchas veces los vínculos familiares son los que en definitiva motivan la desaparición de las empresas.

Es importante señalar que la planta productiva en México se encuentra conformada en un 97% por micro, pequeña y medianas empresas, que en definitiva son el sector que da mayor impulso a la economía nacional, siendo la principal fuente de trabajo actual en el país. Sin embargo, sólo el 20% de dichas empresas logran subsistir después de dos años de vida, y por último sólo el 10% alcanzan el éxito real de su

negocio. Son en general las deficiencias en la gestión interna de las empresas las responsables directas de la disolución y, en consecuencia, de la desaparición de dichas compañías. Pero lo cierto es que se trata de una problemática que puede ser subsanada. Claro está que en el propio seno de las PyMEs debe producirse un cambio de cultura e idiosincrasia organizacional, sobre todo contratando profesionales eficientes que permitan llevar adelante una gestión correcta de la empresa, para que esta pueda crecer y convertirse en una más del porcentaje que encierra los casos exitosos. (Gestion.org, s.f.)

Las principales **causas del fracaso** de las PYMES van desde: deficiencias de planeación, faltas en procesos de análisis, faltas de indicadores para controlar qué es lo que está sucediendo con los fondos que se están mal administrando y en problemas de ejecución, finanzas y administración.

Sergio Ortiz, junto con los académicos Francisco Layrisse y Mario Dávila, del EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, participaron en la elaboración de un capítulo de *El libro del fracaso*, coordinado por la organización de emprendedores FuckUp Nights. El libro busca ayudar a las personas a liberarse de los 24 principales estigmas que rodean el fracaso.

El capítulo Las principales causas del fracaso de los negocios en México en un estudio que salió tras aplicar 409 encuestas y focus group. A lo largo del capítulo, los académicos se encontraron con factores del fracaso que parecen obvios y con otros que son sorprendentes.

Los factores del fracaso:

3.1 ¿EN DÓNDE FALLAN LAS MICROEMPRESAS?

Tener el dinero para poner un negocio o una buena idea no es suficiente para volverse en un emprendedor exitoso. El denominador común en el fracaso de los emprendedores es la deficiencia en la planeación, dijo Francisco Layrisse.

El tema de la planeación es amplio, ya que el emprendedor puede fracasar por no entender bien el mercado a donde se llega, hasta no saber cuánto tiempo puede tomarle a su negocio generar los ingresos suficientes para mantenerse por sí sólo.

Mario Dávila, también académico de la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, describió cómo es la personalidad del emprendedor mexicano: Es alguien que busca nuevas experiencias. No necesariamente es una persona cuidadosa en cuanto a llevar un análisis cuantitativo de los gastos, ingresos y egresos y es cuando se debe contar con el apoyo de las personas adecuadas pues no puedes hacer todo tú sólo ya que no dominas todos los terrenos.

El emprendedor y su poco amor a las finanzas

Mario Dávila dijo que cuatro de cada 10 emprendedores tuvieron problemas relacionados a las finanzas y otros cuatro de cada 10 tuvieron problemas con la administración.

Es impresionante que como emprendedores te digan: es que yo le huyo a las finanzas o es que todo se lo doy al contador, dijo Dávila.

Los emprendedores calificaron como un gran error no estar pendiente de su dinero.

Las causas del fracaso pueden tener una, dos o más razones, por eso el estudio englobó los diferentes aspectos del fracaso en seis grandes bloques:

1. Área de finanzas
2. Factores externos
3. Administración
4. Recursos humanos
5. Mercadotecnia
6. Los aspectos técnicos del negocio

Sergio Ortiz Cuando dijo que el emprendedor tiene dos momentos marcados: cuando está empezando y cuando ya empieza a vender. Cuando está empezando, la

principal causa de fracaso es que no hay un mercado y cuando ya empieza a vender, no tienen ni idea de cómo manejar el flujo de efectivo.

El dinero no lo es todo, pero duele perderlo

Francisco Layrisse explicó que el emprendedor debe saber muy bien cuánto dinero está dispuesto a arriesgar. Los emprendedores piensan que su negocio dará dinero de inmediato. El académico recomienda tres alternativas a quienes vayan a emprender:

- Que trate de buscar fondos que no sean suyos porque es más fácil jugar con el dinero de los demás, lo cual a veces es muy complicado conseguir. Aunque si se presenta un buen proyecto, afirma, es posible conseguirlo.
- Tener un ahorro sustancioso antes de comenzar a emprender por si las cosas no salen como están previstas tampoco se quede en la calle.
- Si se quiere emprender pero se no quiere arriesgue todo. Se puede empezar con un emprendimiento en el cual se pueda, de una forma u otra, seguir trabajando y asegurar tener un ingreso que cubra el gasto corriente mientras que el emprendimiento empieza a despegar.

Hacer experimentos está bien, arriesgar el patrimonio familia no lo está, dijo Sergio Ortiz, quien agregó que es buena idea hacer experimentos que no le cuesten al emprendedor o que sean pérdidas razonables, pérdidas de aprendizaje.

Los datos duros

En los resultados del estudio, que incluyó la aplicación de 409 encuestas y focus group, arrojaron otros datos como:

- 90% de los emprendedores habían fracasado antes de que su negocio cumpliera dos años.
- 66% de los fracasados eran personas que tenían una carrera. Tener estudios universitarios no es garantía de que no vaya a fracasar.

- 66% de las personas que contestaron la encuesta fueron hombres y 34% fueron mujeres. Una sorpresa agradable porque esto implica que la mujer, dentro del contexto de México, está tomando un rol cada vez más activo dentro de lo que son las empresas y emprender un negocio, dijo Francisco Layrisse. (El economista, 2014)

3.2 FRACASO DE LAS MIPYMES EN LA PANDEMIA DE COVID 19

En Michoacán han cerrado más de 43 mil negocios a raíz de la pandemia, señaló el presidente de Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) en el estado, Rubén Flores, quien señaló que actualmente hay alrededor de 12 mil proyectos de negocio que están en proceso de abrir sus puertas.

El pasarse al mundo digital y hacer uso de las redes sociales, así como el hacer ajustes en sueldos o recortes de personal son las principales medidas que se han tomado por parte de los empresarios, para aminorar el impacto que ha significado la pandemia de COVID-19.

Flores Muñoz precisó que son las micro y las pequeñas empresas las que más han resentido la crisis, y puntualizó que de acuerdo al último reporte que tienen como Confederación, son 43 mil 356 empresas las que “bajaron la cortina” en Michoacán.

Del total de esos negocios, 20 mil 756 son de servicios privados no financieros, 16 mil 771 se dedican al comercio, y 5 mil 829 a la manufactura.

El presidente de la Coparmex del estado de Michoacán, señaló que también durante la pandemia ha habido un registro de empresas que buscan abrir “seguramente muchas, de las mismas personas que cerraron su anterior negocio”.

Se tiene un registro de apertura de 31 mil 312, sin embargo de ese total, hay 12 mil 044 empresas que aún no abren o están en proceso, precisó Flores Muñoz, quien señaló que los reportes que ellos reciben son basados en la información nacional del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Por otra parte, hay miles de negocios que se mantienen firmes ante los embates de la pandemia. En todo el estado de Michoacán son 210 mil 232 micro, pequeñas y medianas empresas, las que han sobrevivido a la pandemia y a la crisis económica.

De ese universo de poco más de 210 mil empresas, el 9% empezó a entregar a domicilio, como los restaurantes, por ejemplo; un 19% ajustaron sus precios; un 22% tuvo que reducir la producción.

