

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA ³ 2ej

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"ASESORAMIENTO EMPRESARIAL EXTERNO PARA
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

María del Carmen Cornejo Olivares

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mba. Federico Enrique Avila Vinay

REVISOR DE TESIS

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

H. VERACRUZ, VER.

1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A Dios:

Porque ha llenado mi hogar,
mi vida y espíritu con fé y
amor para seguir adelante
afrentando obstáculos que se
han presentado.

A mi Padre:

Que ha sido ejemplo de constancia,
éxito, sacrificio, lucha y amor a
lo largo de toda mi formación personal
y profesional ya que lo que hoy soy,
se lo debo a él.

A mi Madre:

Por haberme dado la vida y haber
forjado mis valores espirituales
y morales para enfrentarme a la
vida como mujer.

A mis hermanos:

Porque han aportado cada uno
un grano de arena con su amor,
sus consejos, su paciencia y a
quienes quiero infinitamente.

A mis familiares:

Por haber creído en mí como ser
humano a pesar de mis defectos y
mis virtudes.

A Octavio:

Por su paciencia, su entereza, su amor
como mi compañero, el cual me apoyó
en todo el proceso de mi preparación
durante todos estos años, a lo cual
solo me queda agradecerle desde lo
más infinito de mi corazón.

A mis profesores:

**De quienes aprendí el elemento
más importante, los conocimientos
porque además de enseñarme supieron
ser amigos y me aconsejaron.**

A mis amigas:

**Elba, Cecilia, Carla, Maira, Dunia,
quienes siempre me han apoyado en los
buenos y en los malos momentos y con
quienes he compartido mi juventud.**

I N D I C E

CAPITULO I. Metodología de la investigación

1.1. Definición del problema	3
1.2 Descripción del problema	3
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	7
1.5 Hipótesis	8
1.5.1 Variables	8

CAPITULO II. Marco teórico

2.1 Estructura de la micro, y pequeña empresa	9
2.1.1 Características, ventajas y desventajas	10
2.1.2 Etapas para el crecimiento de la pequeña empresa	12
2.2 Problemática de los micro y pequeños empresarios	15
2.3 Porqué fracasan las empresas?	16
2.3.1 Una administración deficiente	17
2.3.2 Factores económicos que limitan la función administrativa	21
2.4 Asesoramiento para la pequeña y mediana empresa	21
2.4.1 Ayuda de un asesor	23
2.4.2 Selección de un asesor	25
2.4.3 Causas por las que es importante asesorar	25
2.5 La cultura empresarial en las micro y pequeñas empresas	28
2.6 Optimización de las soluciones administrativas	31
MARCO REFERENCIAL	33

CAPITULO III Diseño de la investigación	
3.1 Variables nominales	35
3.2 Variables conceptuales	37
3.3. Diseño del cuestionario	40
3.4 Estrategia de la investigación	45
3.5 Tabulación de la información	47
3.5.1 Resultados de la evaluación	48
3.6 Análisis previo de la información	51
CAPITULO IV Conclusiones y recomendaciones	54
Manual de uso para asesoría	60
Bibliografía	

INTRODUCCION

La problemática actual por la que atraviesan un sin número de micro y pequeñas empresas, da la pauta para que se desarrolle en ella una gran cantidad de esfuerzos por ambas partes (tanto de propietarios como del personal que labore en la empresa) por lograr un cambio en el entorno del negocio.

En México, el sector de la pequeña y micro empresas ocupa el 70% de la fuerza laboral del país y representa el 30% del P.I.B. Actualmente el 85% de las empresas que comienzan, fracasan en un período de 4 primeros años de su vida, se han mantenido sobre una base de aprendizaje y entrenamiento formal y causalístico.

Existe conciencia sobre la utilización y el requerimiento de una educación formal y estructurada para su impulso, hacia un desarrollo que le permita elevar su nivel competitivo.

Se requiere actualmente de un alto nivel de compromiso con el negocio, de la preservación de la flexibilidad en la estructura de la empresa, además de tener una visión natural que se desarrollaría alimentándola con hechos o información obtenida a través de la investigación interna y externa que estimularía las ideas y las reacciones, estas fuentes externas podrían ser las proporcionadas por un asesor externo que con una amplia gama de alternativas o soluciones podrían ayudar a mejorar el desarrollo de la empresa en el momento de tomar alguna resolución administrativa, siendo un instrumento o medio de consulta para la organización.

Para lo cual es propósito de este trabajo presentar a través de 4 capítulos, papel que desempeñaría la asesoría externa dentro del marco organizativo de una empresa, mostrando que, cuales son sus problemáticas que enfrentan los micro y pequeños empresarios, señalando cuales son los factores que limitan la función de un administrador, las causas por las que es importante recibir asesoría, como influye ésta en la optimización de las resoluciones administrativas.

En el último capítulo, se agrega un manual con el cual una micro o pequeña empresa puede autoevaluarse y conocer que tan importante es recibir los servicios de un asesor para la buena marcha del negocio.

I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Definición del problema:

La necesidad de asesoramiento empresarial externo como medio de optimización de las decisiones gerenciales administrativas en la micro y pequeña empresa.

1.2 Descripción del problema

En la actualidad nos encontramos casos de pequeñas y micro empresas en México que se han mantenido sobre una base de entrenamiento y aprendizaje informal y causalístico. Para mejorar estas empresas e impulsarlas hacia un buen crecimiento se hace indispensable la educación formal y estructurada del recurso humano.

Algunas de las organizaciones mencionadas son dirigidas por "empresarios" que en realidad suelen ser los dueños o encargados de un negocio y que quizás por su falta de preparación carecen de lo que podríamos llamar "cultura empresarial" debido a que no muestran flexibilidad ante circunstancias problemáticas de índole interno que afectan a toda la organización, la falta de tiempo y dedicación y su escasa preparación profesional, por lo que se encuentra en la necesidad de un apoyo de tipo gerencial administrativo de tipo externo.

Lo que necesita la micro y pequeña empresa es incrementar su nivel competitivo y para esto requiere de apoyos para su desarrollo es decir un adecuado asesoramiento de tipo externo de gente preparada que pueda de la manera mas viable tratar de darle soluciones o alternativas óptimas y rápidas.

Principalmente se requiere de apoyos de capacitación al recurso humano, apoyo en situación financiera, así como contables.

El pequeño empresario no es partidario a que alguien ajeno a su negocio conozca algunas de las situaciones o problemas, ya que le gusta tener el control total en sus decisiones. Es conocido que los problemas por los que atraviesan muchos empresarios no habrían ocurrido de haber contado en el momento oportuno, con el debido asesoramiento.

El concepto de asesoramiento externo no debe considerarse como una intromisión en los asuntos de la empresa, debe considerarse como un medio de consulta para la organización y optimización de la toma de decisiones.

Hoy en día no es posible que el pequeño empresario esté al corriente de todos los hechos que se producen y que pueden ser de gran utilidad para la buena marcha de la empresa.

La problemática en si estriba debido a los altos costos de capital que existen dentro del margen de maniobra de estas empresas. Esta circunstancia ha sido desde hace mucho tiempo una limitante al desarrollo de la micro y pequeña empresa que enfrenta tasas reales muy superiores a las de la gran empresa. Las formas de administración del pasado funcionaron bien para la micro y pequeña empresa en una economía cerrada y protegida. Actualmente se requiere de una alto nivel de compromiso con el negocio, de la preservación de la flexibilidad en la estructura de la empresa, de la contratación de gerentes y técnicos capacitados profesionalmente de mejores sistemas de administración más efectivos para sobrevivir dentro de un contexto muy competitivo.

Para que una de estas empresas sobreviva necesita poseer una estructura gerencial y organizativa bien preparada y sagaz. Y esto podría lograrse de una manera más efectiva mediante un adecuado asesoramiento externo.

La importancia radicaré en cuanto a la selección de algún tipo de asesoramiento tomando en cuenta las dimensiones de la empresa y las condiciones costo-tiempo.

Es importante que la persona que deseé introducirse al manejo del problema de una empresa debe tratar ante esta situación que el personal coopere en común y aumente su capacidad de trabajo; tanto el director de la empresa o en los casos de pequeñas, los dueños, deben saber cuales son sus objetivos y metas.

Un departamento de asesoría solo se limita a aconsejar o a recomendar, no ejecuta ni decide.

1.3 Justificación:

En la actualidad no existe mucha demanda por parte de las empresas por requerir asesoramiento externo puesto que el nivel cultural con que cuentan las empresas en ocasiones es bajo, su ideología y preparación no permite mostrarse flexibles ante este servicio, piensa que no es necesario para su organización o que simplemente no cuenta con la liquidez suficiente para solventar este servicio "extra".

Muchas empresas fracasan no porque sean organizaciones sin valor, sino porque simplemente sus propietarios no se detienen a reconsiderar sus objetivos y políticas fundamentales, no se dan abasto con el trabajo que tienen.

En realidad los problemas que tienen las micro y pequeñas empresas radican en una actitud errónea hacia los procedimientos cotidianos detallados y no en las deficiencias particulares de mercadotecnia, el personal, la organización y el control.

