



Universidad  
Latina

**UNIVERSIDAD LATINA, S. C.**

---

INCORPORADA A LA UNAM

8344-02

---

**“EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA  
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN  
MÉXICO”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**CARLOS MIGUEL ÁNGEL DÍAZ QUEVEDO**

ASESOR

**MTRO. SALVADOR CUEVAS ESTRADA**

CUERNAVACA, MORELOS.

OCTUBRE 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **DEDICATORIA.**

### **A MI ESPOSA.**

Adriana gracias por ser la mujer que ilumina mi vida y que me alienta a ser mejor cada día, que me da su apoyo y que me ha dado la alegría más grande que es mi Hijo Santiago. Este logro es para nuestra familia y te lo dedico con toda mi alma. Te amo Adriana.

### **A MI HIJO.**

Santi hermoso, este es un logro a base de esfuerzo y perseverancia. En esta vida hay que echarle todas las ganas y si quieres algo con todo tu ser ve hacia él y consíguelo. Que la palabra imposible nunca este en tu vocabulario, mi niño. El mundo es tuyo. ¡Tómalo!

### **A MI MADRE.**

Mamá por fin. Por fin acabe algo y no lo deje a medias. Jajajaja. Gracias má por todos tus regaños y consejos. Ahora vamos por más. Te quiero mucho madre.

### **A MI PADRE.**

Papá presente, no ausente. Gracias pá por todas los ánimos que me has dado, por toda la ayuda cuando necesito a un amigo, por se un padre muy padre. Este triunfo es para ti. Te quiero mucho padre mío.

### **A MI HERMANO.**

Alejandro, mi hermano. Esto también es gracias a ti. Gracias por ser el hermano alegre, al que molesto y me regresa una sonrisa. Vamos hermano, vamos por tu título y da todo de ti.

### **A LIDIA.**

Gracias Lidia, nos has enseñado que *hay que portarse bien, siempre*. Gracias por tu apoyo y alegría, nos has venido a recordar que la inocencia y el asombro nunca se deben de perder. Gracias.

### **A CARLOS EMILIO.**

Gracias Carlos por darle a mi mamá la estructura y las bases que estaba buscando para poder ser el barco que tiene un rumbo y que ese barco que estaba naufragando en el mar encontrará su brújula. Gracias por todo el apoyo que nos has brindado a mi familia y a mí. Gracias.

## **A MI FAMILIA.**

A la familia Díaz, a mi abuelita la Gallita, a mi abuelito Papichi, a mi tía Mamayus, a mi tío Toño, a mi tía Rocío, a mi primo Pepe, a mi prima Vero, a mi primo Marquito, a mi primo Juan Carlitos. Gracias por su alegría y por ser una familia muy normal.

A la familia Quevedo, a mi tía Teru, a mi tío Pedro, a mi tía Helena, a mi tío Ale, a mi tía Alma, a mi tía Mercedes (que en paz descanse), a mi primo Iván, a mi primo Diego, a mis primos Mikael y Felipe. Gracias por formar parte de mi vida y espero que podamos estar más cerca para celebrar los triunfos de todos en familia.

A la familia Rebollo García, a mi suegra mamá Emma, a mi suegro el Señor Santos, a Silvia, a Pablo, a Polo, a Ana María, a Ana Luisa, a David, a Nelly, a Vero, a Emma, a todos los niños que son en verdad muy alegres, gracias por recibirme en una familia tan grande y hacerme sentir parte de ella, gracias por su calidez y por su apoyo en todos los momentos que hemos tenido la familia Díaz Rebollo.

## **A MIS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS DE LA ESCUELA.**

Gracias a todos mis compañeritos y compañeritas de todos los grados de la escuela, de cada uno de ustedes aprendí a ser la persona que soy. Todos son parte importantísima de mi historia y de mi ser. Todos ocupan una pequeña parte de mi corazón y de mi vida. Gracias amigos.

## **A MIS PROFESORES**

Gracias a todos mis profesores desde las maestras del kínder, hasta mis profesores del noveno semestre de la licenciatura, por tenerme paciencia, por aguantar mi soberbia y mi ignorancia y así, sacar a un alumno adelante. Espero poder aplicar todos los conocimientos que con tanto emoción nos brindaron a todos los que fuimos sus alumnos. Gracias a todos, los buenos, los malos, los innovadores, los entusiastas, los metódicos, los rigoristas, a todos ellos y a los que me faltaron, muchas gracias y espero llegar algún día a ser como todos ellos o mejor.

## **A MI ASESOR**

Doctor Cuevas. Gracias por toda su experiencia y por haber compartido algo de sus vivencias con los jóvenes alumnos que todavía no hemos vivido lo suficiente para comprender todo el ancho y amplio mundo que nos espera. Cuanto recordaré cuando llegaba con su Coca Cola y nos antojaba a todos ir a comprar una, que recuerdos. Mil gracias. Por cierto, gracias por la tarea que me dejó.

**“EL DESARROLLO EMPRESARIAL  
DE LA MICRO Y PEQUEÑA  
EMPRESA EN MÉXICO”**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

Problemática

Preguntas a responder

Hipótesis

Objetivo general

Objetivos específicos

Justificación

Delimitación

Metodología

### CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

I.1. México colonial

I.2. México después de la independencia

I.3. El Porfiriato

I.4. México. Desarrollo con inflación (1935 – 1956)

I.5. México. Desarrollo estabilizador (1957 – 1970)

I.6. El auge del petróleo y la crisis de la deuda (1970 – 1982)

I.7. Estabilización, ajuste y cambio estructural (1982 – 1999)

I.8. Cambio de partido político en el poder, Vicente Fox presidente, inicio del apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

### CAPITULO II. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL MÉXICO ACTUAL

II.1. Definición de la micro y pequeña empresa

II.2. Clasificación de las empresas según su tamaño y su giro

II.3. Importancia de la micro y pequeña empresa en México

II.4. Situación actual de la micro y pequeña empresa en el México

CAPITULO III. LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

III.1. Concepto de Administración

III.2. Diferencia entre eficacia y eficiencia

III.3. Desarrollo empresarial

III.4. La función del administrador orientada hacia el desarrollo empresarial

III.4.1. La necesidad del cambio organizacional

III.4.2. Determinar los objetivos, misión y visión de la micro y pequeña empresa

III.4.3. Identificar los recursos de la micro y pequeña empresa

III.4.4. El proceso administrativo de la empresa

III.4.5. Áreas funcionales de la empresa

III.4.6. Analizar la situación actual interna y las necesidades de la empresa

III.4.7. Elaboración de herramientas administrativas requeridas

CAPÍTULO IV. CONCLUSIÓN

IV.1. ¿Por qué la micro y pequeña empresa en México se encuentra estancada?

IV.2. ¿Cómo puede salir del letargo la micro y pequeña empresa en México?

FUENTES DE CONSULTA

Libros

Revistas

Marco Legal

Fuentes electrónicas

Organismos estatales y paraestatales

## INTRODUCCIÓN

El detonador del éxito o fracaso de una empresa, desde el principio de la civilización, ha sido el *mercado*, que es el que dicta qué empresas persisten y cuáles son las que perecen. Una organización que cuenta con una eficiente administración y un objetivo previamente establecido que marque un rumbo al cual se dirija, cuenta con una mayor probabilidad de mantenerse y llegar a tener éxito, a diferencia de una que no cuente con ellas.

Últimamente, en el mundo empresarial, esta en auge el término de competitividad y no es nada más que, según la *Real Academia Española*, la “Capacidad de competir” o “Rivalidad para conseguir un fin”, por lo tanto, toda empresa esta en constante rivalidad en contra de elementos tanto internos, como lo es el proceso administrativo, los recursos con los que cuenta la empresa como lo son los materiales, tecnológicos, financieros y sobre todo el capital humano; y los elementos externos como lo es el gobierno, los clientes, los proveedores, el medio ambiente y las empresas que se encuentran en el mismo giro, es decir los competidores. Por lo que es de vital importancia contar con una mejor administración eficiente de cada una de las partes de la empresa para tener una mayor capacidad de ofrecer al mercado un producto y/o servicio que tenga un valor agregado y que sea distintivo de la empresa.

Por consiguiente, la importancia que tiene para toda empresa, de cualquier giro, tamaño o naturaleza, el contar con una administración eficiente y orientada hacia el crecimiento de la misma que la lleve al logro de sus objetivos. En los casos de empresas que no cuentan con esta eficiencia, tienden a caer en vicios y en esquemas que lo único que ocasiona es el estancamiento de los procesos y por ende de la empresa y no le permite un avance y un desarrollo organizacional.

La micro y pequeña empresa en México en su conjunto forman el 99% de las empresas que se encuentran en operaciones, según datos que proporciona el *Sistema de Información Empresarial Mexicana* (SIEM). Por lo tanto la gran importancia que este segmento de las empresas tiene en la economía de la nación. La gran mayoría de las micro y pequeñas empresas no cuenta con una eficiente administración principalmente orientada al logro de objetivos hacia diversos plazos que les permita un crecimiento y avance hacia una mejor situación, tanto en lo social como en lo económico, que les conduzca a un aumento de su capacidad y les brinde una ventaja competitiva.