“Muchas empresas dijeron me mantengo, pero reduzco la producción, para aminorar los gastos y salvar empleos”, expuso el presidente de la Coparmex.

El 5% se dedicó a mejorar y desarrollar estrategias con las aplicaciones de redes sociales, vendiendo a través de ellas; y un 32% de las empresas hicieron alguna otra acción diferente de éstas.

En lo que respecta a las empresas afiliadas a la Coparmex Michoacán, el 60% se vieron afectadas de una u otra manera, ya sea por una reducción en las ventas, porque tuvieron que ajustar los precios o que modificar sus procesos de producción, pero finalmente “la pandemia les pegó”, dijo Rubén Flores.

Puntualizó que los negocios agremiados a la Coparmex, en el estado generan 40 mil empleos directos.

Así mismo expuso que de las empresas afiliadas, no se tienen cierres definitivos; fueron cinco empresas las que habían cerrado en meses pasados pero ya reabrieron, y otras 15 empresas registradas tuvieron que hacer una reducción de su personal hasta en un 50%.

“Cuando fue necesario pues hubo que reducir personal, nos duele mucho, pero la idea, y ante la falta de apoyo del gobierno federal, porque hubo cero apoyos para las empresas, pues la prioridad era el mantener la fuente de trabajo”, compartió Rubén Flores.

Para hacer frente al reto que representó la pandemia, la confederación dio algunas capacitaciones, acerca de presupuestos, sobre los ajustes de precios, de los

puntos de equilibrio, se abordó también el tema de las reducciones de producción, así como el de las redes sociales.

“A través de capacitaciones se mantuvo la fuente de trabajo, a través de apretarnos el cinturón, y a través de utilizar lo que de alguna forma teníamos ahorrado... llevamos 14 meses de confinamiento o de no producir adecuadamente, pero buscando las formas de mantener las empresas y no cerrar”, expresó el representante de la organización que agrupa alrededor de 450 negocios en el estado.

(SOL de Morelia, 2021)

3.3 PLAN DE NEGOCIOS

3.3.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN AUTORES?

Según Longenecker:

Una de las definiciones que más resuena en el mundo de los negocios acerca de qué es un plan de negocios es la de Justin G. **Longenecker, Moore y Petty**. Estos autores plantean lo siguiente en Administración de Pequeñas Empresas:

Un plan de negocio es un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas en su inicio. Un plan de negocio puede visualizarse como un plan de juego de un empresario; cristaliza los sueños y esperanzas que motivaron al empresario a tratar de comenzar el negocio.

Según Fleitman:

Otra de las definiciones más utilizadas a la hora de hablar sobre qué es un plan de negocios es la de Jack **Fleitman**. Éste plantea lo siguiente en su libro de Negocios exitosos:

Un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

Según Pinson:

Pinson es otra de las autoras a contemplar cuando se quiere comentar acerca de qué es un plan de negocios, en su libro Anatomía de un Plan de Negocio lo define de la siguiente manera:

Un plan de negocio es una herramienta con tres propósitos básicos: comunicación, gerencia, y planeación.

Según De Noble:

Por último, tengamos en cuenta la definición de **De Noble**, de su libro de Plan de Negocios de Exportación, en torno a qué es un plan de negocios:

El plan de negocios es un documento que describe la naturaleza de los productos o servicios, mercado meta, entorno competitivo, estrategias de entrada y de operación del negocio y consideraciones financieras. Un plan bien desarrollado debe señalar el por qué el concepto del negocio que se estudia representa una oportunidad viable, en cuanto al mercado externo y de las capacidades únicas de la empresa. Además de que ayuda a conocer cualquier riesgo futuro que se pueda suscitar. (Crehana, 2021)

3.3.2 OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO

Concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a mediano y largo plazo. Esto nos permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo riesgos controlados, o si debe mejorarse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro.

Permite al emprendedor llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pueden afectar a su idea, aportando la información necesaria para determinar la viabilidad del proyecto.

El Plan de Negocio es la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas como entidades financieras, inversionistas, organismos públicos, etc.

Antes de realizar un plan de negocio se debe tener clara la idea de lo que queremos emprender; por ello, los factores que deben influir en la elección del negocio para que sea una idea exitosa son:

1. Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos o de nueva creación.
2. Cuando se trata de negocios o actividades de escasa complejidad que permiten a cualquier persona establecerse por su cuenta.
3. La experiencia del emprendedor, que ha sido trabajador y que pretende independizarse.
4. Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
5. Cuando se posee un producto o servicio innovador.

(Instituto Mexiquense del Emprendedor, s.f.)

3.4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN ENTREPRENEUR

-Estructura ideológica. Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio

-Estructura del entorno. Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales

-Estructura mecánica. Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.

-Estructura financiera. Este punto es esencial pues pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.

-Recursos humanos. Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización. No importa si estás arrancando tú solo, esto será tu base para asegurar el crecimiento de tu empresa.

1. Estructura ideológica

Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a tus colaboradores e inversionistas potenciales.

La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos:

- **Nombre de la empresa.** Éste debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar. Haz una búsqueda en Internet para saber los nombres utilizados por tu competencia y darte una idea de cuál elegir. Una vez definido, regístralo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

- **Misión.** Es el propósito por el que surge una empresa y es lo que le da identidad. Se compone de tres elementos:

- Descripción de lo que hace el negocio.
- A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
- Qué lo hace diferente frente a sus competidores.

- **Visión.** Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone. Ésta se caracteriza por ser:

- Realista, con objetivos viables y alcanzables.
- Motivadora.
- Clara, sencilla y fácil de comunicar.

- **Valores.** Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán tus prácticas de negocio dentro y fuera de éste.

- **Ventajas competitivas.** Refleja los motivos por los que tu producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de tus habilidades y en qué eres experto.

- **Compromiso.** Responde por qué quieres emprender, determina qué tan persistente eres, reconoce tus habilidades y calcula cuánto de tu tiempo destinarás al negocio.

- **Competencias.** Toma en cuenta tu experiencia en el mercado al que quieres ingresar, logros y fracasos, y cuánto sabes de la industria a la que pertenece tu producto y/o servicio.

- **Carácter.** ¿Estás preparado para el riesgo? ¿Eres lo suficientemente honesto como para hacer tratos justos con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores

2. Estructura del entorno

Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará tu empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece tu oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares al tuyo en los últimos 12 meses y qué es lo que demanda tu público meta, te ayudará a reafirmar si tu idea es viable o hay que reformularla.

Para comenzar a generar esta información, haz un **análisis FODA**. Esta metodología te permite conocer, por un lado, las fuerzas y debilidades del negocio, es decir, variables internas que puedes controlar. Y aunque tanto las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si cuentas con un plan previsor puedes aprovecharlas y evitarlas, respectivamente.

Las variables que incluye son:

- **Fortalezas.** Se refiere a aquellas características que hacen de la empresa única y diferente a sus competidores

- **Oportunidades.** Aquí el emprendedor debe enumerar qué demanda el mercado y cómo su negocio podrá satisfacer esas necesidades a resolver

- **Debilidades.** La honestidad es muy importante en esta variable, pues hay que reconocer cuáles son los defectos del producto y/o servicio

- **Amenazas.** El empresario debe conocer muy bien la industria en la que participa, porque sólo así detectará de dónde puede venir un golpe de la competencia o qué le exigirá su consumidor en el corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, enfócate en reconocer y documentar tu industria y mercado. Empieza por completar estos puntos:

-**Describir tu público meta.** ¿Quién te comprará? ¿Son hombres o mujeres? Define edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres, profesiones, etc. Recuerda que todo dato aporta información que te será de gran utilidad

-**Investigar datos demográficos del mercado.** Incluye crecimiento del sector en los últimos tres años, compañías líderes del sector, tendencias de consumo y perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, etc.