Es preferible que una empresa contrate a un consultor por una suma fija para que tenga relaciones continuas con un solo profesional que pueda adquirir familiaridad en la organización y de esa manera estar en mejores condiciones de sugerir proyectos necesarios.

A nivel local existen alrededor de 3 o 4 bufetes de asesoría que se encargan por lo regular de dar apoyo a grandes empresarios, pero indiscutiblemente opinan que estos servicios son un instrumento para la buena marcha del negocio, no sólo asesorarlos momentáneamente, sino el tratar de encaminarlos hacia el éxito o por caminos independientes.

Los conocimientos internos deben ampliarse asesorándose con el exterior. Este asesoramiento es un campo que ha adquirido un desarrollo muy notable en los últimos decenios. Pero para micro y pequeña empresa, en su laborioso proceso de consolidación y expansión la problemática del asesoramiento puede constituir un reto no previsto en el momento de su constitución.

Si sus competidores (grandes empresas) contando con medios superiores, aún así se enfrentan a serios problemas, que se esperara para la micro y pequeña empresa ante los nuevos retos de la apertura comercial con otros países como son los E.U. Y Canadá, si por si sola no puede darse abasto para la resolución de sus problemas.

Deberá estar preparada para enfrentar las dificultades y cuanto antes se conozcan las medidas para corregirlas serán mas fáciles de aplicarlas. Se necesita actualmente una reestructuración económica que abarcará todas las facetas de la competencia, no solo en términos de capacidad productiva, sino también de los costos relativos de producción, la tecnología y el desarrollo de productos.

Existen problemas fuera de control del empresario, que por lo regular se originan en el exterior, sin embargo si el empresario no está atento a estos cambios habrá problemas en su consolidación y si pasa por alto esto, su empresa fracasará.

En la actualidad el 85% de las pequeñas y medianas empresas fracasan en su intento de crecimiento y expansión y por lo regular es en el período comprendido entre los 4 y 5 años de su inicio.

Es posible que un empresario en su interior crea que sabe el origen de un mal desempeño, sin embargo no pueda establecer de modo concluyente cual es la causa del problema.

Con frecuencia es necesario que se haga una investigación con una estimación gral de todos los aspectos de las operaciones de la empresa y después reducirla a la de los asuntos que funcionan en forma inadecuada.

Es aquí cuando el papel del asesor entra en juego, ya que un buen profesionista administrativo puede orientarlo en este sentido.

Ante la problemática que representa para la pequeña y microempresa el flujo de efectivo, la falta de cultura empresarial, su inflexibilidad para adaptar métodos mas modernos que le sean de apoyo para el crecimiento de su empresa, pueden ser puntos importantes para un asesor, ya que puede tomar inclinación hacia estos factores y tratar de lograr un acuerdo y acercamiento con una empresa.

1.4 Objetivos

Reconocer la importancia que puede resultar para la micro y pequeña empresa contar con asesoría como un recurso para la optimización de sus resoluciones administrativas. Así mismo, es propósito de este trabajo, la propuesta de la elaboración de un programa o manual de servicios de asesoría externa que se adecue a las necesidades y requerimientos que las pequeñas y microempresas demandan en estos momentos.

1.5 Hipótesis

La participación de un asesor empresarial externo, ayudaría la resolución de los problemas generados en las micro y pequeñas empresas por falta de tiempo, liquidez o simplemente por falta de preparación profesional de sus dirigentes a niveles administrativos ,aunado a la falta de estructura organizacional.

1.5.1 Variables

Cultura empresarial

- Cultura
- Valores
- Eficiencia personal
- Criterio
- Conocimiento del trabajo
- Actitud

Asesor empresarial

Estructura organizativa

- Nivel jerárquico
- Toma de decisiones
- Delegación de autoridad

Administración deficiente

- Incapacidad administrativa
- Desconocimiento en torno al negocio

II MARCO TEORICO

2.1 Estructura de la micro y pequeña empresa

La micro y pequeña empresa han demostrado en diferentes tiempos y lugares ser un factor determinante en el desarrollo económico del país, en términos de empleo, inversión y producción.

Su reto es tratar de administrar su crecimiento de un modo eficiente, dicho crecimiento trae consigo la necesidad de contar con muchos aspectos de nivel gerencial para poder proyectarla hacia su crecimiento.

Por su parte la micro tiene la capacidad de contribuir al desarrollo al acelerar la generación de empleos y al tratar de incrementar el ingreso familiar.

La empresa es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades. Las características que distinguen a las empresas son:

- A) El giro: puede ser comercial, industrial y de servicios.
- B) La ubicación: lugar en que se encuentre asentada la empresa.
- C) Tamaño: usualmente se clasifica a las empresas, en micro, pequeña, mediana y grande. Esto tiene que ver con los aspectos, físicos, económicos que se pueden observar como las instalaciones donde efectúe sus operaciones, el personal que labore y el dinero que tiene trabajando.

2.1.1. Características de las micro y pequeña empresa

Tomando como base el giro, la ubicación y el tamaño como guías para definir a estas empresas mencionemos las características de cada uno resaltando su posibles ventajas y desventajas.

Características de la Micro

- Es una empresa o negocio que cuenta con un mínimo de 15 empleados
- Sus ventas ascienden a N\$ 9,000.00
- Es dinámica y emprendedora
- Su campo de acción es predominantemente local
- Su patrimonio inicial es relativamente pequeño
- Su lugar o centro de trabajo es el domicilio del dueño
- Ocupan pocos empleados
- Los empleados suelen ser familiares o personas de mucha confianza del propietario.
- El dueño es quien maneja todas las áreas del negocio.

Características de la pequeña empresa

Una pequeña empresa es aquella que esta formada por:

- Manejan mínimo N\$12 en ventas
- Manejan menos de N\$ 2,000 en activos
- Cuentan como mínimo de 100 empleados.

Con frecuencia los empresarios que inician un negocio están orientados técnicamente y no son por necesidad buenos administradores de un creciente número de personas.

Ventajas:

Las ventajas de la pequeña y microempresa eficazmente dirigida están representadas por la sencillez, la flexibilidad y las relaciones directas:

A) sencillez: cuando el director o dueño trata de resolver un problema su capacidad decisoria es personal.

B) Flexibilidad: en cuanto a las decisiones dadas que se tomen.

C) Relaciones directas: el propio dueño o director se relaciona con los clientes de cualquier nivel y así poder saber mejor lo que desean.

La micro y la pequeña empresa tiene una ventaja sobre sus rivales mayores en la introducción de nuevos productos.

- Por lo general una pequeña empresa es mas flexible.
- No tiene grandes cantidades de capital inmovilizado en tecnologías particulares o en redes de distribución y por lo consiguiente puede estar un poco mas preparadas que la micro en cuanto a nuevas oportunidades de mercado.
- Una de las ventajas de trabajar en una pequeña empresa es que el empleado no tiene oportunidad de realizar una amplia gama de actividades, no necesita especialización.

Desventajas:

Las dificultades que encuentra la pequeña y microempresa se puede configurar en 3 planos:

A) Ambito personal: defectos de personalidad del empresario como el no saber mantener la calma en caso de crisis.

- Incapacidad de adaptarse a los cambios.
- Expansión excesiva a corto plazo.
- Explotación de la empresa como una actividad secundaria.

- Reiterada excesiva de fondos en concepto de sueldo o de gastos de gestión.

B) En cuanto al tamaño de las empresas:

- Dificultades para lanzar nuevos productos (expansión).
- Limitaciones de índole financiera.
- La dimensión de su estructura no le permite tener acceso a muchas técnicas y equipos a precios elevados.

C) En cuanto al grado de dependencia de terceros:

- Son muchas las personas que crean una empresa con la pretensión de ser independientes, sin tomar en cuenta:
 - A los clientes, proveedores
 - Instituciones financieras
 - Los ciclos económicos
 - Las obligaciones personales del empresario

Entre otras desventajas podemos mencionar:

- el involucrase simultáneamente un trabajador en muchas actividades, se provoca la insuficiencia y de manera inconsciente se evita la realización del trabajo.

2.1.2 Etapas en el crecimiento de la pequeña y empresa:

En realidad no existe una fórmula para lograr el crecimiento de las empresas, algunas veces será dedicar mas horas de trabajo o que el empresario posea talento natural para aprovechar las oportunidades.

Se necesita tener una visión natural o desarrollada para el crecimiento, esta visión puede lograrse a través de la alimentación de hechos o con información obtenida a través de la investigación interna o

externa que estimulará las ideas para poder desarrollar planes para la expansión, de acuerdo a los recursos y capacidades que tiene a su alcance la empresa.

Es de suma importancia conocer en que lugar o etapa se encuentra la empresa dentro de su ciclo de desarrollo.

Las etapas son las siguientes:

Etapa inicial: se puede observar que las principales problemáticas de las empresas consisten en buscar financiamiento o apoyo asesor, instalación y por supuesto los primeros clientes. Los primeros años son de adaptación y supervivencia, se desarrollan sistemas administrativos y operacionales básicos, se necesita capacitar personal.