Todo esto aunado a que, en la mayoría de las ocasiones, no se cuenta con un objetivo claro y bien definido, por consiguiente no se cuenta con una misión y visión de lo que se quiere llegar a ser en a corto, mediano y largo plazo, sino que solamente se dejan llevar por el día a día, como se ha venido llevando a cabo desde la apertura de la empresa hasta el día de hoy.

Mediante esta tesis se pretende orientar al micro y pequeño empresario en lo concerniente al desarrollo empresarial, mediante un proceso en el cual pueda identificar las necesidades actuales de la empresa y las herramientas administrativas que le puedan llevar hacia una mayor eficiencia y mediante ello lograr un desarrollo de su empresa.

### *Problemática*

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México se encuentran en una posición de desventaja a comparación de las grandes empresas, ya sean nacionales o extranjeras, ya que no cuentan con una administración adecuada, es decir, este tipo de empresas, en muchas ocasiones, no cuentan con un rumbo definido y se encuentran a la deriva en un mercado que espera el mínimo descuido para sacarla del mismo.

La micro y pequeña empresa en México han sido resultado de diversos factores según la investigación de Careaga Viliesid J. A.<sup>1</sup> que son los siguientes:

- Llenar huecos en la producción
- Crear y fortalecer una clase empresarial
- Proporcionar mayor número de empleos

Y en diversas ocasiones, existen elementos que los empresarios han dejado a un lado por el desconocimiento de los mismos, como lo es en sí un proyecto de inversión en el cual se cubren las siguientes etapas como lo señala Abraham Hernández Hernández<sup>2</sup>:

- Estudios preliminares
- Anteproyecto
- Estudio de factibilidad
- Montaje y ejecución
- Funcionamiento normal
- Limitaciones de los proyectos

Normalmente se detecta una oportunidad y se invierte en ese negocio, ya sea de productos y/o servicios, sin realizar el estudio preliminar; sin tomar en cuenta en gran medida la magnitud de la competencia y diversos factores externos que puedan afectar el desarrollo de la empresa, mediante el anteproyecto; ni saber los análisis de mercado, de ingeniería, económicos, financieros y el plan de ejecución, que se lleva a cabo en el estudio de factibilidad; sólo se realiza el montaje y la ejecución y se valen de la *intuición* para llevar a cabo todas las actividades que en la empresa se requieran, y si llegan a alcanzar un éxito, es por la capacidad empírica que tenga el dueño o administrador de la empresa y siguen creciendo, pero de forma no planeada, y sin una definición exacta de las actividades que

---

<sup>1</sup> “LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MÉXICO”, UNAM, México, 1980, pp. 28-31.

<sup>2</sup> “FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN”, HERNÁNDEZ, Abraham, México, Quinta edición, 2005, pp. 7-9.

debe realizar un puesto y sin un objetivo claro de hacia donde se quiere llegar, sino más que nada valiéndose del día a día para poder sobrevivir. Las micro y pequeñas empresas perecen en los primeros años de actividades por su falta de planeación y organización de las mismas.

### *Preguntas a responder*

Dentro de este trabajo de tesis se responden las siguientes preguntas:

- ¿Por qué la micro y pequeña empresa en México se encuentra estancada?
- ¿Cómo puede salir de este letargo la micro y pequeña empresa en México?

### *Hipótesis*

Entre mayor es la utilización de herramientas administrativas mayor es la probabilidad de un desarrollo empresarial.

A menor utilización de herramientas administrativa menor es la probabilidad de un desarrollo empresarial.

### *Objetivo general*

Proponer una serie de herramientas administrativas para lograr que la micro y pequeña empresa en México ya establecidas, alcancen un desarrollo empresarial, mediante el reconocimiento de la importancia de identificar un objetivo hacia el cual encaminen los esfuerzos y la relevancia de la administración dentro de las mismas.

### *Objetivos específicos*

- Entender mediante los antecedentes de la economía mexicana, la actualidad de la situación que viven las micro y pequeñas empresas en México
- Determinar las características e importancia de las micro y pequeñas empresas en el México actual

- Exponer la importancia de la función administrativa en el desarrollo empresarial de la micro y pequeña empresa
- Proponer herramientas administrativas sencillas para llevar a cabo un desarrollo empresarial para la micro y pequeña empresa en México
- Llegar a una conclusión sobre la investigación realizada y la propuesta aportada.

### *Justificación*

Dentro del ámbito nacional y por la falta de consistencia en el ambiente macro y micro económico en México, es de vital importancia el tener una buena administración de una micro, pequeña o mediana empresa, para que ninguna crisis por grande que sea afecte la forma de operar de las mismas.

Por lo cual me surge la necesidad de proponer un esquema en el cual el administrador de este tipo de empresas pueda tener las herramientas para poder definir el rumbo de su negocio. Teniendo bien claros sus orígenes, su actualidad y su futuro.

### *Delimitación*

Mediante este trabajo de investigación se realiza una descripción histórica de la situación de las empresas en México hasta llegar al día de hoy, con el fin de conocer la problemática que ha existido durante cada periodo de la historia del país, que resulta en la situación actual de la micro y pequeña empresa dentro del contexto nacional e internacional.

Así como también se propone la importancia de la función de la administración para lograr un desarrollo empresarial que lleve a la micro y pequeña empresa en México a una mejor posición dentro del mercado nacional.

### *Metodología*

#### *Tipo de investigación*

- El trabajo de tesis es una investigación documental, ya que se extraen fragmentos de literatura relacionada con el tema.
- Cuenta con una investigación histórica sobre los antecedentes de las empresas en México.

#### *Conformación de la tesis*

- La tesis se divide en:
  - Introducción al trabajo de investigación;
  - Consta de tres capítulos donde se desarrolla la misma;
  - Conclusiones sobre la información obtenida.
  - Fuentes de consulta.

## **CAPÍTULO I.**

# **ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

A lo largo de la historia, las empresas al mismo tiempo que el ser humano en su vida en sociedad, han evolucionado gracias a que se deben cubrir y satisfacer las necesidades tanto económicas, políticas, religiosas y sociales de la población de cada época.

Actualmente, la situación que viven las empresas de México, y en especial la micro y pequeña, es resultado en gran medida, de los acontecimientos a lo largo de la historia del país y de la idiosincrasia de su población. Posteriormente, los avances tecnológicos y científicos, aunados a las transformaciones económicas y sociales, han producido que las empresas se adapten a todo este contexto. Las revoluciones y las guerras también han contribuido al cambio en la manera como se han conformado las empresas, tanto las industriales, comerciales y de servicios.

En México, para efectos de este estudio, dividiremos la historia en las siguientes etapas:

- México colonial.
- México después de la independencia.
- El Porfiriato.
- México. Desarrollo con inflación (1935 – 1956).
- México. Desarrollo estabilizador (1957 – 1970).
- El auge del petróleo y la crisis de la deuda (1970 – 1982).
- Estabilización, ajuste y cambio estructural (1982 – 1999).
- Cambio de partido político en el poder, Vicente Fox presidente, inicio del apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

### I.1. MEXICO COLONIAL

A la conquista de México por los españoles en 1521, el territorio fue declarado una *colonia* de la Monarquía Española, que según el Diccionario de Real Academia de la Lengua Española se define *colonia* como “Territorio fuera de la nación que lo hizo suyo, y ordinariamente regido por leyes especiales”, o “Territorio dominado y administrado por una potencia extranjera.” Eso fue lo que realizaron los españoles, cambiando radicalmente la cultura, la religión, la sociedad, la política y la economía del México Antiguo. La vida de las colonias estaba sometida a los intereses del Rey, el cual organizó sus posesiones en tierras americanas por Virreinos: el Virreinato de la Nueva España, en América del Norte y Centro, y el Virreinato de Perú, en América del Sur.

En los virreinos mediante *las encomiendas*, se arrebató a los indígenas nativos del lugar las tierras para repartírselas a los colonos españoles, creando terratenientes, que se encargaban de la evangelización e instrucción de la población indígena, aunque esto simplemente era un pretexto, pues en realidad lo que se originó fue un proceso de esclavitud, en la cual los indígenas trabajaban la tierra y las minas en jornadas extenuantes y en condiciones inhumanas.

Las colonias de América Latina se encargaban básicamente de ser las proveedoras de productos agrícolas y metales preciosos para España. No existía un desarrollo productivo en el ámbito de la transformación de las materias primas, solamente se dedicaban a la extracción de materiales preciosos, a la explotación del campo, y a la exportación de los productos resultantes de la minería y la agricultura. Existía una política de exclusión, en la cual no se permitía el comercio con otros estados extranjeros.