-**Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio.** Este dato es vital para calcular el tiempo para completar tu ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, tus costos de almacenamiento y distribución.

-**Estudiar a tus competidores.** Investiga el valor agregado de la oferta de tu competencia, los precios que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También presta atención a sus estrategias de venta y mercadotecnia. Consejo: no los imites y mejor usa esa información para depurar tus ideas.

3. Estructura mecánica

Aquí se encuentran incluidos los objetivos de la compañía y las estrategias para lograrlos, así como los plazos en los que se deben reportar los primeros resultados.

La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que te ayudará a detectar errores y cambiar de táctica de inmediato en caso de ser necesario.

Con base en la “Estructura del entorno”, determina qué estrategias implementarás para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto, tendrás que definir estos puntos:

- Precio de tu producto y/o servicio. Una buena forma de tasar tu oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de tus competidores. Eso sí, no castigues tu precio de venta con tal de bajar el precio de venta al público, mejor apuesta por tener procesos internos más eficientes que disminuyan tus costos de operación.

- Planes de pago. Si tu producto y/o servicio es más costoso que el tu competencia, puedes diseñar esquemas de crédito o pagos diferidos. El objetivo es que tus clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento que ofreces.

-Fuerza de ventas. Aquí se determina el número de vendedores que necesitas para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar tu oferta en el mercado con éxito. Se vale incluir los esquemas de compensación y pago.

-Canales de distribución. Dependiendo de la naturaleza de lo que comercialices, tendrás que elegir los medios a través de los cuales tus clientes potenciales tendrán acceso a tu oferta.

-Canales de comunicación. Actualmente, las empresas se apoyan de otros medios además de los tradicionales (como radio y televisión) para llegar a su público meta. Por eso, ya no es necesario invertir fuertes cantidades de dinero para contar con un canal masivo de comunicación. Basta con tener definido el perfil de tu consumidor para elegir cuál de las siguientes opciones te conviene más explorar:

+Spots de radio y televisión. Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.

+Redes sociales. La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook y Twitter.

+Campañas Web 2.0. Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.

4. Estructura financiera

La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que tiene que ver con las finanzas. Sin embargo, ésta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa. La estructura financiera básica de un plan de negocios se compone de seis reportes:

- **Estado de resultados pro-forma proyectado a tres años.** Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. “Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades venderás y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta”, afirma la experta.

- **Balance general pro-forma proyectado a tres años.** Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos.

- **Flujo de caja pro-forma proyectado a tres años.** Aquí defines tus políticas de cuentas por cobrar, qué plazo te darán tus proveedores para cumplir tus obligaciones con ellos y cuál será tu ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos

preguntas: ¿cuándo voy a requerir de capital? y ¿de dónde se obtendrán esos recursos?.

- **Análisis del punto de equilibrio.** Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzarán a generar utilidades a la compañía. Asegúrate de que el punto de equilibrio sea algo real y alcanzable de acuerdo a tus posibilidades. Cómo calcular tu punto de equilibrio.

- **Análisis de escenarios.** Toma el estado de resultados y proyecta (con ayuda de un software de hoja de cálculo) dos posibles escenarios: uno optimista, con un crecimiento anual del 20%, y otro pesimista, con un 3%. De esta manera, sabrás cuál sería tu utilidad en cada uno de los dos casos, así como el comportamiento del resto de las variables, como costos, gastos, inversiones, etc.

- **Conclusiones.** Este apartado es al que más importancia le darán los futuros inversionistas en caso de que utilices tu plan de negocios como herramienta para conseguir financiamiento. Por ello, debe incluir la Tasa Interna de Retorno y el análisis del punto de equilibrio, entre otros indicadores clave.

5. Recursos humanos

Una tendencia entre los emprendedores es convertirse en “todólogos” pues son ellos quienes, al inicio, se hacen responsables tanto de la administración como de la operación del negocio.

Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo al rol que se tenga. A continuación, algunos consejos prácticos para construir una estrategia de recursos humanos:

- Comienza por desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos. Determina los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto
- Si bien es cierto que será difícil igualar los salarios que ofrecen las empresas que tienen años operando, también lo es que puedes “premiar” los esfuerzos de tu equipo con bonos o reconocimientos por sus logros destacados

Resumen Ejecutivo

Este documento tiene la función de sintetizar toda la actividad de tu empresa y se genera con base en tu plan de negocios una vez que éste quede listo.

Generalmente, el resumen es de una o dos páginas y debe incluir los siguientes puntos

-Concepto del negocio. Describe a la empresa, el producto o servicio que ofrece, su ventaja competitiva, las características de los clientes potenciales y el contexto donde se desenvuelve el negocio

-Factores financieros. En este renglón, destacan elementos como ventas, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión.

-Necesidades financieras. Incluye el capital requerido para emprender o fortalecer el negocio, así como el destino de cada peso invertido

-Posición actual del negocio. Provee información relevante como el número de años de operación de la empresa, el nombre del propietario y socios, así como personal clave.

(ENTREPRENEUR, s.f.)

3.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN INSTITUTO MEXIQUENSE DEL EMPRENDEDOR

ADMINISTRACIÓN

Descripción del negocio.- Nombre, clasificación, misión, visión, valores, objetivos, ventaja competitiva, normatividad, marco legal.

MERCADOTECNIA

Clientes.- Objetivos de Mercadotecnia, características del consumidor (final, industrial, etc.); hábitos de consumo (gustos y preferencias); motivos de compra; niveles de ingreso y gasto de los consumidores; tamaño del mercado, cuantificación de la demanda; tasa de uso (consumo estacional, temporal, etc.); segmentación geográfica (región, población, clima, etc.); segmentación demográfica (edad, sexo, nivel educativo, etc.); segmentación psicográfica (estilo de vida, actividades); perspectivas de mercado; intención de compra; factores que afectan a la demanda; posibilidad de desarrollo.

Competencia. - Características de la competencia (directa, indirecta); naturaleza de la competencia (ubicación, precio, calidad); análisis de los competidores; descripción de los competidores (rivalidad, nivel); estrategias; capacidad; tamaño de la competencia; número de competidores; volumen de ventas y participación en el mercado; posicionamiento y cuantía de su patrimonio; diagnóstico preliminar; oportunidades de mercado.

Promoción y publicidad. - Definición geográfica; ventajas; naturaleza del lanzamiento (lugar); presupuesto; calendarización; participación en el mercado.

Distribución. - Métodos tradicionales (volantes y anuncios); ventajas; desventajas; relaciones de negocios; contactos establecidos; relaciones públicas; infraestructura disponible; ubicación de la empresa y costos asociados; instalaciones disponibles (inclusión de croquis); equipo móvil; fuerza de ventas; estructura; costos de operación; métodos de venta y distribución (diagrama); presupuesto contemplado.

Política de precios. - Precios de mercado; repercusión en la demanda; comparativo con la competencia; precios máximos y mínimos; precios de penetración; condiciones de pago; medio competitivo; precios de referencia (costos + utilidad bruta).

PRODUCCIÓN

Proceso productivo. - Información preliminar; materias primas; disponibilidad de capital; disponibilidad de mano de obra.