2a. Etapa: Existirá mayor estabilidad, crecerán los clientes, los sistemas básicos, aumentará el personal, se utilizarán técnicas de todo tipo.

3a. Etapa: Deben adaptarse los sistemas de control e información para hacer frente a las crecientes necesidades, en esta etapa quizás se presenten problemas imprevistos, de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento.

Se puede decir que la pequeña empresa bien establecida, que manifiesta un incremento en utilidades y tiene una buena base administrativa esta lista para su crecimiento.

Para algunos empresarios, el crecimiento es aumentar de tamaño extendiendo las dimensiones del negocio en cuanto adquisición de terrenos y/o edificios, aumentar el número de empleados.

Para otros significa establecer una sucursal o una empresa similar a la ya establecida, el aumentar en cuanto al volumen de ventas y utilidades, aumentar el número de clientes ,ya que contar con una mayor clientela básica se considera como un objetivo para una empresa en crecimiento.

Para que las empresa puedan crecer deben considerar las aspiraciones y habilidades personales, la demanda, el financiamiento, la ubicación, las especificaciones del producto o servicio y la búsqueda de oportunidades y todo esto se puede lograr con el apoyo de una consultoría que puede auxiliario a determinar en que etapa de crecimiento o desarrollo se encuentra para saber si va camino al crecimiento.

2.2 Problemática de los pequeños empresarios

La situación económica general, nos indica que para tratar de sobresalir y prosperar se requiere destinar una gran cantidad de esfuerzo, aunado a una preparación adecuada que lleve al empresario a aprovechar mejor las oportunidades que se presenten.

La existencia de un conjunto ilimitado de necesidades materiales, en combinación con la escasez de satisfactores, ha despertado el ingenio de muchos empresarios para convertir en oportunidad de progreso personal y social, estas carencias.

Sabemos que la empresa es considerada como organización independiente, lo que indica que el empresario disfruta de libertad al coordinar los elementos de la producción, sin jefe que le ordene, aconseje o ante el que deba rendir cuentas. Las pérdidas o ganancias de la actividad empresarial recaen sobre el empresario.

Su éxito o fracaso depende de las decisiones que tome, puede apoyarse en la información u opiniones que le proporcionen las personas a las que acudan pero las consecuencias de las decisiones que tome lo afectarán solamente a él y a su empresa.

Dentro del mercado el empresario realiza planes para la venta del producto o servicio que suponen un adecuado conocimiento del mercado, de los precios, es decir el empresario mantiene una actividad constante de exploración y desarrollo de nuevos productos.

Las actividades en sí, de este tipo de empresario, son deliberadas y buscan iniciar, mantener o ampliar un negocio con la finalidad de obtener las utilidades económicas.

2.3 ¿Porqué fracasan las empresas?

Hacer que un negocio sobreviva no es tarea sencilla. La mayoría de los estudiosos de estas cuestiones aseguran que, aproximadamente de cada 100 empresas que se forman 80 desaparecerán en los años siguientes.

Desde luego que no todas las desapariciones se deben a fracasos, pues es frecuente que los propietarios cambien su capital a otros giros, o sencillamente decidan que es mejor invertir en bienes raíces, etc.

El éxito para un buen negocio se basa en la combinación de ciertos factores y habilidades que tienen que ver con lo que se conoce como administración: organización adecuada, saber hacia donde va, y como tratar de lograr los objetivos, contar con reservas para utilizarlas como "colchón" cuando las condiciones se ponen difíciles y tener mecanismos de control para valorar los progresos.

Los factores que afectan a la administración de estas son:

- a) recursos financieros insuficientes
- b) productos sin calidad
- c) mercados muy competidos por empresas mejor organizadas
- d) desorganización contable
- e) inconstancia, impuntualidad o falta de interés del empresario
- f) desconocimiento total del negocio.
- g) su efecto psicológico sobre el individuo.

De todos estos factores interesa destacar la falta aguda de capital. Son pocos los que emprenden su negocio, sabiendo a ciencia cierta cuanto dinero van a necesitar para cubrir las operaciones indispensables por lo menos en un período de seis meses a un año.

El % de fracasos esta estrechamente relacionado con las condiciones generales del negocio.

La mayoría de los empresarios que fracasan vuelven a caer a la condición de empleados para equilibrar sus vidas.

Causas superficiales del fracaso:

Aparte de los relativamente pocos fracasos causas por fraude, descuido o desastre, la causa radical se encuentra en la incapacidad administrativa.

Algunas de las mas importantes son:

- a) competencia
- b) falta de capital
- c) ubicación de la empresa
- d) expansión prematura de la empresa

2.3.1 Una administración deficiente

Una administración deficiente es una forma de dirigir, actuar y manejar un negocio con una escasez de elementos y de recursos que son necesarios para sobrellevar y mantener en equilibrio comercial y financiero.

Hay problemas que pueden deberse a la incompetencia en un negocio. Los descuidos administrativos mas comunes en un micro y pequeño empresario son los siguientes:

- a) Insuficiente número de clientes: el hecho de depender de un solo par de clientes realmente importantes para la mayor parte de sus pedidos y de limitar su mercado puede significar el desastre de su empresa. Uno de esos grandes clientes podría:

- * Decidir retirarse del negocio
- * Entrar en liquidación
- * Tener el mismo, problemas financieros y verse Incapacitado para saldar sus cuentas que ya ha acumulado.

b) Muy pocos proveedores: resulta peligroso abandonar la búsqueda de fuentes alternativas de abastecimiento. Las dificultades que se presentarían son la siguientes:

- * Le pueden retirar el descuento y para entonces es posible que su línea de producción se haya adaptado a las características de producción de dicho proveedor.
- * Es posible que las entregas que surte el proveedor único lleguen tarde continuamente, lo que causará numerosas demoras en sus sistemas de producción.

Quizás la proporción de productos defectuosos de cada entrega se vuelva inaceptablemente elevada. Además depender de un solo par de proveedores significa que si ellos incrementan sus precios inesperadamente y el empresario no tan fácilmente transfiere dichos aumentos, a sus clientes, entonces disminuirá su margen de utilidad, al menos del corto al mediano plazo.

c) Problemas con el personal: la contratación de empleados perezosos, ineptos o poco honrados constituye otra fuente natural de problemas.

Es muy fácil observar la indiferencia, la falta de cooperación, la carencia de iniciativas o los conflictos y la mala interrelación entre el personal. El empleado insuficiente puede ser el recurso más costoso y más

nocivo que su empresa puede adquirir. En cambio, un personal competente ofrecería enormes contribuciones hacia el bienestar de la organización. En consecuencia las relaciones con los empleados son importantes, incluso en la compañía mas pequeña.

D) El capital y los gastos corrientes: son demasiados los propietarios de una pequeña empresa que consideran que todos los ingresos y egresos son parte de su flujo normal de efectivo de cada mes; por ello no toman en cuenta el propósito para el cual debería aplicarse el dinero. En algunas ocasiones los propietarios erróneamente suponen que la tasa de depreciación que se aplica a un activo es la tasa real a la que se debe de reservar dinero para la reposición de efectivo.

Muchas micro y pequeñas empresas han fracasado al hacer frente a grandes causas de mantenimiento o cuando un importante activo de capital requiere, de manera inesperada de reposición.

E) Tendencias del mercado: los mercados cambian según la edad, sexo, nivel de ingresos, ubicación geográfica de los posibles clientes y también en relación con los gustos y preferencias de los consumidores. No tendría caso producir mercancías que son técnicamente excelentes, si nadie estaría dispuesto a adquirirlas. Por lo tanto sería recomendable para el empresario que en lugar de tratar de vender los productos que se decidió a fabricar, que se mantuviera al tanto de las tendencias y gustos de la clientela, busque nuevas oportunidades en el mercado y trate de diversificar y/o modificar sus ofertas en función de las preferencias del momento que rigen entre los consumidores.

F) Capacidad excedente: con frecuencia la micro y pequeña empresa tiene demasiada capacidad excedente.

Al propietario por lo general le disgusta encontrarse bajo demasiada presión, con fechas límites para la producción, restricciones en cuanto a la utilización de las máquinas y de la mano de obra, falta de espacio para almacenamiento, etc. Es mucho más fácil mantener un margen cómodo de capacidad excedente para que se pueda cumplir con cualquier pedido sin trabajo administrativo adicional.

g) Derroche de publicidad: las empresas que están en vías de fracasar algunas veces suponen ingenuamente su suerte si incrementan los gastos en publicidad. Suelen insistir en que sus productos son excelentes y creen sinceramente que los clientes acudirán en forma tumultuosa a comprarlos cuando se les informe de su existencia. Las campañas publicitarias deben dirigirse con cuidado si se desea recuperar sus costos. Y solo bajo circunstancias excepcionales se debe hacer publicidad sin medir su efectividad. En ocasiones la publicidad es carísima y los recursos pueden ser derrochados.