Los impuestos en las colonias se destinaban para el mantenimiento del clero y el pago de sueldos de empleados y funcionarios de la colonia. El diezmo, que era el

10% sobre el ingreso total, se destinaba para sostener a la iglesia; mientras se gravaba con un 4% la venta de mercancías (la Alcabala). La recaudación para la monarquía, llamado el Quinto del Rey, se obtenía gravando toda la producción de plata en América española y el pago anual que realizaban los habitantes de la colonia era un tributo que podía ser de hasta del 8%. Otros eran la avería de la armada (0.5% sobre la plata labrada y toda mercancía), el Almojarifazgo (5% al ingreso de la mercancía al puerto y 2% al salir, y la media anata (impuestos a títulos nobiliarios, universitarios y profesionales).

Esto limitó mucho el desarrollo de las colonias, ya que los impuestos eran muy altos en relación con la capacidad adquisitiva de la población en general, lo que limitaba la creación de cualquier tipo de empresa, todo estaba supeditado a los mandatos del Rey de España y del Virrey de la colonia.

## **I.2. MÉXICO DESPUÉS DE LA INDEPENDENCIA**

La Guerra de Independencia no implicó una reorganización radical de la estructura socioeconómica: los terratenientes se fortalecieron, pasando de ser en 1810 cinco mil, a más de seis mil en 1854.

Los campesinos, mineros, manufactureros y sobre todo los indígenas seguían soportando las casas de raya y del peonaje.

La independencia sólo hizo crecer el comercio exterior de México con el mundo, con la anulación de una serie de restricciones comerciales como la reducción de aranceles y otras fórmulas para liberar el flujo comercial con otros países. En 1832 se celebran acuerdos comerciales con los Estados Unidos de América, sin embargo, esto no resultó beneficioso para México debido a la debilidad económica del país. La economía extranjera comenzó a controlar partes del comercio mexicano y la competencia de mercancías extranjeras más baratas y de mayor calidad frenó el desarrollo de la empresa mexicana. En general, durante la década

de los años treinta del siglo XIX hubo una gran comercialización con diversos países tanto de América como de Europa, pero México, al no contar con una estructura tanto política como económica, sufriría un fuerte retroceso pues no supo manejar de buena manera su independencia y la explotación adecuada de todos sus recursos.

En 1831 se crea el Banco de Crédito para financiar la industria, con el cual se subsidiaba a industrias de fabricación de telas, papel y fundición. Igualmente se apoyó a la agricultura, la cual seguía siendo la mayor actividad de la economía mexicana. El intento por industrializar al país no resultó lo que se esperaba, debido a que no se modificó la estructura fundamental de México.

La minería y la explotación de metales preciosos se encontraba en primer lugar, mientras que en la industria de la transformación, la fabricación del algodón era la principal; en 1846 en México había 59 fábricas de hilados y tejidos, así como un sin número de empresas manufactureras y talleres artesanales, pero técnicamente atrasados con respecto a los países que estaban ya en proceso de un desarrollo.

Durante casi todo el siglo XIX el país afrontó rebeliones, invasiones como la española, la estadounidense y la francesa, la pérdida de la mitad norte de su territorio (Guerra México-Estados Unidos), dictaduras como la de Antonio López de Santa-Anna y Porfirio Díaz, y pugnas con la iglesia católica, donde cabe destacar que, del Continente Americano, sólo México y Brasil han desarrollado sus propias monarquías en distintas etapas de su historia independiente. Todos querían construir su propio México entre los entonces liberales y conservadores, que llevó a la instauración de un imperio con Maximiliano de Habsburgo y el posterior regreso a la República. Por lo tanto, durante todo el siglo XIX y principios del XX, nunca existió una orientación clara hacia el desarrollo de actividades productivas que llevaran al país hacia un desarrollo sustentable en todos los

sentidos. Se avanzó en muy pocos aspectos en relación a la colonia. La esclavitud fue disfrazada por supuesta libertad.

### **I.3. EL PORFIRIATO**

La situación de México a finales del siglo XIX y principios del XX era típicamente agraria. La producción se exportaba al extranjero, tal como sucedía con producto como plátano, caña, caucho, tabaco y henequén, y otros cultivos de producción de capital foráneo. Con maquinarias muy rudimentarias, prácticamente sin técnicas agrícolas e irrigación.

El desarrollo que se dio en el sector industrial se distinguió por el predominio de la producción mineral. La metalurgia se empezó a desarrollar con fábricas de fundición de cobre, plata y plomo. Para 1910 ya existían 150 fábricas textiles, mientras que la construcción de vías férreas se extendió a 24 mil kilómetros en 1911.

El atraso del desarrollo económico del país se evidenciaba con respecto a los países de Europa y América del Norte, y la penetración del capital extranjero crecía en todas las ramas de la economía nacional.

### **I.4. MÉXICO. DESARROLLO CON INFLACIÓN (1935 – 1956)**

En los años 30, México inició un proceso de industrialización, mediante la sustitución de importaciones, por lo que la producción de bienes manufacturados aventaja a los importados, protegiendo el mercado interno. La industria era el eje de crecimiento y fundamentos de estrategias para el desarrollo. En los años 40, la política industrial protegió a los productores nacionales usando barreras arancelarias, licencias y permisos de importación, exenciones fiscales y subsidios directos, impulsando la política del desarrollo.

Durante el gobierno de Lázaro Cárdenas (1936–1940) la demanda externa aumentó así como la economía mexicana, con sus respectivas tasas de inflación elevadas, que durante y después de la guerra, la devaluación era del 40% en 1948<sup>1</sup>.

El flujo de capitales al país en esta época fue limitada. La expropiación petrolera disminuyó la inversión extranjera directa. Todos los esfuerzos económicos del resto de los países desarrollados estaban enfocados en la reconstrucción de la Europa afectada por la Segunda Guerra Mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial y por políticas de exenciones fiscales, subsidios e infraestructura, se requirió de una política fiscal que generará ingresos para su financiamiento. De 1954 a 1956 la reforma fiscal le dio al Impuesto Sobre la Renta un carácter más progresivo. La política tributaria trató de elevar la recaudación y promover el desarrollo económico. De 1948 a 1961 la actividad productiva aumentó más que la estructura impositiva y los ingresos del gobierno crecieron. La política fiscal aplicada para esa época, en lugar de favorecer al ingreso por medio de impuestos directos, favoreció a los impuestos indirectos, los cuales tienen un carácter regresivo y no fue la solución esperada por el Estado.

### **I.5. MÉXICO DESARROLLO ESTABILIZADOR (1957–1970)**

Para controlar la inflación que prevalecía a principios de los años 50, se abatió el aumento de los precios internos, mientras que la estabilidad de los precios ayudó al crecimiento y eliminó la incertidumbre. La paridad peso-dólar se mantuvo sin cambio a partir de 1954, por lo que las presiones inflacionarias del exterior se redujeron y la importación de bienes se facilitó. La producción industrial se desarrolló protegiendo el mercado interno, a partir del modelo de sustitución de

---

<sup>1</sup> “INFLACIÓN: EXPERIENCIA RECIENTE EN MÉXICO” Mota Marín S., Revista Comercio Exterior, núm. 21, pág. 30.

importaciones. La economía creció a un promedio anual del 6.2% y la inflación a niveles moderados del 3%.

La demanda no disminuyó con el avance de la industrialización del país y el ritmo de crecimiento de las exportaciones no fue capaz de elevar el poder de compra de bienes extranjeros. El financiamiento del déficit en la balanza comercial provino de mayores niveles de endeudamiento con el exterior.<sup>2</sup>

El fracaso de la política de crecimiento se dio al mal planeamiento el desarrollo de ésta. Sin embargo se mantuvieron tasa muy elevadas, hubo muchos subsidios, inversión e infraestructura y gasto social.

Las reformas fiscales de 1962 establecieron impuestos sobre las ganancias de enajenación, arrendamiento y subarrendamiento de bienes y se estableció el impuesto sobre los impuestos de rentas fijas.

Entre 1964 y 1966 la esencia de la reforma fiscal se tradujo en un impuesto global que era el Impuesto Sobre la Renta. La reforma fiscal en los 60 se pretendió aumentar la recaudación sin una redistribución del ingreso, y por el otro lado la política fiscal del gasto tuvo dos vertientes estimular la inversión privada y el gasto en servicios educativos y asistenciales.

A partir de los años 50 aumentó la inversión extranjera directa y esto propició el desarrollo de la economía mexicana, en un sentido de la macroeconomía del país, debido a tres factores<sup>3</sup>: el crecimiento económico general; la oportunidad que las empresas transnacionales encontraron de salvar las barreras proteccionistas al establecer filiales en el interior del país y la política de estímulos fiscales y la dotación de infraestructura que hizo atractivo invertir en México. Por lo que esto

---

<sup>2</sup> "UN ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA MEXICANA" MORENO Fernández, Revista de Comercio Exterior, núm. 20, pág. 537.