Tecnología del producto o servicio. - Definición e importancia de la tecnología; selección de la tecnología; medios de adquisición de la tecnología; análisis de la tecnología de maquinaria y equipo; consideración de factores de maquinaria y equipo; análisis de cotización de fabricantes; elaboración de lista de materiales de producción; lista de herramientas.

Diagramas de flujo de proceso. - Maquinaria o equipo requerido en la operación; cantidades a producir; tiempo y espacio para realizar la actividad; distancia viajada / transporte; selección de métodos de producción y equipo; distribución de planta por área y espacio; necesidades de inventario; requerimientos de personal.

Proveedores. - Clasificación de materia prima e insumos; características de la materia prima; requerimientos cuantitativos de la materia prima; disponibilidad actual y a largo plazo; localización de la materia prima; condiciones de abastecimiento; criterios de evaluación de los proveedores.

Operación. - Requerimiento de espacio; distribución del edificio; decisión de construcción o compra del edificio; localización general o específica de la empresa; licencias y trámites gubernamentales; programa de implementación; inversión de equipamiento.

PERSONAL

Reclutamiento y Selección de personal. - Identificación de las necesidades de personal; reclutamiento y guía de selección de personal.

-Contratación. - Políticas operativas; tabla de sueldos.

- Inducción de personal. - A la empresa; al personal; al puesto.

- Evaluación del desempeño.

Capacitación. - Detección de necesidades de capacitación; programa de capacitación.

FINANZAS

Integración de la Inversión. - Objetivo; infraestructura; equipo requerido; capital de trabajo; requerimientos de inventarios; proveedores; origen de la inversión (aportación de socios o financiamiento).

Presupuesto de Ingresos y Egresos. - Estado de costos de producción de los tres primeros años; estado de resultados de los tres primeros años; flujo de efectivo de los tres primeros años; balance general de los tres primeros años; punto de equilibrio; tasa interna de retorno; valor presente neto; razones financieras, (liquidez, endeudamiento y rendimiento de capital)

FORMA JURÍDICA

Hay una serie de aspectos a tener en cuenta a la hora de hacer la elección de la forma jurídica a adoptar (autónomo, sociedad civil, limitada, anónima, etc.):

Tipo de actividad a ejercer. - Según la actividad a llevar a cabo hay casos en los que la normativa aplicable te obligan a una forma concreta.

Tipo de Sociedad. - Dependiendo el número de socios que vayan a constituir la empresa tendrán que adoptar una u otra forma.

Responsabilidad de los socios. - La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal.

Necesidades económicas del proyecto. - Existen formas jurídicas donde no piden un mínimo de capital para empezar, a diferencia de las que se los exigen y además piden una escritura notarial, por lo que su constitución es más costosa.

Aspectos fiscales. - La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación con que se dé de alta la empresa ante las autoridades hacendarias. (Instituto Mexiquense del Emprendedor, s.f.)

3.6 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN (UNAM)

1. Resumen ejecutivo. ¿De qué trata?

Menciona brevemente la estructura y contenido del documento, en él se menciona de qué va a tratar el negocio que se quiere emprender, así como su giro y las actividades clave que va a realizar.

2. Análisis de la compañía. ¿Qué actividades vamos a realizar?

Explica en qué consiste la empresa y qué productos o servicios ofrece, conocer a fondo que actividades realizaremos en nuestro giro.

3. Análisis de la industria o sector de negocios. ¿En qué giro?

Define cómo se encuentra la industria en cuestión y añade las oportunidades existentes en el mercado, analiza las áreas de oportunidad dentro de nuestra industria de negocio.

4. Análisis del cliente. ¿Cómo segmentar?

Hace una investigación del mercado objetivo; edad, sexo, nivel socioeconómico, personalidad, hábitos de consumo, entre otros.

5. Análisis de la competencia. ¿Frente a quién nos enfrentamos?

Define quién es la competencia directa e indirecta; describe sus características, sus fortalezas, debilidades y qué ofrece nuestro negocio a diferencia de ella.

6. Plan de marketing. ¿Qué estrategia utilizaremos para darnos a conocer?

Establece la estrategia de precio, promoción y distribución del producto o servicio. Define los canales y medios de comunicación a utilizar y la frecuencia de impactos.

7. Plan operativo. ¿Cómo vamos a coordinar las operaciones del negocio?

Describe el funcionamiento de la empresa, las operaciones que va a realizar y cómo se van a aplicar cada una de ellas con una metodología correcta.

8. Equipo de administración. ¿Qué estructura de personal tendremos dentro?

Propone un organigrama con los puestos, saldos y responsabilidades de cada miembro del equipo.

9. Plan financiero. ¿Cuáles son los costos y nuestras utilidades?

Hace proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo. Establece los gastos fijos y la rentabilidad de la empresa.

10. Apéndice. Incluye todos los anexos pertenecientes a la investigación previa.

(UNAM, 2015)

3.7 ESTRUCTURA DE PLAN DE NEGOCIOS CANVAS

1.- PROPUESTA DE VALOR Y/O VENTAJA COMPETITIVA

¿Quiénes son nuestros clientes y dónde están?

¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?

¿Qué mecanismos de retroinformación implementaremos?

¿Qué productos y/o servicios le ofreceremos?

¿Qué necesidades del cliente estamos resolviendo?

¿Qué valor agregado entregaremos al cliente?

CARACTERISTICAS

- Novedad
- Rendimiento
- Personalización
- Diseño
- Marca
- Status
- Precio
- Reducción de costos

- Reducción de riesgo
- Conveniencia
- Desempeño

2.- SEGMENTO DE CLIENTES Y MERCADO

¿A quiénes va dirigido nuestro producto y/o servicio?

¿En qué y cómo contribuiremos para mejorar su vida con nuestros productos y/o servicios?

¿Cómo diseñaremos paquetes específicos para cada segmento?

¿Cómo nos ajustaremos a sus hábitos de compra?

CARACTERISTICAS

- Mercado general o de masas
- Segmentos específicos
- Nichos de mercado
- Mercados diversificados
- Mercados virtuales
- Mercado multinivel
- Mercado potencializado comercializador

3.- CANALES DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN

- Quiénes serán nuestros clientes y donde se encuentran
- Cuáles eran los canales y estrategias para contactarlos
- En función del costo beneficio cuáles serán los canales más rentables
- Como los integramos a nuestra estrategia comercial
- Cuál será el sistema de registro, medición y resultados para la toma de decisiones preventivas y con base en evidencias

FASES DE CREACIÓN DE LOS CANALES

1.- Mecanismos para dar a conocer nuestros productos y/o servicios

2.- Como ayudamos a nuestros clientes a captar nuestra propuesta de valor y/o ventaja

Competitiva

3.- Como nos posicionaremos como primera opción de compra en la mente del consumidor

4.- Cual es el mecanismo para evaluar el nivel de satisfacción de necesidad y expectativas del

Cliente

5.- Como brindaremos soporte posventa y asesoría para maximizar el rendimiento de

nuestros productos y/o servicios

4.- RELACION CON CLIENTES

- Como está integrado nuestro modelo de negocios
- Cuáles son las políticas y criterios operativos para establecer y mantener nuestra relación con los clientes
 - a. Criterios de asistencia general y/o específica
 - b. Sistema de atención en línea o virtual
 - c. Responsabilidad social y comunitaria
 - d. Concreción y diversificación

5.- FUENTES DE INGRESOS

- Qué valor sobre el producto y/o servicio prevalece en el mercado y cuanto está dispuesto a pagar el cliente por el
- Cuáles son los medios de pago preferidos por los clientes
- Con cuanto contribuye cada venta al margen de utilidad