H) Problemas adicionales: algunos ejemplos de mala organización son:

- * Ingenua confianza en la gente, cuando no lo merece (sean miembros del público, proveedores o empleados)
- * No planear el mantenimiento de las máquinas y otro equipo vital.
- * No extender el negocio de manera sensata y conservadora.

Los problemas de control a menudo destacan en los casos de empresas con pocas utilidades.

2.3.2. Factores económicos que limitan la función administrativa

El éxito en la ejecución de funciones, de parte de la administración, está limitado por el ambiente económico, en el cual la administración deberá vivir y trabajar. Entre las características de este ambiente están las siguientes:

- 1.-Separación en tiempo espacio del productor y el consumidor
- 2.-Declinación de la competencia
- 3.-Reducción de la fuerza de trabajo a la condición de asalariados

La importancia de los factores ambientales para la guía y limitación de las acciones administrativas es obvia y México necesita cambiar mentalidad, cambiar de paradigma con uno mismo y con los demás, se requiere una mejora continua, para lo cual se necesita un cambio del sistema actual a uno nuevo en el que:

La División	se convierta	cooperación
Burocrático	se convierta	empresarial
Palabras	se convierta	diagrama
Resultados	se convierta	proceso
Sist. por si acaso	se convierta	sist. Jit
Jefe	se convierta	cliente
Calidad como prob.	se convierta	Calidad como solución

2.4 Asesoramiento para la pequeña y mediana empresa

Toda empresa debe contar con una dirección competente que esté al corriente de todos los aspectos de gestión. El pequeño empresario que ha estado toda su vida frente al negocio conoce muy bien los problemas que

le aquejan: elevación de los costos de materiales, falta de material energía y mano de obra etc. Pero las soluciones a esos males a menudo se escapan.

Su preparación puede no ser la adecuada ante los nuevos tiempos o los múltiples problemas que se deben solucionar a diario. Para evitar situaciones embarazosas se recurre al asesor, experto en la administración de empresas, que tras analizar los problemas presentados, diagnostique que soluciones se deberán tomar, siendo en todo caso, el empresario quien tomara la última decisión.

Agentes del asesoramiento externo son:

- Las empresas de auditoría
- Los consultores
- Organismos dependientes de las corporaciones profesionales
- Asesores contables, fiscales, jurídico.

Cuando el empresario o quien lleve el negocio requiere los servicios de un asesor, tiene que estar dispuesto a llevar a la práctica sus recomendaciones si no quiere efectuar ningún tipo de cambios, es mejor no perder dinero ni tiempo. Así como existen situaciones en las que nos es necesaria la actuación de un asesor porque el conflicto que tiene lugar es perfectamente discernible.

Es enorme el número de problemas concretos que hace aconsejable acudir al asesor para que colabore en su solución. Algunos de los casos en que es conveniente utilizar estos servicios es:

1) Cuando el problema está aislado: la pequeña empresa, no tendrá necesidad de contar con personal adecuado que le permita resolver un caso único, o que se presenta en muy raras ocasiones. El resto del tiempo tendría que estar ocupado en tareas que no le son propias y que podrían resolverse

con personal menos capacitado. Es, por tanto, preferible la contratación de un asesor para que resuelva ese problema, con lo que normalmente se ganará en eficacia y sobre todo se producirá un importante ahorro, por elevados que sean los honorarios que deban satisfacerse.

2) La revisión habitual: la empresa necesitará los servicios de una empresa asesora cuando desee un servicio reiterado. Un caso típico es el de las empresas de auditoría que deben dictaminar al final de cada ejercicio sobre la fiabilidad de los estados financieros. O las empresas en el área comercial que al inicio de la temporada de primavera u otoño averiguarán lo que el público desea adquirir.

3) El estudio de las posibilidades reales: puede ocurrir que las soluciones que se haya ideado en la mesa de despacho no sean aplicables en la práctica.

El conocimiento de esa posibilidad escapará en una mayoría de casos a los conocimientos del empresario, y deberá buscar quien le asesore convenientemente.

2.4.1 Ayuda de los asesores

Bien dice el dicho "la improvisación es mala consejera" especialmente cuando las decisiones a tomar son relevantes. El pequeño y micro empresario puede tomar como alternativa la ayuda eficaz que únicamente personas preparadas en ciertos temas específicos puedan ser de gran ayuda.

Debe advertirse que la asesoría es un sector en el cual, junto a profesionales auténticos, se han introducido personas con escasa, o ninguna preparación.

La actuación del empresario suele ser muy decisiva, aún cuando el empresario se reserve la última palabra.

Para conocer cuál es la amplia gama de asesores que puede acudir el pequeño y micro empresario encontramos las siguientes:

a) **Asesores:** para conocer el tipo de asesor se tendría que conocer que tipo de empresa se trata, sus necesidades y así conocer a que asesores tiene acceso.

Como ya mencionamos puede el asesor tratar asuntos tales como:

- Problemas de tipo laboral, financiero, contable, fiscal.

b) **Empresas de servicio contables:** la importancia que se concede a la contabilidad es cada día mayor, tanto si se trata de la contabilidad financiera o externa, como de la interna. Una correcta organización contable será un auxiliar imprescindible para la toma de decisiones.

Será importante la labor de los profesionales en asesoría externa por las siguientes razones:

- Por tener una visión complementaria del negocio.
- Por tener un examen obj. De la situación: al asesor actúa aplicando técnicas determinadas, como especialista que es.
- Aportación de experiencias anteriores: al conocer el especialista el problema y relacionarlo con algunos casos familiares resultará benéfico para el empresario.
- El tiempo necesario: tanto el empresario como su personal en ocasiones se encuentran sobrecargados de trabajo. La empresa de asesoría o el asesor particular se encargará de los problemas y no ve interferida su actuación por otros tipos de trabajo.

2.4.2 Selección del asesor

Cuando el empresario llega al convencimiento de que necesita la colaboración de un asesor surge el problema de elegir al más adecuado. Entre las condiciones para seleccionar a un asesor podrían citarse algunas:

- Fijar que lo que desea resolver.
- Poseer información sobre las firmas de asesoría a que se tenga acceso y la lista de servicios que ofrecen.
- Conocer la solvencia del asesor, ya que su posición financiera y económica (esto debido a que si su solidez financiera es estable no habrá riesgo algunos de que el asesor aumente sus honorarios en el transcurso de la asesoría).
- Cuando una empresa asesora, se sabe que entre sus objetivos se debe encontrar: el crear un nuevo plan y asumir la responsabilidad de adiestrar el personal adecuado.

2.4.3 Causas por la que se es importante asesorar:

La dificultad que presentan los empresarios es superable, como todas las demás si el empresario se lo propone seriamente. El planteamiento inicial consiste en responder a preguntas como:

- ¿Qué información se precisa? ¿Qué costo estará dispuesto a pagar?
- ¿Qué tratamiento se le dará a la información recibida?

No se puede montar un negocio sin una base apropiada, pues con el primer golpe de viento, el edificio o empresa se podría venir abajo. En época de prosperidad económica, muchos sienten la tentación de montar su propio negocio, para obtener los beneficios que ven alrededor y que consideran, fácilmente alcanzables. Pero incluso aquí, en el momento del nacimiento, es importante buscar el asesoramiento especializado.

Este empresario potencial necesita conocer, con el menor error posible que mercado puede ser el suyo, que capital tendrá que movilizar, cual será la ubicación mas correcta.

Pero pasada esta fase inicial, el esfuerzo debe continuar y la dirección del negocio ha de estar preparada para sortear las dificultades. Cuanto antes se conozcan estas, las medidas correctivas serán de mas fácil aplicación la causa por las que se requería un asesoramiento serían:

A) Por una visión complementaria: con la ayuda de alguien ajeno a la empresa se ganara la opinión de un experto habituado a tratar una serie de temas, que son extraños al pequeño empresario con un sentimiento mas frío. Además, al no estar viciado por la rutina del personal, descubrirá fallas en la organización que se pasarían por alto. Y finalmente su opinión servirá para que los empleados discutan menos las decisiones que se tomen según sus indicaciones.

B) Exámen objetivo de la situación: el asesor actúa sobre la empresa aplicando unas técnicas determinadas, su opinión tendrá una carga subjetiva menor y por ello las conclusiones a que lleguen podrían ser mas aceptables.

C) Aportación de experiencias anteriores: conocer como responden otras empresas ante un mismo problema y la solución aportada resulta una garantía para el empresario en dificultades.

D) el tiempo necesario: en la pequeña empresa tanto el director como todo el personal suelen estar sobrecargados de trabajo y difícilmente podrán dedicar algunas horas o días para resolver problemas nuevos, que demandan tal atención.

-Mediante el uso de consultores o asesores, el comerciante en pequeño resuelve algunas de sus propias deficiencias en su capacidad administrativa. Para compensar la limitación típica de los gerentes, el asesor aporta un punto de vista objetivo, apoyado por un amplio conocimiento de métodos aprobados para el éxito de la reducción de costos.

También puede ayudar al empresario en pequeño a mejorar sus decisiones mediante una mejor organización para la recopilación de datos y la introducción de técnicas de análisis científicos.