<sup>3</sup> "ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS" RODRIGUÉZ Valencia Joaquín, Editorial Thomson, Quinta edición, pág. 11.

generó en una descompensación entre lo que podía ahorrar el empresario mexicano y lo que le ofrecía la política crediticia del Banco de México y las facilidades que se le dieron a las empresas extranjeras para posicionarse dentro del país.

En esta época, mediante el endeudamiento público con el extranjero se intentó financiar el desarrollo económico de México, y apoyar la política de sustitución de importaciones, siendo hasta cierto punto un desarrollo ficticio ya que sólo se pensó en el corto plazo y no se observó que esto generaría un problema mayor a largo plazo, aunado al intento de mantener una estabilidad en el precio del peso con respecto al dólar. La falta de una buena planeación para generar un ahorro por parte de la iniciativa privada, propiciar que los bancos pudieran financiar a la misma y esto pudiera derivar en una mayor inversión en todos los sectores económicos del país, conllevó a un estancamiento.

La población económicamente activa para 1954 era solamente del 23%, esto significa que sólo una cuarta parte de la población en México sostenía a la economía del país, y como siempre, la redistribución del ingreso era inequitativa, sólo una pequeña proporción de ese porcentaje recibía una cantidad enorme de ingresos y la gran mayoría se encontraba en condiciones de ingresos bastante reducidos. Por lo tanto, no se contaba con la capacidad de crear empresas nacionales de micro y pequeño tamaño, por la falta de ingresos y el hecho de que los pocos ingresos que se percibían se gastaban en lo meramente fundamental para poder sobrevivir.

### **I.6. EL AUGE PETROLERO Y LAS CRISIS DE LA DEUDA (1970–1982)**

Después de haber estado en un desarrollo “supuestamente” estabilizador de la economía las dos décadas anteriores, para los años 70 el Estado debía “mantenerla” sin cambios y aumentó el gasto público.

Durante el sexenio de Luis Echeverría, de 1970 a 1976, la política económica que estableció fue de una economía mixta, más que nada generada de un apoyo mutuo entre el Estado y el sector privado nacional. Resultado de esto se crea una banca mixta con una participación mayoritaria en el capital por parte del Estado, dentro de un marco de nacionalismo económico.

Todos estos beneficios de una moneda sólida, un crecimiento sostenido, la solvencia crediticia y el control político eran convenientes sólo para los grandes empresarios de la época que ya estaban establecidos. Pero por el otro lado de la moneda, se encontraba el México pobre, con grandes carencias, que sólo tenían de dos opciones, quedarse en el campo que estaba en una situación verdaderamente precaria o migrar a las urbes a probar suerte en las industrias, pero cada vez había mayor migración a las ciudades y los servicios que el Estado como lo es la educación, médicos, sanitarios y de vivienda.

Hubo varios intentos de creación de pequeñas y medianas empresas por parte de la clase media alta y alta, las cuales heredaban cierta fortuna y buscaban invertir en algo que les redituara mayores beneficios, pero su estructura fue muy débil a comparación con los grandes empresarios y fácilmente sucumbieron muchas de ellas o fueron absorbidas por los grandes consorcios nacionales o internacionales. Para 1976 la desaceleración de todos los sectores en México y el aumento de la deuda externa, aunado a las altas tasas de inflación y el déficit presupuestario del gobierno, produjeron que los precios aumentaran y viniera inevitablemente una crisis socioeconómica en el país.

Esta crisis sólo fue momentánea por el hecho del descubrimiento y la exploración de petróleo en territorio nacional, en lo que se dio a llamar el *auge del petróleo* que permitió que la economía del país mantuviera un ritmo de crecimiento que venía de las décadas anteriores, pero ahora todo sustentado en el petróleo.

Para 1979, el gobierno de López Portillo propuso una reforma fiscal en la que se reducían las tasas impositivas a los grupos de menores ingresos y la reducción en aranceles como reforma estructural, lo cual causó gran molestia en el sector de las pequeñas y medianas empresas, ya que abría las puertas a mayores importaciones de productos y para que las empresas extranjeras pudieran entrar con mayor facilidad al país. Más esto no sucedió como tal por la postura que adoptó el presidente López Portillo con respecto a no ingresar al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) por el momento.

En 1980 se crea, en sustitución al impuesto sobre ingresos mercantiles, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se fijó en un 10% del valor de los productos vendidos por las empresas.

En 1981 el precio del petróleo bajó considerablemente a comparación de lo presupuestado, las tasas de interés subieron, la economía de Estados Unidos tuvo un retroceso por lo que las exportaciones bajaron, aunado a que el gasto público no fue ajustado a estos cambios lo cual generó un déficit bastante grave que culminó para 1982 en que la moneda mexicana sufriera una nueva devaluación, ya que al no obtener los ingresos de donde se tenían presupuestados, se recurrió a pedir los préstamos más grandes en los últimos años al exterior para culminar los programas que ya se tenían.

### **I.7. ESTABILIZACIÓN, AJUSTE Y CAMBIO ESTRUCTURAL (1982 – 1999)**

Después de la crisis de la deuda, México se vio obligado a suspender de temporalmente los pagos a la banca internacional y se vio forzado a renegociar los plazos de pagos entre el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco de México.

Los años 80 fueron para la economía nacional una época de ajustes y cambio estructural en su manera de manejo del país. Ya que no se contaba con la liquidez para poder solventar de manera aceptable las principales necesidades del pueblo mexicano se tuvieron que realizar una serie de programas de saneamiento de las finanzas públicas, control inflacionario, se tuvieron que privatizar empresas del sector público y se dio una mayor apertura hacia la inversión del extranjero y se empezó a vislumbrar un acuerdo como el que posteriormente se daría en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Se empieza el cambio de una economía donde el Estado fuera el que invertía para lograr un crecimiento (Economía de Estado) a una economía donde la función del Estado sólo fuera como observador y regulador de la actividad económica del país (Economía de Mercado).

A lo largo de la década de los 80, se intensifica y consolida la actividad de las maquiladoras en la zona norte del país, que forma la principal actividad del sector industrial del país. Por otro lado, el campo mexicano sigue en un retraso muy grande por la falta de recursos, tanto la infraestructura para el riego, eliminación de subsidios y la escasez de créditos aplicables para este sector económico.

Hacia finales de los años 80 y principios de los 90, los esfuerzos que el Estado realiza van orientados al saneamiento de las finanzas públicas en general, hacer una reforma fiscal, una reforma financiera, que incluyera la privatización de la banca comercial y empresas paraestatales que no fueran estratégicas, la creación

del Programa Nacional de Solidaridad y la apertura comercial. Para que el Estado sólo se enfocará a los compromisos fundamentales con la educación, la salud, el empleo, la vivienda, la seguridad pública, el medio ambiente y los servicios básicos.

En esta década de ajustes y estabilización, no se le da importancia a la micro, pequeña y mediana empresa en México, todo se enfoca al restablecimiento de la “tranquilidad” de la economía mexicana, la reestructuración del Estado y a la renegociación de la deuda externa. Se promueve la apertura del país a inversión extranjera para que se combatiera el desempleo y se fomentará el ahorro interno. En el gobierno de Salinas se acentúa la apertura comercial. Los aranceles que eran de hasta un 50% del valor del producto se redujeron al 20%. Así mismo, en la Europa Occidental se comienza a gestar con mayor fuerza el concepto de Unión Europea o Comunidad Europea, y se ve como un riesgo de que si no se une con otros mercados o países puede llegar a caer en un rezago aun mayor. Por lo que en 1990 el presidente Salinas le propone al presidente de los Estados Unidos de América, George Bush, el realizar un Tratado de Libre Comercio entre ambas naciones, al cual posteriormente pide su entrada Canadá.

En enero de 1994 empieza a operar el TLC (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) en los tres países. Se pueden tomar en cuenta tres aspectos fundamentales de este tratado:

1. La eliminación gradual de los aranceles.
2. Ampliar el número de consumidores y con ello los costos disminuirán en la producción a escala.
3. La calidad en los productos y servicios aumentarán y los costos disminuirán gracias a la competencia.

Todo esto favorece a que las empresas, micro, pequeñas, medianas y grandes, busquen un constante mejoramiento de todos los aspectos, debido a que se abre el mercado y no solo se compite con empresas nacionales y los productos y/o servicios que estas generen, sino que también con empresas transnacionales y multinacionales, ya que se abre el mercado y se permite también la inversión extranjera directa en territorio nacional.

En el periodo de gobierno de Salinas de Gortari, se aligero la carga que tenía el gobierno para hacer crecer a las empresas paraestatales, y se deslindo de las que no eran meramente estratégicas para el país, vendiéndolas a particulares, y se generó una nueva élite empresarial, que vino a estabilizar, hasta cierto punto, la vida económica del país con un crecimiento en el PIB del 3% en promedio anualmente.