6.- RECURSOS CLAVE

- Que recursos e insumos son requeridos para la operación de los procesos de producción y/o atención
- Que recursos requiere nuestro sistema de distribución

- a. Físicos de infraestructura y equipamiento
- b. De capital humano e intelectual
- c. Financieros y presupuestales

7.- ACTIVIDADES CLAVE

- Que actividades clave requieren nuestros procesos para alcanzar los objetivos de:
 - Propuesta de valor
 - Canales de distribución
 - Nuestra relación con clientes
 - Nuestras fuentes de ingresos
 - Sistema de producción y/o servicios
 - Plataformas, redes y TICS
 - Problemas y conflictos
 - Clima y ambiente laboral

8.- SOCIOS CLAVE

- Quiénes son nuestros proveedores clave y justo a tiempo
- Que recursos clave son necesarios para la operación
- Que factores motivan la relación con socios clave
- Que exigencias de calidad, cantidad, oportunidad y costos requerimos de nuestros socios clave

8.- ESTRUCTURA DE COSTOS

- Cuáles son los costos relacionados a nuestro modelo de negocios
- Cuáles son las bases de nuestra estructura de negocio:
 - a. Estructura de costos bajos de operación
 - b. Propuesta de valor a precio bajo
 - c. Costos reducidos por alta tecnificación
 - d. Sistema comercial outsourcing
- Estructura de costos basada en valor

- a. Control restrictivo de costos fijos
- b. Control restrictivo de costos variables
- c. Economía de escala
- Proyección de punto de equilibrio
- Análisis y control de tasa de retorno

(Trabajar desde casa, s.f.)

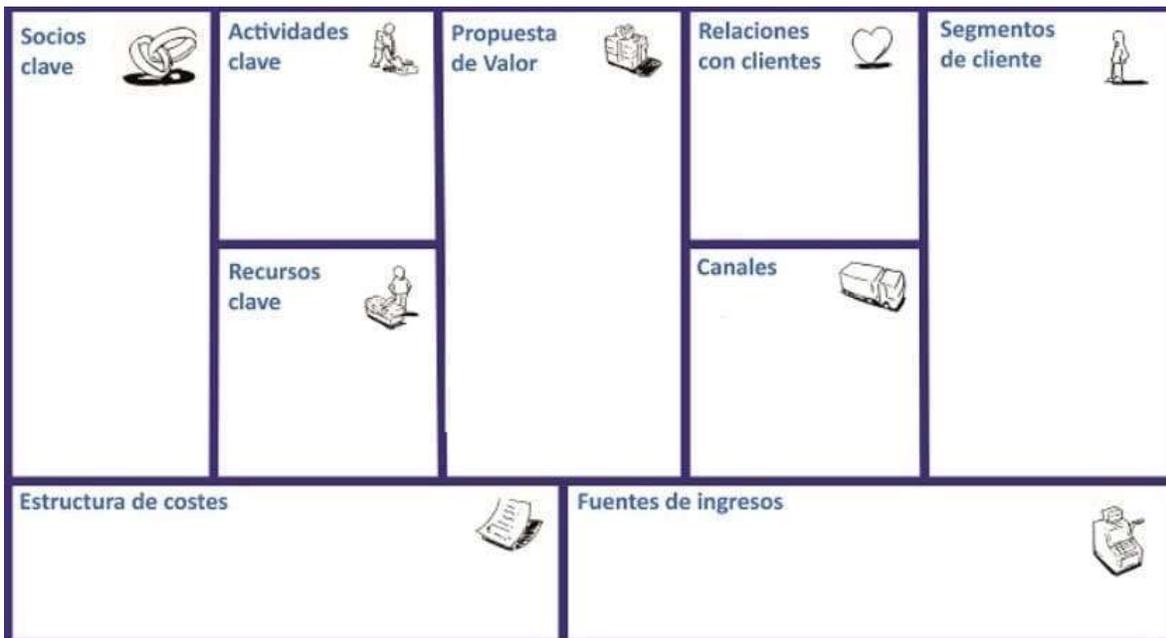


Fig. 3.1 Tabla de estructura. (Modelo canvas, s.f.)

3.8 LAS MIPYMES EN MORELIA

En Michoacán existen 258 mil 793 unidades económicas pertenecientes exclusivamente a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES), de acuerdo con datos del censo económico 2018 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), las cuales constituyen el universo.

Específicamente en el municipio de Morelia en la actualidad según el (Directorio Empresarial Morelia, 2021) existen alrededor de 65,000 micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio

Con la llegada de la actual administración michoacana encabezada por el gobernador, Silvano Aureoles Conejo, **se puso en marcha una política pública en apoyo para este sector tan vulnerable, por lo que el 03 de julio de 2019 creo el Espacio Emprendedor**, a fin de lograr un incremento en la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada.

En datos del INEGI, a nivel estado se muestra de la siguiente forma el número de nacimientos y muertes en los últimos años:



Fig 3.2 Muertes y nacimientos de los negocios en Mich. (INEGI, 2016)

Como se puede observar en la fig.3.2 a nivel estado por cada 98,154 nacimientos de negocios fracasaron 74,071 lo cual indica una tasa de 79 % de fracaso. Un dato totalmente alarmante.

En entrevista para El Sol de Morelia, el secretario de Desarrollo Económico de Michoacán, Jesús Melgoza Velázquez, destacó que, según la estadística nacional, **siete de cada 10 nuevas empresas fracasan en los primeros dos años y muchas de estas unidades económicas son de autoempleo y empleo familiar**, por lo que es importante impulsar una cultura de emprendimiento en el estado.

La MiPyMES se clasifica según la cantidad de trabajadores y su volumen de negocio; las medianas empresas disponen con menos de 250 trabajadores; las pequeñas empresas tienen menos de 50 empleados; y las microempresas cuentan con menos de 10 trabajadores.

En este sentido, Melgoza Velázquez indicó que **en el territorio michoacano el 98 por ciento de la operación pertenece a las MiPyMES, por lo que es necesario crear herramientas que garanticen un mejor desarrollo de emprendimiento y fortalecer la actividad económica de la entidad** y, por ende, incrementar la creación de empleos. (Sol de Morelia, 2020)

En **Morelia** hubo un **crecimiento** del 16% en cuanto a unidades económicas, (pequeños negocios), la mayoría de ellas ligadas a los sectores: turístico, de servicios, comercio y alimentos, de acuerdo al Instituto Nacional de Geografía (**INEGI**), aseguró la Secretaria de Fomento Económico, **Gabriela Molina Aguilar**. El promedio fue de **crecimiento** fue de dos mil micro y pequeñas empresas, que se suman a las 40 mil que ya existen, expuso la funcionaria municipal y aseguró que se ha mantenido estabilidad económica en la capital y en general en la entidad, al igual que el Producto Interno Bruto.

“Lo que se sabe es que una de cada tres empresas cierran, pero en Michoacán se puede ver el panorama alentador por su ubicación geográfica única y por los convenios firmados con grandes empresas continúan lo cual mantiene en movimiento la economía”, detalló Molina Aguilar.

Agregó que hay un gran dinamismo en materia agroindustrial, de logística y de servicios y que Michoacán ha logrado contener un contexto nacional e internacional adverso y las inversiones siguen llegando, de abarroteras, de empaques, de gaseras, de despachos creativos y otros. (Mi Morelia.com, 2020)

El apartado de datos sobre Empresas y Establecimientos, recopila información sobre más 37 mil Unidades Económicas (UE) existentes en el municipio de Morelia, las cuales forman parte del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI. Las UE son unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos de: identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional o como en este caso, Municipal.