Entre las fuentes de ayuda externa distintas a las de un asesor encontramos:

- 1.-Cámaras de comercio
- 2.-Asociaciones industriales
- 3.-Abogados
- 4.-Banqueros
- 5.-Servicios contables
- 6.-Agencias de publicidad
- 7.-Oficinas de crédito
- 8.-Analistas en sistemas
- 9.-Etc.

Críticas comunes a los asesores administrativos externos

- A) Los asesores a diferencia de los contadores o médicos, no necesitan estar autorizados para ejercer.
- B) Pueden inmiscuirse indebidamente en la administración. Y asumir sus responsabilidades.
- C) La falta de habilidad.
- D) El costo de sus servicios en ocasiones es muy elevado.
- E) El asesoramiento se considera como una intromisión en los asuntos de la empresa y no como fuente de información para la toma de decisiones.

F) Que los asesores tienen "remedios mágicos" para solucionar cualquier tipo de problema.

G) La asesoría sería una pérdida en razón de tiempo y dinero para el negocio.

2.5 La cultura empresarial en las micro y pequeñas empresas

Para entender mejor a que nos referimos al hablar de "cultura empresarial", hemos de especificar que en términos generales, se refiere a la preparación de un empresario, en cuanto a capacitación, tecnología, conocimientos generales.

Definimos a cultura como:

"Conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas en forma razonada o inconsciente por los miembros de una organización."

El lenguaje (la terminología, las formas de expresión y las metáforas que las personas utilizan a diario) es una ventana que nos permite observar el inconsciente colectivo de la organización y su cultura.

Podríamos definir cultura de servicio como:

"Contexto social, basado en la realidad de servicio que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que se dirigen hacia el valor común generando un inconsciente colectivo."

Todo empresario debe adoptar ciertas características para saber si cuenta con cultura empresarial, en líneas generales.

Podrían ser:

- ser innovador
- tener visión a largo plazo
- desarrollar nuevos caminos

Una gran cantidad de empresarios consideran que ocuparse en una asesoría es una pérdida de tiempo y dinero.

La simple lectura de un periódico, hasta el estudio de revistas especializadas son la gama de asesoramiento utilizados por el pequeño empresario.

La micro y pequeña empresa suele tener menos soportes técnico, comparados con las grandes empresas, que desde boletines financieros de bancos, revistas comerciales, informes fiscales, suelen ser otras fuentes de asesoramiento que requieren una esmerada atención.

El pequeño empresario posee una ideología en la cual su gran sueño es llegar a montar su propio negocio con el cual piensa obtener los beneficios que se observan a su alrededor que consideran fácilmente alcanzables.

Este empresario potencial necesita conocer con el menor error posible que mercado puede ser el suyo, que capacitación tendrá que utilizar, cual será su ubicación más correcta y desde ese preciso instante necesita asesoría, debido a que no cuenta con el tiempo suficiente para afrontar de golpe todos estos problemas.

Por lo regular en estas situaciones predomina la ignorancia, impaciencia, desaliento e ineficacia, la escasa preparación de un empresario, sobre la manera de llevar el negocio, buscando de alguna u otra manera el asesoramiento oportuno, requiriendo fuentes de información precisas.

Un empresario con éxito sabe dirigir a sus trabajadores. Se basa en principios elementales que permiten obtener un mejor rendimiento de su trabajo. Si el empresario logra incluir en los trabajadores la idea de un servicio rápido, completo, atento entusiasta al consumidor lo convertirá en cliente, tendrá la posibilidad de que la empresa prospere así como los trabajadores se beneficien con la permanencia de la empresa.

Entre las características del microempresario encontramos las siguientes:

- Su labor lo beneficia tanto a él como a los que lo rodean al obtener utilidades.
- Utiliza su intuición ya que no suele tener educación formal relacionada con su actividad.
- Recurre a amigos para plantear sus dudas aunque su principal consejero es la experiencia.
- Financia sus operaciones en forma interna pues considera que los créditos bancarios son muy onerosos para su economía, que los trámites bancarios son demasiados largos y complicados.
- Trata de no exponer sus proyectos a riesgos innecesarios, pero asume los riesgos naturales de su empresa.

Hay que tomar en consideración que el proceso de modernización de las estructuras ha de ser constante e ininterrumpido. Podríamos decir que "el mayor valor de la empresa" en términos generales; es la figura de su empresario.

En un mercado competitivo como el que actualmente rige la economía destaca la lucha permanente de las empresas por mejorar su nivel tecnológico con un cierto nivel de perfeccionamiento. En esta carrera continua y creciente un atraso puede resultar letal a largo plazo y necesariamente negativo para las relaciones humanas que configuran una

de las bases para la estructura de la empresa. Por ello es imprescindible evolucionar junto con los adelantos científicos y tecnológicos para que el nivel de competitividad se mantenga y no se produzcan situaciones de evidente desequilibrio, cuando esto ocurra la mejor vía para la optimización de las soluciones sería el asesoramiento gerencial de tipo administrativo.

A menudo el micro y pequeño empresario no considera importante que su equipo de trabajo se promoció mediante un tipo de cursos, entendiéndolo que la práctica diaria es la que hará más capaz al personal y que él podrá corregir los fallos que advierta.

Otro pensamiento habitual es que el empleado que se capacite puede exigir un mayor salario o buscar un nuevo trabajo.

2.6 Optimización de las soluciones administrativas

Adaptar la solución idónea para cada problema no es un acto de inspiración, sino el fruto de un proceso bien pensado en que se hayan adoptado una serie de precauciones, convenientemente relacionadas

- * Asesores
- * Clientes
- * Proveedores
- * Publicaciones especializadas

D A T O S --> INFORMACION --> EMPRESARIO --> DIRECTIVO --> TOMA DE DECISIONES

- * Reuniones periódicas
- * Empresarios directivos
- * Personal

Información:**¿ De dónde se obtiene la información ?**

Los pre-requisitos para el éxito en los negocios son:

a) Habilidad y antecedentes administrativos: esto significa destreza en el manejo del hombre-dinero así como habilidad para formular políticas prudentes para seleccionar métodos adecuados, ejercer agresivamente la MKT y crear buenas relaciones con los empleados, clientes y con el público en general.

B) Capital y crédito adecuado: junto con el conocimiento de como usar ambos con propiedad en las operaciones financieras, en una empresa pequeña el capital o los ahorros iniciales deben ser suficientes para proveer para los gastos de vida de la familia y del propietario.

3.-Adoptar una filosofía administrativa adecuada

La administración de estos negocios deberá:

- A) Ser fácilmente adaptable a los nuevos métodos y a los nuevos productos.
- B) Apegarse a la teoría y práctica de la producción en masa y de la distribución en masa.
- C) Reconocer al trabajado como socio de la empresa.
- D) Ejercer un sentido de responsabilidad.

MARCO REFERENCIAL

Cada día se hace mas necesaria la colaboración de auténticos profesionales en el campo de la asesoría, puesto que la improvisación es mala consejera, especialmente cuando las decisiones a tomar son relevantes.

El pequeño empresario debe buscar esa ayuda eficaz que únicamente puede proporcionar un equipo de personas perfectamente preparadas en ciertos temas específicos.

El desarrollo que se ha conseguido en este campo merece una atención preferente, pues es un aspecto fundamental en el desenvolvimiento correcto de un buen negocio.

Hay que mencionar que la asesoría es un sector en el cual junto con profesionales auténticos, se han introducido personas con escasa o ninguna preparación que buscan dinero fácil, cuyas consecuencias recaerán en la responsabilidad del empresario. El costo de los servicios suele ser importante y por otra su atención a este tipo de empresas es demasiado estandarizado sin el tratamiento directo que pide cada caso.

Entre los servicios que pueden ser de utilidad para la pequeña empresa podrían ser de tipo laboral, problemas contables, administrativos, financieros, publicitarios.

Mencionaremos la problemática de las micro y pequeñas empresas del ramo industria y por lo que están atravesando.

Las micro y pequeña empresa están atravesando por una etapa difícil, en la medida que la mayoría de ellas no trabaja en el marco de la calidad y están siendo no productivas. Si se analiza a la microindustria, esta representa el 86.9% del total de la industria del país. En cuanto al número de establecimientos se concentra solo el 14.17% del personal ocupado.

De los 137,206 establecimientos, 16,270 son pequeños y medianas empresas, las cuales aportan el 23.5% del valor agregado y emplean el 36% de los trabajadores.

Estas diferencias es el resultado de una serie de problemas que enfrenta la micro industria como son:

- * La poca capacidad de negociación por falta de organización
- * La ineficaz gestión administrativa
- * Dificultad en el acceso a la tecnología
- * Problemas de comercialización
- * Falta de capacitación de personal
- * Carencia de patrones de calidad
- * Falta de capacitación de personal

Existen ciertas metodologías, las cuales pueden ser aplicadas para las micro y pequeñas empresas para que logran su modernización, estableciendo cambios de modelos administrativos y operacionales, basándose en apoyo gerencial externo que puede ser benéfico para la empresa en cuanto a:

- * Efectuarse con detenimiento un análisis de su negocio para verlo tal y como se encuentra en estos momentos.
- * Detectar las debilidades que se deben corregir.
- * Detectar la necesidad de mejoras a sus sistemas y procedimientos existentes.
- * Poner en evidencias fallas en métodos y desempeños operacionales.
- * Conocer la oportunidad, congruencia y calidad en la toma de decisiones.