Para diciembre de 1994 a la entrada de Zedillo al poder, se desató otra nueva crisis económica debido a el Banco de México decretó la flotación del peso, lo que significaba que la paridad peso-dólar estaría determinada por la oferta y demanda de los mismos sin intervención del Estado. En pocos días el valor del peso cayó un 80% contra el valor del dólar.

Esta situación de la crisis se agravó debido a que en 1995 se vencían el plazo de los tesobonos que debían ser pagados en dólares, a lo que el gobierno mexicano no tenía recursos financieros para poder pagarlos. Estados Unidos le ofreció a México prestarnos dinero a corto plazo poniendo de aval las facturas de exportación de PEMEX. Esto resolvió el problema de la crisis aunado a que se elevó la tasa del Impuesto al Valor Agregado al 15%.

Posteriormente el Estado adquirió los compromisos de la banca privada, es decir, convirtiéndola en deuda pública, con el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), el cual en vez de beneficiar al cuentahabiente protegió a los

dueños de los bancos de una inminente quiebra. Pero dejó al país en una situación económica muy lastimada.

Para finales del sexenio de Ernesto Zedillo, la situación de país se encontraba en mejor situación, no obstante teniendo un crecimiento mínimo, el cual estaba siendo opacado por la situación que se vivía por la entrada de los productos de los países asiáticos como lo es China y Taiwán.

### **I.8. CAMBIO DE PARTIDO POLÍTICO EN EL PODER, VICENTE FOX PRESIDENTE, INICIO DEL APOYO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

En el año 2000 se da el cambio de partido político en la presidencia de la República, acabando con 71 años de hegemonía del Partido Revolucionario Institucional en el poder, dando entrada al Partido Acción Nacional, con Vicente Fox Quezada como nuevo presidente.

La situación económica y política del país estaba siendo apenas restablecida y generando se respiraba una atmosfera de cambio. Pero el panorama no tuvo la mejoría que se esperaba y que se había prometido en la campaña de Vicente Fox. Todo esto impulsado por las “malas costumbres” que estaban arraigadas en el aparato de gobierno y por la oposición de los partidos que no eran de del presidente, cuestionándole cada acción que éste proponía y poniendo trabas para cualquier tipo de reforma que no beneficiara a los intereses de la clase política.

Los constantes enfrentamientos no frenaron el hecho de que en el país se fomentará el consumo, así se reactivó la economía, ya que se entró de lleno a la economía de mercado y hubieron acciones que aunque no hicieron que creciera a un ritmo del 7% anual, como lo había mencionado Fox en su campaña, fueron un

logro muy importante después de 30 años en los cuales, después del famoso “desarrollo estabilizador”, habían sido de constantes crisis económicas en el país.

Podemos resumir las acciones que realizó Fox de forma correcta como las siguientes:

1. Control inflacionario. Los precios se mantuvieron estables en casi todo el sexenio, manteniendo niveles que no se obtenían desde gobiernos como los de López Mateos y Díaz Ordaz, con la inflación en niveles de un solo dígito, que por ejemplo en 2005 fue del 3.3%
2. Libre flotación del tipo de cambio peso-dólar. Gracias al control de la inflación, la paridad peso-dólar se mantuvo estable y no importaba si subía o bajaba el precio del dólar, no afectaba en el bolsillo de la población en el país.
3. Disminución de la deuda externa. Se redujo la deuda externa pública hasta un 5.61% del PIB, a comparación del gobierno de López Portillo que representaba el 90% del PIB, fue un índice impresionantemente menor. De 70,000 millones de dólares cuando inició su gobierno a 49,900 millones de dólares para fines del 2006.
4. Control de déficit fiscal. El déficit fiscal se controló y se redujo en niveles del 0.4% del PIB en promedio anual, hasta llegar en el 2006 en un superávit del 0.11% del PIB en el 2006.
5. Incremento de las reservas internacionales. En a finales de cada sexenio desde Echeverría hasta Salinas, las arcas de la nación se encontraban prácticamente vacías, por lo que se conocía como “el año de Hidalgo”, pero en el sexenio de Vicente Fox aumentaron las reservas internacionales en un 90.19% del 2000 al 2006, manteniéndose en aproximadamente 67,700 millones de dólares.
6. Incremento en el gasto de desarrollo social. Mediante el gasto en programas de desarrollo social se logró disminuir la pobreza extrema a sólo un 17% de la población total del país, pero no fue del todo suficiente.

7. Record en construcción de vivienda popular. Se otorgaron aproximadamente un total de 3 millones de créditos para la construcción de vivienda popular, lo cual representa una cifra record. Tan sólo en el año 2004 se otorgaron un total de 575,000 créditos, de los cuales 325,000 fueron del ISSSTE. Una de las transformaciones radicales, ha sido la forma en que las familias tienen acceso a los créditos, sin tantos trámites e intervencionismo de terceros.
8. Transparencia y acceso a la información pública. se establecen y garantizan los procedimientos para que más de 256 dependencias y entidades de gobierno federal, tengan la obligación de atender las solicitudes ciudadanas de información y además mantenerla actualizada y completa en los portales de internet de cada una de ellas.
9. Apertura democrática, división de poderes. Se termina el presidencialismo y autoritarismo en una sola persona o partido, ahora los tres poderes de la unión, el Ejecutivo, Legislativo y Judicial toman la misma fuerza, cosa que no ocurría en los gobiernos Priistas. El estado de derecho se aplica de mejor manera, no se puede hablar de un total respeto, pero existe mayor libertad y respeto a la Constitución. Existe una alternancia en los diferentes puestos públicos entre los diversos partidos y no existe una hegemonía absoluta de algún partido en específico. La influencia del Ejecutivo no llega al Instituto Federal Electoral, siendo éste completamente autónomo.

Al principio de este sexenio se hizo gran énfasis a la creación de los famosos “changarros”, en los que el gobierno apoyaba con asesoría y financiamiento a los emprendedores de la micro y pequeña empresa con el fin de abatir el desempleo mediante el autoempleo.

Era la primera vez que un gobierno desde el ámbito federal apoyaba a los micros y pequeños empresarios. Todo esto basado en el ejemplo de Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank, apodado el banquero de los pobres, en Bangladesh,

quien desde 1991 empezó a dar microcréditos, principalmente a mujeres, y reactivó así la economía de comunidades pobres en muy poco tiempo. Modelo que se instauró en muchos países y a sido un motor para el inició y mejora de millones de micro y pequeñas empresas. A inicios de la administración de Vicente Fox se crean varios programas para el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Se crea en la Secretaría de Economía, la Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa.

El 19 de febrero de 2001, en el Diario Oficial de la Federación (DOF) se publicaron las Reglas de Operación del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, integrado por cinco fondos y programas entre los cuales se encontraba el Programa de Banca Social y Microcréditos (PROBASOMI) como uno de los programas de la Secretaría de Economía, cuyo principal objetivo fue crear mejores oportunidades de desarrollo entre la población de bajos recursos, mediante el acceso inicial al crédito y al microcrédito. El 17 de mayo de 2001 fue celebrado el Contrato Constitutivo del Fideicomiso del Fondo Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM) con la participación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como fideicomitente y como fiduciaria Nacional Financiera S. N. C. El 18 de mayo del mismo año se publicó en el DOF el Acuerdo por el que se modifica la denominación del Programa de Banca Social y Microcréditos al de Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), el cual sería administrado a través del FINAFIM. El 13 de junio de 2001 se publicó por el mismo medio las atribuciones de la Coordinación General del Programa y el 14 de marzo de 2002 se publicaron las Reglas de Operación del PRONAFIM con modificaciones el 04 de julio de 2003, 19 de julio de 2004, 18 de febrero de 2005 y 17 de febrero de 2006.<sup>4</sup>

El 30 de diciembre del 2002 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa,

---

<sup>4</sup> [http://www.pronafim.gob.mx/cont\\_esp.php?id\\_article=1](http://www.pronafim.gob.mx/cont_esp.php?id_article=1) Revisado el 15 de mayo de 2007.

con el objeto de "... promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.”<sup>5</sup>

En el 2004 se crea el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PyME) “cuyo objetivo general es promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.”<sup>6</sup>

Pero todos estos programas no han cubierto a cabalidad su objetivo ya que la cultura del mexicano es hacia el ser empleado de alguna empresa y no se le ha dado por parte de la sociedad la importancia que se requiere al autoempleo, aunque el 99.7%<sup>7</sup> de las empresas en México se encuentre en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, no existe una cultura hacia emprender o hacer crecer el negocio de una forma planeada y estructurada hacia un objetivo. Otro aspecto para la ineficacia de estos programas fue la falta de difusión por parte del gobierno hacia este tipo de programas por lo cual la sociedad ignoraba y sigue hasta la fecha ignorando su existencia, inclusive uno como alumno de una universidad privada, carecía de la información de que este tipo de programas existiera. Esto aunado a que los recursos que fueron enfocados en el sexenio de Fox eran escasos y se pedían “demasiados requisitos” según la mayoría de las

---

<sup>5</sup> Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre 2002, Artículo 1

<sup>6</sup> Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos para el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PyME), Diario Oficial de la Federación, 28 de febrero 2007, pág. 130

<sup>7</sup> Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) 20 de Mayo de 2007

personas que intentaban ser acreedores de este tipo de microcréditos. Otra gran traba hacia el logro de los objetivos fue la gran cantidad de trámites administrativos que se tiene que realizar tanto para crear una empresa como para ser candidatos para los créditos por parte de estas instituciones públicas, como para ser acreedor de un crédito en la banca privada.