Número total de unidades económicas en el municipio de Morelia, durante el periodo 2004-2014:

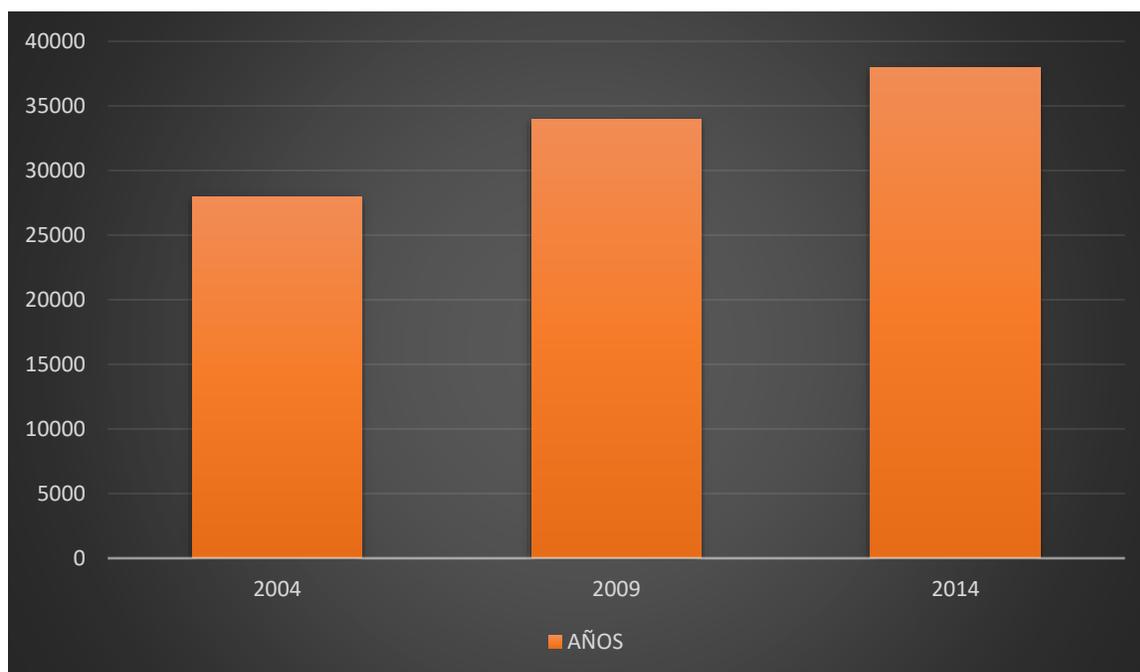


Figura 1. Número total de unidades económicas en el municipio de Morelia 2004-2014.

Comparativo del número total de unidades económicas por actividad, en el municipio de Morelia.



Figura 2. Comparativo de número de unidades económicas por actividad en el municipio de Morelia.

(DENUE, 2015)

3.9 CASO PRÁCTICO

Se realizó una investigación de campo a distintas MIPyMES en la ciudad de Morelia a las cuales se les realizó una entrevista para poder analizar los factores que han contribuido tanto a sus éxitos como a sus fracasos.

Las microempresas que fueron estudiadas fueron las siguientes:

-Distribuciones Ferrero Morelia.

-Taquería el Gus.

-Panadería La Blanquita.

-Tortillería Olimpia.

La entrevista que se aplicó fue general a cada una de las PyMES, la cual consto de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que has pasado y cómo los has enfrentado?
2. ¿Cuáles consideras que son los factores para que tu empresa sea exitosa?
3. ¿Qué problemas haz enfrentado dentro de tu equipo?
4. ¿Tuviste un plan de negocio antes de iniciar tu empresa?
5. ¿A qué barreras te has enfrentado con tu producto?
6. ¿Por qué consideras que las empresas fracasan?
7. ¿Qué tanto innovas en tu compañía?
8. ¿Realizas estados financieros para saber cuánto gastas y cuánto ganas?
9. ¿Qué valor agregado ofreces?
10. ¿Tienes una misión y visión?

Distribuciones Ferrero Morelia.

Es una microempresa que se dedica a la distribución de chocolates de las marcas Ferrero Rocher y Kinder, cuenta con un equipo de 9 trabajadores de los cuales 4 son de área de ventas, 1 es supervisor de operación, 1 es administrador, 1 bodeguero, 1 ventas mayoreo y 1 encargado general.

Propietario: Christian Cisneros Santoyo.

Entrevista:

1. ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que has pasado y como los haz enfrentado?. **R= Todos los días nos enfrentamos con momentos difíciles ya que es salir a navegar a enfrentarnos a distintos retos, pero sobre todo los momentos más difíciles es cuando disminuyen las ventas en temporadas bajas, y las enfrentamos trabajando duro, enfocándonos en los productos de mayor flujo y prospectando más.**
2. ¿Cuáles consideras que son los factores para que tu empresa sea exitosa? **R=La constancia y disciplina de cada uno de los miembros es vital para que nuestra empresa sea exitosa, que todos tengamos la misma sinergia.**
3. ¿Qué problemas has enfrentado dentro de tu equipo? **R=En ocasiones la falta de compromiso de alguno de los miembros es un problema al que me enfrento ya que tienden a llegar a una zona de confort y en ocasiones no generan mayores ventas y se estancan.**
4. ¿Tuviste un plan de negocio antes de iniciar tu empresa? **R=No, no tuve un plan de negocio y creo que si lo hubiera tenido hubiera tenido menos tropiezos.**
5. ¿A qué barreras te has enfrentado con tu producto? **R=Todos los días nos enfrentamos contra competencia tanto directa como indirecta, sin embargo no lo veo como barrera sino como una oportunidad para hacer las cosas mejor**
6. ¿Por qué consideras que las empresas fracasan? **R=Creo que las empresas fracasan por la falta de constancia y disciplina y de una buena administración**
7. ¿Qué tanto innovas en tu compañía? **R=Todos los días busco la manera de innovar y de mejorar tanto los procesos como la imagen de mi compañía para diferenciarnos.**
8. ¿Realizas estados financieros para conocer cuánto gastas y cuánto ganas? **R=No soy muy bueno para eso y en un principio fue un problema, sin embargo después contraté los honorarios de un contador que se encarga de mostrarme los estados financieros.**

9. ¿Qué valor agregado ofreces? **R= El servicio que ofrecemos, los distintos esquemas que manejamos a los compradores mayoristas, nuestra imagen y un precio competitivo.**
10. ¿Tienes una misión y visión? **R=No, no tenemos una específica.**

Taquería “El Gus”

Es una microempresa que se dedica a la venta de tacos, la cual se compone de 7 trabajadores, 2 en cocina, 1 en área de caja, 2 preparan los tacos y 2 meseros. Laboran de lunes a sábado únicamente 4 horas al día por la mañana y tiene un gran flujo de clientes.

Propietaria: Olga Flores.