Todo este entorno es el que rodea a las micro y pequeñas empresas.

III DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para el diseño de la investigación se utilizará como técnica de investigación el cuestionario.

Debido a las diferente estructura, para cada pregunta se puso diferente tipo de respuestas, todas con un grado de equivalencia, utilizando así varios tipos de preguntas ya sea cerradas, abierta, de opción múltiple.

3.1 Variables nominales.

Variable "Cultura Empresarial".

Cultura empresarial es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados de forma razonada o inconsciente por los miembros de un grupo social. Se refiere a la educación de un empresario en cuanto a preparación técnica, ideológica, profesional.

Los valores que conforman la cultura empresarial son:

"Son los ideales que comparten y aceptan los miembros de una organización que guían o influyen en su comportamiento y decisiones de manera sostenible."

Las sub-variables que la conforman son:

- A) Criterio: capacidad para conseguir y analizar los hechos.
- B) Actitud: entusiasmo por la labor, lealtad a la compañía, capacidad de aceptar críticas o cambios.
- C) Conocimiento del trabajo: amplitud de conocimientos teóricos y saber práctico respecto a su labor actual.
- D) Eficiencia personal: rapidez y efectividad en el cumplimiento de las obligaciones no asignadas a los subordinados.
- E) Trato con la gente: capacidad para llevarse bien con los demás, tacto, diplomacia, actitud para mandar e influir en los demás.

Variable "estructura organizacional "

Estructura Organizativa:

"armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización."

"Es el diseño de una organización caracterizado por una jerarquía descentralizada, dirección democrática canales de comunicación."

Las sub-variables que la conforman son:

- A) Nivel jerárquico: "son los puntos o estratos en la jerarquía de la organización".
- B) Delegación: "proceso a través del cual la autoridad se transmite hacia los escalones inferiores en una organización."
- C) Toma de decisiones: " es un acto generador de todas las actividades administrativas, abarca todos los planos de la org. A través de los diferentes puestos es el proceso por medio del cual se decide una alternativa y se tiene la autoridad para desarrollar o llevar a cabo una decisión."

D) Nivel tecnológico: "es el nivel de tecnología con que cuenta la empresa, además de la preparación técnica existente".

Variable "Inflexibilidad"

"Negativa capacidad para aceptar cambios"

"Constancia y firmeza de convicciones para no conmoverse ni doblegarse."

Variable "asesor externo"

Asesor externo:

"profesional que se dedica a aconsejar dar recomendaciones y que es ajeno a una organismo o entidad."

"Profesional encargado de analizar algún problema, diagnostica las solución a tomar y ofrece su recomendación".

3.2 Conceptualización de variables

La variable cultura empresarial se medirá en razón de las siguientes sub-variables:

- Los valores que reflejan en la imagen y el prestigio de la organización.
- Trato al cliente
- Trato con el personal
- Cconocimiento del trabajo
- Criterio
- Eficiencia personal
- Nivel de preparación profesional.

Para medir la variable "nivel profesional" se utilizó la preguntas abierta y cerradas, se mide por la pregunta número 1,2,3.

2.- Para medir la variable "conocimiento del trabajo" se realizó por medio de la pregunta número 4,5,10,11,17.

3.- Para medir la variable "trato con el personal" se mide por la pregunta número 6,7.

4.- Para medir la variable "criterio" se utilizó la preguntas # 8,13,29.

la variable estructura organizacional se medirá en razón de las siguientes sub-variables:

- toma de decisiones
- delegación de aut.
- Nivel de autoridad

1.- Para medir la variable "toma de decisiones se realizó por medio de las preguntas # 14, 16,18

2.- Para medir la variable "delegación de aut." se realizó por medio de las preguntas # 19.

3.-Para medir la variable "nivel jerárquico" se realizó por medio de las preguntas #12.

La variable "inflexibilidad al cambio" se medirá de la siguiente sub-variables:

- Disposición de aceptar una recomendación
- Necesidad de realizar un cambio en el entorno
- Efectos de algún problema por un cambio

Para medir la variable "inflexibilidad" se realizó por medio de las preguntas #s.20,21,15,22.

La variable asesoría externa se medirá por medio de las preguntas #s : 9, 19, 20 , 21.

La variable mala administración se medirá en razón de las subvariables:

- Falla en los procedimientos existentes.
- Indiferencia hacia el control interno.
- Ineficacia e ignorancia en el desarrollo de las actividades.
- Inexistencia de un análisis del entorno.

Se medirán por medio de las preguntas 26, 27, 28 y 30.

3.3 Diseño del cuestionario

Conteste lo que se le pide:

1.- Nombre _____
 Puesto _____
 Edad _____ Horario de trabajo _____

Grado de escolaridad:

Primaria o Básica	1	2	3	4	5	6
Secundaria	1	2	3			
Preparatoria	1	2	3			
Técnica o prof.	1	2	3	4	5	6

2.- ¿Terminó sus estudios profesionales?

_____ Sí _____ No _____ Aún no

3.- ¿Cuenta con grado de preparación avanzado?

_____ Sí _____ No

4.- Considera que la empresa está organizacionalmente preparada para afrontar los retos actuales ante la apertura comercial?

_____ Sí _____ No _____ Aún no

5.- ¿Hasta que punto tiene conocimiento sobre los recursos financieros, humanos y técnicos que tiene el negocio?

0-20% _____ 20-40% _____ 40-60% _____ 60-80% _____ 80-100% _____

6.-¿Cómo calificaría su actitud cuando existe alguna falla en el negocio?

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Indiferente _____

7.-¿Hasta que punto considera provechoso el intercambio de opiniones con sus empleados?

_____ Malo _____ Regular _____ Bien _____ Indispensable

8.-¿Usted aceptaría un intercambio de ideas de una persona amiga aunque ajena a la empresa?

_____ Nunca _____ De vez en cuando _____ Regularmente

_____ Casi siempre _____ Siempre

9.-¿Es afecto a apoyarse en la información de un periódico, de una revista de economía o especializadas como material de ayuda para el negocio?

_____ Nunca _____ De vez en cuando _____ Regularmente

_____ Casi siempre _____ Siempre

10.-¿Conoce cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

_____ Nunca _____ Rara vez _____ De vez en cuando

_____ Casi siempre _____ Siempre

11.-¿Conoce cuáles son las debilidades del negocio?

_____ Si _____ No

12.-¿Está bien definido quién tiene la autoridad y responsabilidad en cada área?

_____ Nunca _____ Rara vez _____ De vez en cuando
 _____ Casi siempre _____ Siempre

13.-¿Cree que exista la necesidad de ser precisos al tomar una decisión?

_____ Acuerdo _____ Desacuerdo _____ Indiferente

14.-¿Usted tiene que rendirle cuentas a alguien sobre el negocio?

Nunca ___ Rara vez ___ A veces ___ Casi siempre ___ Siempre ___

15.-¿Está usted de acuerdo que cuando se presenta algún problema el factor mas importante son las consecuencias que acarrea dicho problema?

Acuerdo _____ Desacuerdo _____ Indiferente _____

16.- ¿Cuenta con el tiempo suficiente para reparar algún problema?

No ___ Rara vez ___ Regularmente ___

Casi siempre ___ Siempre _____

17.-¿Usted tiene alguna idea de cuanto representaría en términos numéricos alguna falla o problema?

No _____ Rara vez _____ Regularmente _____ Siempre _____

18.-¿Cuenta con persona(s) de confianza a su alrededor la cual tome participación en una decisión conjuntamente con usted?

Sí _____ No _____

19.- Aproximadamente ¿que número de subordinados dependen de usted?

2-10 _____ 10-15 _____ 20- 25 _____ 25- 30 _____ 30- Mas _____

20.- ¿Está ud. dispuesto en algún momento a llevar a la práctica recomendaciones para algún cambio en el manejo de su negocio?

_____ Nunca _____ Rara vez _____ Regularmente
_____ Frecuentemente _____ Siempre

21.-¿Está usted de acuerdo que para elevar el nivel competitivo en un negocio y ser más eficaz se requiere de algún apoyo de tipo administrativo?

_____ Acuerdo _____ Desacuerdo _____ Indiferente

22.-¿Considera ud. que algunas de las causas por las cuales mucha gente no busque ayuda en un asesor sea el costo que este servicio representaría para el negocio?

Acuerdo _____ Desacuerdo _____ Indiferente _____

23.-¿Hasta qué punto considera interesante un asesoramiento externo?

_____Malo _____Regular _____Provechoso
 _____Indispensable _____Necesario

24.-¿Considera que un asesor le podría traer beneficios a ud. en términos de eficacia, ahorro?