La inversión extranjera directa aumentó considerablemente, al igual que la nacional en las grandes y medianas empresas, cuestión que ha beneficiado hasta cierto punto la economía del país por la creación de empleo, pero los salarios que perciben los trabajadores de las grandes empresas, tanto extranjeras como nacionales, sigue siendo bastante bajos, y los márgenes de utilidades de las empresas son bastante amplios, tenemos el caso de BBVA Bancomer, que es el que mayores utilidades le deja al consorcio BBV en América Latina, por sus altas comisiones y los bajos salarios. Caso similar al de Wal Mart de México (Walmex), quien en un solo mes supera las ventas de Palacio de Hierro tiene en un año, igualmente los salarios son muy bajos y las utilidades que se generan van a parar a bolsillos extranjeros. Por el otro lado, estas grandes inversiones y estas grandes empresas con una estructura organizacional y planes perfectamente definidos, perjudicaron a la micro y pequeña empresa que no ha contado con una estructura organizacional y objetivos perfectamente establecidos y terminaron por cerrar muchas micro y pequeñas empresas.

Durante la historia de México podemos definir que la clase gobernante del país sólo ha pugnado por sus propios intereses. En la Colonia, se buscaba el beneficio de los peninsulares con muchos impuestos que iban a la Iglesia y a la corona española. En el México independiente, por decirlo así, continuó una lucha por el poder entre los propios mexicanos y con otras naciones, con guerras; sólo se incrementaron la cantidad de terratenientes y se seguía teniendo en calidad de esclavitud a los trabajadores de los grandes latifundios y casi no hubo un proceso de industrialización; la gran reforma fue que del Estado se deslindo de la Iglesia.

Durante el Porfiriato se da el proceso de industrialización en México, pero con capital meramente extranjero en todas las ramas de la economía. Se da un desarrollo con inflación de 1935 a 1956, en donde se empieza a cerrar la economía mexicana hacia el comercio exterior, comenzando así con una Economía de Estado, subsidiando casi todas las actividades productivas en México provocando una inflación constante y elevada, se crea el Impuesto Sobre la Renta.

Posteriormente en el nombrado desarrollo estabilizador que se da durante 1957 a 1970, en el que para abatir la inflación, estabiliza los precios y mantiene la paridad peso-dólar controlada, continuó la fuertemente la sustitución de importaciones manteniendo los subsidios a los productores nacionales, hubo una escasa recaudación fiscal y encontrando al endeudamiento con el extranjero la solución para este problema, aunque resultó contraproducente. Después de este supuesto “desarrollo estabilizador” sustentado en el endeudamiento y una ficción cambiaria, viene una etapa en la que se busca mantener la misma tónica, pero viene una desaceleración económica, alza de inflación y un déficit presupuestal y se desencadena una devaluación en 1976; al mismo tiempo el auge petrolero se da por el descubrimiento de yacimientos muy importantes y parece que todos los problemas del país se resolvían, pero cuando los recursos presupuestados por ingresos del petróleo se vieron golpeados por la baja de los precios en el petróleo, se cae de nuevo al endeudamiento con el extranjero para cubrir los rubros presupuestados, por lo que regresa una nueva crisis, la crisis del endeudamiento; en este periodo se instaura un nuevo impuesto, el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Durante toda la década de los 80 se sigue sufriendo por la crisis por la deuda, por lo que se renegocia la deuda externa con la banca internacional; empiezan los ajustes y cambios estructurales, para el saneamiento de las finanzas públicas y el

control inflacionario; se abre la economía y se cambia de la economía de Estado a economía de mercado; a principios de los 90 se hace la venta de las empresas paraestatales que no fueran estratégicas; pero para 1994 se genera una nueva crisis económica por la liberación de la flotación del pesos-dólar según la oferta y la demanda de la misma y se recurre de nuevo al préstamo a los Estados Unidos de América; se viene el problema del FOBAPROA; se estabiliza a finales de la década de los 90 la economía y hay una recuperación significativa. Para principios del siglo XXI se encuentra el país con un cambio de partido político en el poder y se estabiliza un crecimiento aunque pequeño pero constante, con problemas que se venían arrastrando desde siempre, pero se empieza a hacer una nueva plataforma para lograr salir del letargo que ha sufrido el país a través de toda su historia; se empieza a tomar en cuenta a la micro y pequeña empresa como solución para combatir el desempleo, pero falla por su carencia de cimientos y falta de difusión.

Está empezando un nuevo mandato con el presidente Felipe Calderón y la situación económica del país está en mejores condiciones que en el siglo pasado, por lo que la micro y pequeña empresa tienen mucho mayores posibilidades de crecer y desarrollarse para así lograr un mejor estilo de vida para los mexicanos.

## **CAPÍTULO II.**

# **LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL MÉXICO ACTUAL**

Como pudimos observar en el capítulo anterior, el desarrollo de la micro y pequeña empresa en México a sido paulatino y no se le ha tomado en cuenta como parte vital del desarrollo económico del país a lo largo de su historia. Hasta últimas fechas es que se ha alentado a las personas a abrir sus propios negocios por parte del gobierno y de otras instituciones a falta de empleos en las medianas y grandes empresas y así poder activar una parte de la economía muy importante.

Hasta ahora las empresas micro y pequeñas, en muchas ocasiones han funcionado por administradores meramente empíricos, es decir, que se han ido forjando a base de prueba de acierto-error, y no han tenido la suficiente visión de negocios para poder hacer crecer su empresa de acuerdo al potencial que tenga. A diferencia de la forma en la cual se administran las empresas de mayor tamaño, como lo son la mediana y grande, dentro del país, que buscan estar a la vanguardia en todos los aspectos, tanto en al personal que labora en la empresa, la tecnología que se emplea, la optimización de los recursos financieros y la reinversión y la búsqueda de mejores formas de producir.

Todo esto aunado al hecho de que el país cuenta con una apertura comercial que permite que empresas extranjeras se instalen en territorio mexicano, al igual de que se han reducido los aranceles para productos de otros países entren al mercado nacional, que en muchas ocasiones tienen precios más bajos que los que tienen los producidos en el país, ya que sus costos de producción son inferiores y tienen una producción mayor y que a comparación de la micro y pequeña empresa, donde la producción es mucho menor y los costos aumentan,

por lo que los precios al público es mayor. Todo esto siendo efecto de la tan renombrada “Globalización” que se vive a nivel mundial, que tiene sus beneficios y sus desventajas al competir las empresas de todo tamaño y giro de cualquier país contra las de otros.

Para entender mejor la situación actual que vive la micro y pequeña empresa en un México globalizado dividiremos de la siguiente manera el capítulo:

- Definición de la micro y pequeña empresa.
- Clasificación de las empresas según su tamaño y su giro.
- Importancia de la micro y pequeña empresa en México.
- Situación actual de la micro y pequeña empresa en el México.

### II.1. DEFINICIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Para motivos administrativos, definiremos lo que es una organización y lo que es una empresa. Empezaremos por definir el concepto de lo que son las organizaciones: “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”<sup>1</sup>.

Otra definición de lo que es la organización la encontramos con Fernando Achilles de Faria Mello: “La organización es una red de relaciones entre personas. La empresa vista o concebida como un conjunto de máquinas, equipo y procedimientos (sistema técnico) es nada más que una „maqueta”; sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico”<sup>2</sup>.

El concepto de lo que es la empresa que según Rodríguez Valencia es: “... una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ellos un

---

<sup>1</sup> “STRUCTURE AND PROCESS IN THE MODERN SOCIETIES”, PARSONS Talcott, Glencoe, Ill., The Free Press, pag. 17.

<sup>2</sup> “DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ENFOQUE INTEGRAL” FARIA Mello Fernando Achilles de, Editorial Limusa, Primera edición, pág. 15.

beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva, que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo de la actualidad”<sup>3</sup>. A esta definición le aumentaría el hecho de que las empresas pueden producir bienes y/o servicios, no únicamente bienes, y ofrecerlos para sacar provecho de los mismos.

Otra definición de lo que es la empresa la encontramos con Münch Galindo: “Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación del capital”.<sup>4</sup>

Por lo cual mediante la unión de estos cuatro conceptos podemos definir que la empresa es una entidad económica sistematizada, conformada por un conjunto de personas con los recursos necesarios que se unen con el objetivo de producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad dentro de un marco legal.