Entrevista:

1. ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que has pasado y cómo los has enfrentado? **Nos hemos enfrentado con problemas financieros debido a que gastamos demasiado y eso genera incertidumbre en el negocio.**
2. ¿Cuáles consideras que son los factores para que tu empresa sea exitosa? **R=Considero que para que mi empresa sea exitosa es necesario que llevemos una mejor administración, porque vendemos mucho pero no queda mucho de utilidad.**
3. ¿Qué problemas has enfrentado dentro de tu equipo? **R=Cuando alguien falta es un verdadero reto porque se carga muchísimo el trabajo.**
4. ¿Tuviste un plan de negocio antes de iniciar tu empresa? **R=No, no lo tuvimos**
5. ¿A qué barreras te has enfrentado con tu producto? **R=Con el producto no nos hemos enfrentado a muchas barreras ya que tiene una buena aceptación de los clientes.**

6. ¿Por qué consideras que las empresas fracasan? **R=Considero que los negocios fracasan por falta de ventas.**
7. ¿Qué tanto innovas en tu compañía? **R=Siempre hemos hecho lo mismo, casi no innovamos pero nos sigue funcionando.**
8. ¿Realizas estados financieros para conocer cuánto gastas y cuánto ganas?. **R=No, no los hacemos.**
9. ¿Qué valor agregado ofreces? **R=La variedad de salsas y el sabor de nuestros tacos.**
10. ¿Tienes una misión y visión? **R=No, no tenemos.**

Panadería La Blanquita

Es una PyME dedicada a la producción y venta de pan de dulce y bolillo. Ésta empresa se compone de 10 trabajadores, dentro de los cuales 5 son repartidores, 3 producen el producto y 2 se encargan de gestionar la operación, administrar y cobrar.

Propietario: Miguel Díaz.

Entrevista:

1. ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que has pasado y como los has enfrentado? **R=Los momentos más difíciles a los que nos hemos enfrentado es cuando íbamos iniciando ya que había mucha competencia, sin embargo fuimos constantes para captar clientes y logramos una buena cartera y gracias a eso seguimos a flote con el negocio.**
2. ¿Cuáles consideras que son los factores para que tu empresa sea exitosa? **R= Sin duda lo más importante para que mi empresa sea exitosa es que todos sigamos esforzándonos para seguir creciendo tanto en ventas como en personal.**
3. ¿Qué problemas has enfrentado dentro de tu equipo? **R=En una ocasión un trabajador me demandó por el tiempo que trabajo conmigo y no lo tenía asegurado y debido a eso me causó muchos problemas económicos.**

4. ¿Tuviste un plan de negocio antes de iniciar tu empresa? **R=No, no tuve un plan de negocio, me avente así.**
5. ¿A qué barreras te has enfrentado con tu producto? **R=A la competencia que da más barato el producto, es para mí una barrera grande.**
6. ¿Por qué consideras que las empresas fracasan? **R=Considero que las empresas fracasan cuando no tienen una buena administración.**
7. ¿Qué tanto innovas en tu compañía? **R= Innovamos muy poco, ya que a nuestro producto no le podemos hacer muchas modificaciones.**
8. ¿Realizas estados financieros para conocer cuánto gastas y cuánto ganas? **R=No, sólo de forma empírica anoto cuanto vendo y cuanto gasto.**
9. ¿Qué valor agregado ofreces? **R=El servicio a domicilio gratis.**
10. ¿Tienes una misión y visión? **R= No, no la tengo.**

Tortillería Olimpia

Es una PyME dedicada a la producción y venta de tortilla, masa y totopos de maíz, la cual se compone de 6 trabajadores, dentro de los cuales 2 hacen la producción, 3 son repartidores y 1 es administrador de la misma.

Actualmente ésta tortillería acaba de cerrar sus operaciones por distintos factores que conoceremos en la siguiente entrevista al propietario.

Propietario: Víctor Manuel Ramirez.

Entrevista:

1. ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que has pasado y cómo los has enfrentado? **R=En este momento estamos pasando los momentos más difíciles ya que derivado de la inflación post-pandemia y otros factores políticos nuestros insumos principales subieron demasiado de precio, en el caso del maíz la tonelada en enero 2021 costaba \$4,500 y para Marzo ya estaba en \$8,500 lo que impacta demasiado en nuestros costos.**

2. ¿Cuáles consideras que son los factores para que tu empresa sea exitosa?
R=Considero que los factores para que la empresa sea exitosa y en general cualquier empresa es que sus ingresos de venta sean mucho más altos que sus costos y por ende se generen grandes utilidades.
3. ¿Qué problemas has enfrentado dentro de tu equipo? **R=Nos hemos enfrentado a problemas de que el personal falta y afecta a nuestra operación, a que nos entregan cuentas incompletas y a que no están en la misma línea de crecer como los propietarios.**
4. ¿Tuviste un plan de negocio antes de iniciar tu empresa? **R= Planeamos muchas cosas, pero fue más empírico, no tuvimos un plan exactamente.**
5. ¿A qué barreras te has enfrentado con tu producto? **R=Nos hemos enfrentado a la competencia que vende más barato, hay muchos que se dedican a esta industria que ellos producen su propio maíz y por ello venden más barato que nosotros y se están comiendo a nuestro mercado, más aún ahora que subimos precios por el alza de insumos.**
6. ¿Por qué consideras que las empresas fracasan? **R=Considero que las empresas fracasan por distintos factores, ya sea porque sus gastos son más grandes que sus ingresos, porque no se tiene una previsión desde un principio de qué factores son amenazas para la industria, como en nuestro caso no podemos competir con precio con alguien que fabrica su propio insumo principal, y sobre todo en un producto que es muy difícil diferenciarse. El cliente se va a ir con quien le vende más barato.**
7. ¿Qué tanto innovas en tu compañía? **R= Innovamos muy poco realmente.**
8. ¿Realizas estados financieros para conocer cuánto gastas y cuánto ganas?
R=Sí, si realizamos un estado de resultados mensual.
9. ¿Qué valor agregado ofreces? **R=El servicio, y la puntualidad.**
10. ¿Tienes una misión y visión? **R=No tenemos una definida**

3.9.1 RESUMEN DE CASO PRÁCTICO

En resumen...De las 4 PyMES encuestadas se detectaron distintos factores que son de vital importancia para que las empresas sean exitosas, como también, de por qué fracasan.

Uno de los factores más importantes es que ninguna de las microempresas contó con un plan de negocio previo a emprender su proyecto, no tienen una identidad que los defina ni saben hacia qué dirección se dirigen al decirnos que no tienen misión ni visión, la mayoría de ellas no llevan un control de ingresos y egresos en estados financieros e inclusive algunas no saben cuánto gastan ni cuánto ganan, simplemente están al día.

La mayoría no cuenta con una innovación constante y no tienen un valor agregado que sea diferenciado de lo que su competencia ofrece. No tienen una previsión ni realizan estrategias para crecer sus negocios, lo cual conlleva que se estanquen en un nivel y que sean susceptibles a fracasar.

PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica de solución es un modelo de plan de negocios específico en el que se identifiquen cada una de las herramientas que debe llevar a cabo cualquier empresario. Analizar el entorno, la viabilidad del negocio; Así como también, el presupuesto con el que debe contar para poder ponerlo en marcha sin carencias de ningún tipo. Para ello, el siguiente modelo es

una propuesta metodológica de solución, la cual se compone de las herramientas vitales para el desarrollo óptimo de las PyMES:

El **plan de negocios** se compone de la siguiente manera:

1.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

En esta primera parte la empresa tiene que diseñar los siguientes elementos:

1. **MISIÓN:** Es la que define la actividad del negocio de forma breve y concisa. Responde a las preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su público objetivo?, ¿con qué ventajas competitivas cuenta?, ¿qué lo diferencia de la competencia?
2. **VISIÓN:** Refleja la expectativa que la empresa tiene en un futuro y a dónde quiere llegar. Responde a las preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿se ampliará nuestra zona de actuación.
3. **VALORES:** Estos son los elementos mediante los cuales se identifican los miembros de cualquier organización y son fundamentales para el bien común.
4. **OBJETIVO GENERAL:** Este es el fin principal que tiene que perseguir el negocio, el cual llevará a la empresa a lograr lo planteado en su visión.
5. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Son los diferentes tipos de metas a lograr en conjunto para llegar al fin planteado en el objetivo general.
6. **RESUMEN DEL NEGOCIO:** Describe la actividad del negocio, así como industria o sector y sus diferentes componentes.