Acuerdo _____Desacuerdo _____Indiferente _____

25.- ¿Con qué frecuencia ud. acudiría a un asesor para obtener una visión o un exámen objetivo de la situación del negocio?

Nunca _____ Rara vez _____ Regularmente _____
 Frecuentemente _____ Siempre _____

26.-¿Realiza usted un análisis para decidir que medidas tomaría para las acciones oportunas?

Nunca _____ Rara vez _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

27.-¿Detecta ud. la necesidad de mejoras en su sistema de procedimientos existentes?

Nunca _____ Rara vez _____ Regularmente _____ Siempre _____

28.-¿Considera ud. que la ignorancia,ineficacia,impaciencia en la aplicación de soluciones son posibles causas de un fracaso empresarial?

Sí _____ No _____

29.-Ud. como empresario, ¿cómo considera la idea de supervisión desde el punto de vista ud. como empresa?

Bueno _____ Malo _____ Regular _____
Indispensable _____ Indiferente _____

30.-¿Hasta qué punto le interesa a ud. el control interno en el negocio.?

0-20% _____ 20-40% _____ 40-60% _____ 60-80% _____ 80-100% _____

3.4 Estrategia de la investigación

El cuestionario mostrado anteriormente, será aplicado a los gerentes o dueños de pequeños negocios, que se cuenten con apoyo administrativo, ya sea de alguna persona o despacho asesor, para conocer cuales son los puntos divergentes de cada una y conocer cuáles son los motivos por las cuales se presenta como teoría el presente trabajo.

Debido a la diferente estructura de cada pregunta se utilizó tipos de respuesta para cada una de ellas, con cierta equivalencia.

A) Malo---- No-- Desacuerdo-- Nunca--- Nada--Aún no = 1 punto

B) Rara vez-----De vez en cuando-----Casí no = 2 puntos

C) Regularmente-----A veces----- = 3 puntos

D) Casi siempre---Bien---Frecuentemente---Provechoso = 4 puntos

E) Si-- Acuerdo --Muy bien--Indispensable --Siempre = 5 puntos

También se tomara otra escala en donde se le den los sig. puntos para la preguntas #:5

F)	0-20% = 1	60-80% = 4
	20-40% = 2	80-100% = 5
	40-60% = 3	

G) Para efectos de la pregunta #9 que se refiere al # de empleados bajo supervisión la función es la siguiente:

**" Mayor número de empleados,
menor puntuación "**

30-más	= 1
20-25	= 2
15-20	= 3
10-15	= 4
2-10	= 5

H) Para efectos de la pregunta #1 que se analiza el nivel profesional.

Primaria	= 1 punto
Secundaria	= 2 puntos
Bachillerato	= 3 puntos
Universidad	= 4 puntos
Post-grado	= 5 puntos

Para el desarrollo del instrumento de investigación se entrevistarán alrededor de 10 personas dueñas, gerentes o encargadas de un negocio o pequeña empresa de cualquier giro.

25	2	2	3	2	4	3	4	3	2	2	= 28
26	5	2	5	5	2	4	2	2	4	2	= 33
27	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	= 28
28	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	= 42
29	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	= 44
30	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	= 45

3.5.1 Resultados de la evaluación.

# pregunta	puntuación	sub-variable	variable
1	41/10 = 4.1		
2	38/10 = 3.8	Nivel	E
3	14/10 = 1.4	Profesional	C m
			u p
4	30/10 = 3		l r
5	41/10 = 4.1		t e 45.9% /12 =
10	41/10 = 4.1	Conocimiento	u s
11	30/10 = 3	del	r a 3.82
17	21/10 = 2.1	Trabajo	a r
			i
6	36/10 = 3.6		a
7	39/10 = 3.9	Trato al	l
8	34/10 = 3.4	Personal	
13	50/10 = 5.0		
29	44/10 = 4.4	Criterio	

45.9

14	$37/10 = 3.7$		O
16	$32/10 = 3.2$	Toma de	r
18	$26/10 = 2.6$	Decisiones	E g 18.5% /5 =
			s a
			t n 3.7
12	$46/10 = 4.6$	Nivel/jerarq.	r i
19	$44/10 = 4.4$	De autoridad	u z
			c a
	<hr/>		t c
	18.5		u i
			r o
			a n
			a
			l

9	$33/10 = 3.3$		
23	$40/10 = 4.0$	A ses or ía	18.9/5 =
24	$50/10 = 5.0$		3.7
25	$28/10 = 2.8$		
22	$38/10 = 3.8$		
	<hr/>		
	18.9		

			A
26	$33/10 = 3.3$	M d	15.1%/4 =
27	$28/10 = 2.8$	a m	3.7
28	$42/10 = 4.2$	l o	
30	$45/10 = 4.5$	a n	
	<hr/>		
	15.1		

# Preguntas	puntuación	variable
15	$50/10 = 5$	inflexibilidad
21	$50/10 = 5$	ante un cam: $10/3 = 3.3$
	<hr/>	bio Interno
	10	

3.6 Análisis de la información.

Mediante la tabulación efectuada podemos deducir como se han calificado nuestras variables en cuanto a las preguntas realizadas.

El análisis de la variable cultura empresarial obtuvo en general una puntuación de 3.82, lo cual significa que el personal entrevistado se encuentra en una escala de regular a bueno en cuanto a su nivel profesional se refiere ya que el 60% de los encuestados si tenían preparación a nivel de licenciatura el 40% restante solo termino sus estudios de bachillerato.

Respecto al conocimiento del trabajo sobresalió que conocían en un 60-80% sobre el desarrollo de su trabajo, no conocen a la perfección los objetivos a alcanzar y mucho menos las debilidades del negocio.

En cuanto al trato con el personal, su actitud resulto buena a regular, ya que no saben en que situación comportarse debido que cuando existe alguna falla en el negocio, su principal preocupación es tratarlo de resolver de la manera mas rápida. El intercambio de opiniones con los empleados juega un papel muy importante para el desarrollo del trabajo.

Por lo que se refiere al criterio personal del gerente o dueño si se mostró criterio en cuanto a opiniones y sugerencias pero a la hora de aceptar una opinión de alguna persona amiga, la conducta fue de regular a casi no aceptable.

El análisis de la variable estructura organizacional:

Obtuvo una puntuación de 3.7 Es decir de regular a buena, lo que se refiere a niveles jerárquicos, si se encuentran bien definidos, pero en cuanto

a delegación existen problemas, puesto que el dueño rara vez delega algunas, de sus funciones cuando el se encuentra ausente lo que origina retrasos en los trabajos.

En cuanto a la toma de decisiones, el problema mas grave es al a hora de tomar una decisión, cuentan con una o dos personas con la cual decidan pero es porque ellos así lo disponen, no tienen mucha participación con el empleado para tomar una decisión conjuntamente con su jefe .

Podemos hablar en términos generales que a pesar que pueda existir una persona para cada trabajo, no existe coordinación de las actividades en conjunto, puesto que al tomar la decisión es única, la del jefe, el trabajador solo desarrolla su trabajo, si conoce lo que tiene que realizar pero existen fallas en control interno.

El análisis de la variable asesoría obtuvo una puntuación de 3.7 Lo cual nos muestra que existe una regular a buena aceptación de la idea de apoyarse en un asesor de tipo administrativo y de aceptar la necesidad que esta acarrea para el pequeño y micro empresario. Consideran que es necesario pero que el costo que trae consigo en ocasiones es elevado y como no cuentan con solvencia suficiente por eso no recurren regularmente a el.

El análisis de la variable mala administración:

Obtuvo una puntuación de 3.7 lo que significa que es regular la administración de los negocio en especial en cuanto a su control interno se refiere, por lo regular no se realizan análisis para tomar acciones oportunas, si se detecta la necesidad de mejorar pero no saben en qué momento, cómo y cuando costara.

La ineficacia, la ignorancia, la impaciencia son posibles causas de un fracaso, y al respecto los encuestados contestaron que si estaban de acuerdo con esta posición.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En acorde a los resultados arrojados en nuestra investigación podemos deducir las siguientes situaciones:

A) El nivel de preparación profesional de los dirigentes va desde nivel preparatoria hasta universidades, el trato que se tiene con el personal es muy limitado, solo tienen contacto con el personal cuando existe algún problema.

Un trabajador realiza su labor conforme a la experiencia, pero no conocen cual es su verdadera función.

- Existe poca capacidad para conseguir y analizar los hechos, no se tiene una base de información precisa para cambios de decisiones. Gran parte de la que obtiene no es lo suficientemente viable.

-Prevalece el empirismo y la ejecución de decisiones es realizada en forma causística, faltando así la adopción de algún modelo de toma de decisiones.

-Prevalece el deficiente interés por el total y profundo conocimiento del negocio, existe una escasa cultura empresarial.

B) Como se ha analizado, la empresa que tiene menos necesidad de organizarse es la individual, no obstante actualmente existe una carencia en cuanto a organización.

-Las distintas formas de organización de una empresa es continuación de la personalidad del empresario.