La diferencia entre lo que es una empresa micro y pequeña a comparación con la mediana y grande puede verse desde diferentes puntos de vista pero para motivos de esta investigación, tomaremos en cuenta la cantidad de empleados que se tenga dependiendo del giro de la empresa.

---

<sup>3</sup> “ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS” RODRIGUÉZ Valencia Joaquín, Editorial Thomson, Quinta edición, pág. 64.

<sup>4</sup> “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, CASOS Y PRÁCTICAS”, MÜNCH Galindo Lourdes, Editorial Trillas, Segunda edición, pág. 26

## II.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO Y SU GIRO

Las empresas se pueden clasificar en distintas formas según se quiera ver, pueden ser según su tamaño, origen de su capital, giro, régimen, entre otras; pero para efectos de esta investigación vamos a utilizar dos clasificaciones, por su tamaño y por su giro.

Por su tamaño pueden ser de cuatro tipos::

- Microempresas
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas

Por su giro las podemos dividir en 3 clases:

- Industrial. Son aquellas empresas que se encargan de la transformación de materias primas en productos terminado o son aquellas empresas que se encargan de la extracción de recursos renovables o no renovables
- Comercial. Son aquellas empresas que se dedican a la compra-venta de bienes sin cambiarles su estado físico en que los adquirieron, obteniendo un margen de utilidad por la acción.
- De servicios. Son aquellas empresas que con el esfuerzo del ser humano ofrecen un servicio, sin que el objeto del servicio tenga una naturaleza física.

Según el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas por tamaño de las empresas de la siguiente manera:

Tamaño/Giro	Industriales	Comerciales	De servicio
Micro	0 a 10 empleados	0 a 10 empleados	0 a 10 empleados
Pequeñas	11 a 50 empleados	11 a 30 empleados	11 a 50 empleados
Medianas	51 a 250 empleados	31 a 100 empleados	51 a 100
Grandes	251 a más empleados	101 a más empleados	empleados 101 a más empleados

DOF 30 de diciembre 2002

Tabla 2.1

### II.3. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

La importancia que tiene la micro y pequeña empresa en México se puede observar en la cantidad de empresas de este tipo que hay en el país y se ha recurrido a los resultados que la Secretaría de Economía (SE) y el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) han recolectado que se presentan en la siguiente tabla en la cual se puede observar la participación de las empresa en rubros tan importantes como lo es la aportación al empleo y la aportación al Producto Interno Bruto (PIB).

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS	% TOTAL DE EMPRESAS	APORTACION AL EMPLEO	APORTACIÓN AL PIB
MICRO	3'837,000	95.6%	40.6%	15.0%
PEQUEÑA	138,500	3.4%	14.9%	14.5%
MEDIANA	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
GRANDE	7,900	0.2%	27.9%	48.0%
<b>TOTAL</b>	<b>4'015,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: SE – INEGI Consultado 30 de Mayo 2007

Tabla 2.2

Según los datos observados, el 99% de las empresas en México se encuentran en el rango de la micro y pequeña empresa, aportando en conjunto el 55.5% de los empleos en el país y el 29.5% del Producto Interno Bruto<sup>5</sup>. Aunque esto parece hasta cierto punto irónico, ya que más de la mitad de los empleos se encuentran en la micro y pequeña empresa, se generan niveles bajos de riqueza en estos rubros, y ésta se divide entre la mediana y grande empresa, aunque en mayor proporción en la última. Esto puede ser explicado por la magnitud de las empresas y observamos que no es proporcional la cantidad de empleos con la aportación al PIB, debido a que las grandes empresas venden grandes volúmenes de productos y/o servicios por ende sus ingresos son muy elevados y esto da pie a la automatización en muchos de sus procesos genera que la demanda de mano de obra cada vez sea menor, lo cual redundará en menores costos en mano de obra y mayores utilidades para la empresa. Por lo cual la micro, pequeña y hasta cierto punto la mediana empresa, han sido la solución para la población que ha sufrido del recorte de personal de las medianas y grandes empresas y para las personas que no accedieron a una educación superior o, en muchas ocasiones, a ningún tipo de educación, encontrarán una fuente de ingresos empleándose en este tipo de empresas y de ésta manera reactivar la economía personal y así mismo estas empresas reactivar la economía nacional.

Por otra parte, si observamos que la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, personas superiores a los 14 años y con las cualidades que marca la Ley Federal del Trabajo en su artículo 5, en el país que hay de un aproximado de 44.4 millones de personas, según datos del INEGI del 2006, están en capacidad de producir bienes y/o servicios. De esta cifra, el 26.6%, es decir 11.4 millones de personas se encuentran subempleadas en la economía informal, que muchas de ellas son parte de micro empresas que no se encuentran dadas de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), pero forman parte de la

---

<sup>5</sup> SE-INEGI suma de valores de la Tabla 2.2

economía mexicana y hacen que la población subsista y que se genere una derrama económica muy grande generada de este tipo de empresas.

### III.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

Para comprender la situación actual que viven la micro y pequeña empresa dentro del ámbito nacional se verán las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tienen este tipo de empresas desde mi punto de vista después de haber consultado las diversas fuentes de información disponibles y que me parecen son las más importantes de resaltar para éste objeto de aprendizaje.

Las fortalezas y las debilidades son aspectos internos de la empresa y lo veremos en dos vertientes de acuerdo a su proceso administrativo y de acuerdo a sus recursos, y son los que se analizarán primeramente.

#### FORTALEZAS

##### *Recursos humanos*

- Generadoras de fuentes de empleo con un 55.5% del total de empleos en el país<sup>6</sup>.
- La cantidad de empleados requeridos es menor a la de las empresas medianas y grandes.

##### *Recursos financieros*

- Se pueden crear con un capital inicial bajo.
- Controles financieros y contables sencillos

##### *Recursos tecnológicos*

- Dependiendo del giro en el que se desempeñe la empresa dependerá de la necesidad de tecnología, y no requiere de demasiada.

---

<sup>6</sup> Tabla (2.2)

### *Recursos materiales*

- Las instalaciones pueden ser relativamente pequeñas dependiendo del giro de la empresa.
- Se requiere poco material y equipo para desarrollo productivo.
- El producto terminado no requiere de mucho almacenamiento debido a la frecuente rotación de inventarios.

### DEBILIDADES

#### *Planeación*

- Falta de objetivos empresariales.
- Carencia de misión y visión de la empresa.
- Falta de planeación a mediano y a largo plazo.
- Carencia de políticas.

#### *Organización*

- Falta de una estructura organizacional definida.
- Carencia de manuales de organización.
- Desaprovechamiento del personal por falta de capacitación y desarrollo del mismo.
- Deficiencia en la utilización y racionalización de los recursos materiales.
- Duplicidad de actividades.

#### *Dirección*

- Centralización de la autoridad.
- Toma de decisiones centralizada y carente de suficiente información de la situación tanto interna como externa.
- Carencia de delegación de actividades.
- Comunicación de manera oral y carente de medios de comunicación formales.

### *Control*

- Controles internos poco eficientes debido a la falta de objetivos a mediano y largo plazo, por la carencia de sistemas y procedimientos establecidos en manuales de operación y fugaz de efectivo por falta de controles financieros.
- Carencia e improvisación de normas de calidad.

### *Recursos humanos*

- Dueño de la empresa es generalmente el administrador pero se basa únicamente en una administración empírica.
- Conformismo por parte del dueño de la empresa.
- Carencia de una administración eficiente de sueldos y salarios.
- Falta de planeación del perfil de puestos para las diferentes plazas de la empresa.
- Personal poco capacitado para las actividades desempeñadas.
- Inexistencia de programas de desarrollo de personal.
- Falta de prestaciones marcadas en la ley.
- Falta de una cultura empresarial.

### *Recursos económicos*

- Falta de recursos financieros para desarrollar de mejor manera su producción.
- Fuga de efectivo por falta de controles de caja.
- No son fácilmente acreedoras a un préstamo por parte de alguna institución crediticia por falta de garantías.
- Falta de eficiencia en la utilización de los recursos financieros incurriendo en gastos innecesarios.
- Costos de producción elevados.

### *Recursos tecnológicos*

- Falta de tecnología actual para el desarrollo productivo.
- Tecnología en muchas ocasiones obsoleta o inadecuada para las actividades productivas de la empresa.

### *Recursos materiales*

- Instalaciones inadecuadas para las actividades realizadas.
- Herramientas y equipo de trabajo ineficiente o carencia de los mismos.

Por otra parte podemos observar los factores externos que afectan directamente al accionar y desarrollo de la micro y pequeña empresa en la actualidad dentro del entorno nacional, como lo son las oportunidades y las amenazas.

## OPORTUNIDADES

### *Exportación*

- Existen diversos tratados de libre comercio con países tanto de América como de Europa y Asia dentro de los cuales los productos elaborados en México son excelentemente aceptados.