2.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es de suma importancia a la hora de arrancar un negocio, ya que esta nos ayuda a recabar la información más valiosa sobre el sector

al que se va a emprender, a conocer a los clientes potenciales, así como las ventajas competitivas que podemos tomar para que el negocio prospere de una mejor manera y tenga mayor posibilidad de éxito.

- 1. SEGMENTAR EL MERCADO:** En esta parte tenemos que delimitar quien es nuestro cliente potencial, se tiene que definir un personaje en específico al que va dirigido el producto o servicio, así como tener referencias acerca de sus costumbres, edad, hábitos, y dónde radican.
- 2. UBICACIÓN DEL NEGOCIO:** De acuerdo a nuestro segmento de mercado, se tendrá que definir en qué lugar tiene más viabilidad de ser rentable el negocio, donde hay mayor afluencia de nuestro cliente potencial hay mayores probabilidades de éxito del negocio.
- 3. BENCHMARKING:** Es una herramienta la cual se trata de hacer una investigación a nuestros competidores sobre qué métodos, precios, entre otras estrategias están utilizando para tomarlo como referencia y mejorar nuestros procesos en la unidad de negocio.
- 4. SABER CON QUÉ FRECUENCIA SE ADQUIERE TU PRODUCTO Y/O SERVICIO.** Este dato es vital para calcular el tiempo para completar tu ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, tus costos de almacenamiento y distribución.
- 5. ANÁLISIS FODA:** Es una tabla de cuadro cuadrantes mediante los cuales se explican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el negocio. Esto nos ayudará a tener un mayor conocimiento sobre el sector de negocio y a conocer tanto lo bueno como lo malo de nuestro negocio. Se compone de la siguiente forma:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
¿Cuál es nuestro valor agregado?	¿Qué circunstancias mejorarían la situación?
¿Qué nos hace mejores?	¿Qué tendencias de mercado pueden favorecernos?
¿Por qué tendrían que comprarnos?	

	¿Qué debilidades tiene nuestra competencia?
DEBILIDADES ¿Qué se puede evitar? ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué desventajas hay en la empresa? ¿Qué factores reducen las ventas? ¿Qué se hace mal?	AMENAZAS ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa? ¿Qué hacen los competidores? ¿Qué frenaría la actividad de la empresa? ¿Qué aspectos políticos o fiscales nos afectarían? ¿A qué estamos expuestos?

3.- PLAN OPERATIVO

Es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

- **FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA:** Descripción de cómo se van a realizar las operaciones de la empresa y de qué manera va a funcionar.
- **COORDINACIÓN DE OPERACIONES:** En esta parte se tiene que determinar de qué manera se van realizar las actividades de manera idónea y eficiente para que no haya problemas con la operación.
- **METODOLOGÍA:** Describe el método más eficaz para realizar las actividades.
- **ESTRATEGIAS:** Determinar planes mediante los cuales tengamos una mayor eficiencia en todos los procesos internos así como externos y tener una mayor productividad y mayor competitividad.

4.- ESTRUCTURA DE PERSONAL

Es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene.

- **ORGANIGRAMA:** Define los puestos y las jerarquías de cada uno de los miembros que conforman el negocio.
- **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Describe cada una de las funciones de los empleados que tendrá que realizar, así como las responsabilidades de cada uno para una correcta organización.
- **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:** Consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan

5.- PLANEACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera es una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales.

- **PRESUPUESTO DE INVERSIÓN:** En esta parte se tiene que realizar un costeo de cuánto dinero costará la inversión inicial del negocio, tiene que considerar gastos extraordinarios, así como de la maquinaria en su caso o insumos que se tengan que utilizar, entre otros costos de inversión. Es importante saber todo lo que se va a gastar, para así mismo contar con la cantidad necesaria.
- **PROYECCIONES FINANCIERAS:** Se realizan proyecciones financieras sobre cuánto se planea vender, en este estado financiero se muestran los

costos fijos y variables con que va a contar el negocio, esto incluye: Sueldos y salarios, pago de servicios, renta, insumos, entre otros costos, así mismo se muestran las ventas que se proyecta vender y en base a eso sacar una utilidad esperada. Es importante que los datos sean realistas para evitar frustraciones.

- **ANÁLISIS DE ESCENARIOS:** En esta parte se realizan un conjunto de proyecciones financieras en las cuáles se muestre el mejor escenario considerando que se tengan las mejores ventas esperadas, pero, así mismo también realizar proyecciones en donde se muestre el escenario medio esperado y el peor escenario de ventas, para así saber a lo que se puede enfrentar el negocio hablando en temas financieros.

CONCLUSIONES

1.- Los planes de negocio en las empresas en Morelia son una parte fundamental a la hora de emprender un nuevo proyecto debido a que las variables económicas dependen de una serie de factores de planeación.

2.- La previsión es la herramienta que otorga mayor certidumbre a cualquier empresa y micro negocio en Morelia, sin la previsión los negocios corren un riesgo de fracasar más alto.

3.- Elaborar un proyecto desde el inicio y contar con datos duros de importancia, análisis de mercado, análisis de la competencia y viabilidad del negocio, nos indican qué tan rentable puede ser y también a qué riesgos se enfrentan las mipymes, para de esa manera atacar el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

<https://books.openedition.org/cemca/2652?lang=es>

<https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>

<https://books.openedition.org/cemca/2652?lang=es>

<https://definicion.de/micro-empresa/>

<https://www.entrepreneur.com/article/312136>

<https://blog.pro-optim.com/gerente/como-definir-la-estructura-de-mi-empresa/>

<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/clasificacion-de-las-pymes.html>

<https://expansion.mx/>

<https://soyadministrador.net/ramas-de-la-administracion/>

<https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/318.pdf>

<https://www.elsoldemorelia.com.mx/finanzas/en-michoacan-98-por-ciento-de-empresas-son-mipymes-5418335.html>

<https://implanmorelia.org/virtual/datos-empresas-y-establecimientos/>

<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

<http://cursodeadministraciondeempresas.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores>

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

<http://procesoadministracion.blogspot.com/2010/03/proceso-administrativo-fase-mecanica-y.html>

<https://edu28isamar.blogspot.com/2020/06/fases-del-proceso-administrativo.html>

https://ime.edomex.gob.mx/plan_de_negocios

<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20182/administracion/7/LA_1723_31107_A_Creacion_organizaciones.pdf

<https://modelocanvas.net/descargar-plantillas-ejemplos/>

https://diplomado.condusef.gob.mx/a_header.php#

<https://www.elsoldemorelia.com.mx/local/cierran-mas-de-43-mil-empresas-en-michoacan-por-pandemia-6737215.html>

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160

<https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

<https://definicion.de/plan->

<operativo/#:~:text=Un%20plan%20operativo%20es%20un,estipulan%20los%20pasos%20a%20seguir.>

https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_100mpio.pdf