- En la mayor parte de los negocios, si se saben quien es el jefe, quien es el empleado, quien la cajera, quien el almacenista y lo que hace cada quien, el problema se presenta a la hora de tomar una decisión, no sabe quien es el adecuado en tomarlo (en aquellas situaciones en que no se encuentre el dueño o encargado), no existe mucha participación en la toma de decisiones.

C) En cuanto a la necesidad de acudir a una asesoría, si se muestran inclinados pero consideran que en ocasiones trae consigo un costo elevado, y no es rentable acudir a el.

D) Se detecta mejoras en dentro de la estructura interna pero, no saben en que momento, como llevarlas a cabo y cuanto costará.

Las actuales circunstancias de crisis, el mundo moderno, imponen el refinamiento de técnicas de gestión administrativa, "repararlas".

El empresario tiene que delegar un mayor número de funciones a medida que la empresa vaya creciendo.

Si el personal no lo capacita, se ha comprobado que cae en la rutina y la empresa pierde su agresividad. Por lo que los problemas concretos exigen intervención de un asesor, ya que la gestión del asesor puede ser indispensable a la hora de evaluar la eficacia de un sistema de control y organización durante un período pre-establecido.

Para obviar esta situación se recurre a un asesor, especialista en administración de empresas, que tras analizar debidamente los problemas presentados, diagnostique que soluciones se deberfan tomar.

Cuando una empresa o grupo asesora, crea un plan y asume la responsabilidad de adiestrar el personal necesario.

La contratación del consultor para el micro y peq. empresario debe ser considerada como una inversión mas.

Ya que la primera vez que el empresario piensa en la utilización de los servicios de una empresa asesora se asombra de los honorarios que cobran estos profesionales.

A primera vista, el servicio puede parecer caro pero el personal empleado es altamente calificado. Se debe tener en mente cuanto estaria dispuestos a gastar por salvar a la empresa de problemas que pueden llevarla a una situación critica.

Hay que tomar en cuenta que no todas las empresas necesitara de los servicios de un asesor, hay que considerar si el costo en el que va a incurrir compensa el rendimiento que se va a obtener, esta es una decisión que toma el empresario.

Se debe estar dispuesto a aplicar las soluciones que se ofrezcan o si la estructura de la empresa lo permitirá. Se deberá facilitar toda la información posible, sin ningún tipo de reserva. Por ultimo hay que asegurarse de la categoría moral y profesional del asesor que se quiera contratar.

Mucha gente se pregunta ¿para qué se necesita un asesoramiento externo?, pues podríamos deducir que para tomar las decisiones pertinentes, una vez contrastada la veracidad de la información que se tenga, con ayuda y consejos.

RECOMENDACIONES

Es importante tomar en cuenta que la diversidad de acontecimientos políticos y económicos que influyen sobre la vida de la empresa moderna entraña una primera dificultad: la de conocerlos en el momento oportuno.

A) Una de las tareas fundamentales de todo empresario eficaz es organizar adecuadamente, los recursos materiales y humanos de que dispone, haciendo que cada persona cumpla con una función determinada, junto a esta división de funciones, generalmente admitida, el pequeño empresario deberá instrumentar los cauces precisos que le aseguren sobre lo que realmente necesita saber.

B) Sin una base eficaz todas las decisiones que se tomen serán erróneas, pero de nada servirá la adopción de un proceso lógico de información si las decisiones que se toman no son las adecuadas.

La práctica muestra que, en el caso de la micro y pequeña empresa, las decisiones pueden tomarse por una sola persona, su propietario o director, pero no existe un equipo directivo con el que contrastar opiniones. La toma de decisiones deberá pues convertirse en un mecanismo habitual, casi mecánico en el empresario.

El micro y peq. Empresario ha de mantener la calma en todo momento, hacer gala de su habilidad y austeridad y entregarse a su trabajo sin desfallecimientos.

Las dificultades existentes deberán despertar la creatividad y la habilidad del peq. Y med. Empresario y hacerle buscar formas de asociación con una persona que las pueda orientar, ayudar, ya que los conocimientos internos deben ampliarse asesorándose en el exterior.

-Es indudable que existe un grado de dependencia en este tipo de empresas como son con sus clientes, proveedores, intermediarios financieros, con el ciclo económico y de crecimiento de la empresa.

-Todo empresario debe estar preparados para:

- * Buscar un asesoramiento oportuno
- * Localizar fuentes de información precisas
- * Tratar adecuadamente esos informes
- * Y tomar una decisión sobre la base de la información obtenida con el fin de optimizar sus soluciones.

Este planteamiento dependerá de la estructura del negocio de sus posibilidades y necesidades.

C) Es aconsejable que si se inclinan por la decisión de aceptar ayuda de un grupo asesor se tomen en cuenta. Muchos factores:

- 1.- No todas las empresas necesitan de esta ayuda.
- 2.- Se deberá facilitar toda la información posible, para facilitar el trabajo.
- 3.- Un profesional en la asesoría, lleva dedicado a esta labor, mucho tiempo, además está en contacto con infinidad de empresas que presentan una problemática similar.

Será importante y necesaria la ayuda de un asesor ya que le proporcionará:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- A) Una visión complementaria.
- B) Examen objetivo de la situación.
- C) La aportación de experiencias anteriores.

Deberá el asesor establecer un vínculo entre las causas y los efectos para imponer nuevas estructuras con el fin de solucionar las fallas en la empresa.

Podemos afirmar que nuestra hipótesis referida a la necesidad de que las micro y pequeñas empresas requieran de asesoría externa y esto debido a una falta de preparación empresarial que los dirigentes tienen a la hora de presentarse una situación problemática, sin tomar la acción mas oportuna, ni recabando opiniones para la toma de decisiones de sus subordinados, existiendo notablemente una mala organización interna derivada de una falta de estructura organizativa adecuada, y de una falta de apoyo en el momento mas oportuno, es evidente.

MANUAL DE USO PARA ASESORIA

El asesor o inclusive el propietario mismo debe tener información que la empresa precisa y concreta sobre el negocio para saber si realmente necesita o no de asesoría externa por lo que necesita analizar los siguientes puntos:

1.- Conocer el entorno del negocio: es decir la situación en que se encuentra ahora la empresa, por medio de la aplicación de procedimientos sistemáticos y analíticos, para lo cual necesita aplicar preguntas al personal con respecto a:

- Opiniones sobre las actividades que se realizan actualmente en comparación sobre lo que se había planeado.
- Conocimiento sobre las causas por las cuales se inició el negocio.
- Cálculos precisos sobre: costos, tasas de rendimientos, precios, productos, rendimiento sobre personal, actividades desarrolladas.

2.- Conocer sobre fortalezas y debilidades del negocio: esto implica analizar como son sus relaciones personales con proveedores, empleados de bancos, clientes.

- Necesita saber si el equipo está actualizado o necesita reponerse.
- Revisión de los problemas fuera de control como pueden ser:
 - a) Disminución de precios por los competidores.
 - b) Cambios imprevistos en el gusto del público.
 - c) Necesidad de innovaciones tecnológicas.
 - d) Depreciaciones económicas
 - e) Capacidad de diversificación.

3.- **Detección de oportunidades:** El detectar las oportunidades requiere de un eficiente sistema de información administrativa que le permita controlar los costos e ingresos y pronosticar ciertos eventos que puedan afectar a la empresa, así como identificar las posibilidades para mejorar la eficiencia.

Este sistema proporcionaría la información necesaria para el control diario y genera datos sobre cambios en la eficiencia a largo plazo de sus diversas operaciones y por lo tanto le indica si necesita abandonar las actividades actuales en favor de otras alternativas.

4.- Si la información detecta que hay posibles fallas, hay que elegir de 3 opciones:

- a) Resolver los problemas por el empresario.
- b) Cierre del negocio.
- c) Recurrir a una ayuda asesoría.

5.- **Casos en que se requiere en asesor:**

Este planteamiento consiste en responder positivamente a preguntas relacionadas con:

- a) Información que precisa.
- b) El costo que esta dispuesto a pagar.
- c) Oportunidades que le podría proporcionar a la empresa.

- Esta actuación del asesor tendrá una mayor importancia a un cuando el negocio esté en declive, pero si decide optar por la ayuda de un asesor, está en la mejor elección para lograr un desarrollo no solo del negocio si no

del personal que integra la organización ya que generará una dirección competente que este al corriente de todos los aspectos de gestión y que además ayude a un sano crecimiento del negocio.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Bennet Roger
"Supervivencia de la pequeña empresa"
Editorial CECSA

Biblioteca Practica de Administración y ventas
Tomo III y IV
Editorial Océano

Biblioteca Practica de Negocios
Editorial Mc Graw Hill
Tomo V

Strauss y Sayles
"Problemas Humanos de la Dirección"
Editorial Herrero Hermanos

Siliceo Mtez. R
"Liderazgo para la productividad en México"
Editorial Noriega, LIMUSA

Revista de NAFINSA
"Empresa y Empresario"
Programa de apoyo para la micro y pcc. Empresa.