### *Mercado nacional*

- Proveedores de productos y/o servicios complementarios para las empresas medianas y grandes, sean nacionales o extranjeras, como lo son refacciones, piezas de los productos finales de las mismas, ofrecer servicios de *outsourcing*, entre otras.
- Distribuidores a menudeo o medio mayoreo de los productos generados por las medianas y/o grandes empresas.
- Cubrir necesidades de las poblaciones rurales en las cuales no han llegado las medianas y grandes empresas.
- Aprovechar los apoyos económicos que brinda el gobierno a través de la Secretaría de Economía mediante los diferentes programas existentes.

- Aprovechar los servicios de asesoría administrativa que brindan las Incubadoras de negocios tanto para la creación de una empresa, como para la organización y crecimiento de la misma, que brindan diferentes instituciones tanto públicas como privadas.
- Aprovechar la mano de obra nacional que es una de las mejores del mundo.
- Existe un mercado muy grande para todo tipo de productos y/o servicios.
- Crecimiento tanto dentro de las mismas instalaciones hacia el siguiente nivel en tamaño de la empresa, como en expansión del negocio a otros lugares.

### AMENAZAS

#### *Globalización*

- Mediante los tratados de libre comercio se han ido abriendo los mercados hacia la entrada de productos a menor precio que los que producen la micro y pequeña empresa en México.
- Inversión extranjera directa en el país, que puede ser la causante del cierre de las empresas micro y pequeñas del mismo giro empresarial.
- Vigorización en las normas internacionales de calidad.
- Incremento en las alianzas estratégicas y fusiones entre empresas extranjeras y alianzas entre empresas nacionales con empresas extranjeras.
- Desaceleración de la economía de los Estados Unidos de América y países con los que se tiene contacto directo en cuanto a exportaciones se refiere.

#### *Mercado nacional*

- Inestabilidad económica del país por falta de reformas estructurales a las instituciones del Estado.
- Economía informal contra economía formal.
- Expansión de las medianas y grandes empresas a través del país.

- Reducción o eliminación de programas de apoyo financieros a la micro y pequeña empresa por parte del gobierno federal por falta de resultados.

De acuerdo a lo observado en este análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se puede definir que hay una serie de rubros en los que se debe atacar en este tipo de empresas para poder convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, mediante la profesionalización de la actividad administrativa dentro de la empresa para obtener y generar un desarrollo empresarial para la micro y pequeña empresa.

La micro y pequeña empresa en México se encuentra en una increíble posición de ir hacia un crecimiento sostenido y que la lleve a ser la base fundamental de la economía mexicana, pero sobre todo de que las familias que depende de ellas mejoren su situación económica y se viva de una mejor manera, tanto los dueños de la empresa como las personas que laboran dentro de la misma, y puedan así generarse una mayor cantidad de empleos.

Cada situación genera fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, pero lo bonito de la administración de una empresa y de la vida es que se tiene la posibilidad de decidir hacia donde queremos llevarla, si queremos que sea una historia de éxito y trabajar para que las debilidades y amenazas se conviertan en nuestras fortalezas y nuestras oportunidades, todo depende inevitablemente de las decisiones que se tomen el día de hoy y día con día ser mejores tanto de manera profesional, y en el ámbito individual irremediablemente.

México es un país que nos brinda una gama de posibilidades inmensa, tenemos la calidad de personas para hacer que cualquier negocio pueda brillar.

## **CAPÍTULO III.**

# **LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO**

La administración de la micro y pequeña empresa en México como lo hemos podido observar en capítulos anteriores, esta llena de vicios y debilidades que las convierten en blanco fácil de innumerables amenazas que pueden llegar a generar un estancamiento o cierre de las mismas.

Dentro de este capítulo se muestra la función de la administración dentro de la micro y pequeña empresa en México y cómo el administrador tiene la facultad de aplicar las herramientas administrativas para orientar a la empresa hacia un desarrollo empresarial. Empezando por el hecho de darse cuenta que existe un panorama mejor al que se encuentra en este momento, mostrando la importancia de los objetivos, la misión y la visión, abarcando los pasos que se deben seguir para que la empresa pueda estar bien cimentada y así poder lograr una administración eficaz y eficiente y que pueda lograr los objetivos previamente establecidos.

La pregunta que puede surgir es ¿Por qué esta necesidad de cambiar si como vamos esta bien? La respuesta es, que “lo único constante es el cambio”; el mercado es cambiante, lo que hoy esta de moda, el día de mañana ya no lo esta, por lo cual se debe estar bien preparado.

A lo que me refiero con preparación, es con aterrizar el proceso administrativo y trasladarlo a la micro y pequeña empresa. Todos los días estamos aplicándolo, pero en muchas ocasiones, lo hacemos de manera inversa, primero se dirige, luego se planea y se cambia de dirección al mismo tiempo, generando una pérdida de recursos, de todo tipo. Posteriormente se controla haciendo un balance de las decisiones que se tomaron a la ligera o mediante la intuición, y se ve si en verdad fueron buenas o malas y esto afecta en gran medida a las finanzas de la empresa y al recurso humano que en ella labora, ya que si no resulta como se pensó repercute en el ánimo tanto de los colaboradores como del mismo administrador y se merma la base intelectual y laboral hasta que se de un buen resultado, pero en muchas ocasiones se logra de forma fortuita y no fue por la correcta ejecución o por la constancia del trabajo de diario y la congruencia del administrador.

A final de cuentas por lo que se puede calificar a un administrador es por la *utilidad* que deje para el negocio. Y esto refleja en gran medida la buena o mala gestión de los recursos de la micro o pequeña empresa, de la aplicación al proceso administrativo, de la adaptabilidad al cambio y de las herramientas que se tengan e implementen para la consecución de los objetivos.

Para tratar estos temas dentro del capítulo se divide de la siguiente manera

- Concepto de Administración
- Diferencia entre eficacia y eficiencia
- Desarrollo empresarial
- La función del administrador orientada hacia el desarrollo empresarial:
  1. La necesidad de cambio
  2. Determinar los objetivos, misión y visión de la empresa
  3. Identificar los recursos de la empresa
  4. El proceso administrativo de la empresa
  5. Áreas funcionales de la empresa
  6. Analizar la situación actual interna y las necesidades de la empresa

### 7. Elaboración de herramientas administrativas requeridas

#### III.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de Administración tiene distintas definiciones por parte de diversos estudiosos de la administración, se analizarán cada una de ellas tomando los conceptos clave para formar una definición que sea acorde al objeto de estudio de esta tesis.

Para Stephen Robbins y David De Cenzo “Administración es el proceso de realizar actividades, terminadas eficientemente con y a través de otras personas”<sup>1</sup>.

Para Rodas y Arroyo “La ciencia administrativa trata con recursos materiales y de capital, pero lo que es fundamental es su relación estrecha con los recursos humanos, sin considerar que estos últimos estén capacitados o no para laborar”<sup>2</sup>

Para Hernández y Ballesteros define la administración “como la coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo”<sup>3</sup>

Para Reyes Ponce la administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”<sup>4</sup>

Definición de administración: Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

---

<sup>1</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES. Robbins Stephen P., De Cenzo David A., Editorial Pearson Educación, Primera edición, pag. 5

<sup>2</sup> ADMINISTRACIÓN BÁSICA. Rodas Carpizo A., Arroyo de Rodas M., Editorial Limusa, Tercera edición, pág. 25.

<sup>3</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Hernández Sergio, Ballesteros Nicolás, Editorial Interamericana, Primera Edición, pág. 5.

<sup>4</sup> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORIAS Y PRÁCTICA. Reyes Ponce, Agustín, Editorial Limusa, pág. 26.

Podemos definir que la administración es la ciencia, técnica y arte que se aplica dentro de una empresa para el logro de los objetivos previamente establecidos mediante la eficiente coordinación del esfuerzo humano y la optimización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros.

El administrador de la micro y pequeña empresa debe valerse de la administración para poder llevar a cabo un desarrollo empresarial sustentable, que lo conlleve a ser más fuerte dentro de su ramo o a crecer dentro del mismo.

- La administración como ciencia. El administrador de la micro y pequeña empresa debe llevar a cabo mediante una metodología previamente establecida de igual manera un sistema que ya ha sido comprobado mediante la experimentación y conlleva al logro de los objetivos mediante su experiencia. Trata de identificar los pasos que le han sido exitosos y debe repetirlos de forma sistemática.
- La administración como técnica. El administrador debe tener pericia y habilidad para poder lograr lo que se busca mediante los recursos y procedimientos que se tienen.
- La administración como arte. Por que el administrador de la micro y pequeña empresa plasma la virtud, la disposición, la habilidad y el talento para poner su toque individual a la consecución de los objetivos generales de la empresa.
- Lograr objetivos previamente establecidos. Es la definición del rumbo que debe llevar la empresa, es su razón de ser, su actualidad y su futuro. Si se encuentran claros, son reales, medibles y son supervisados y controlados, favorecen al desarrollo empresarial. La misión del administrador es establecerlos, ejecutarlos y supervisarlos y de igual manera hacer una retrospectiva para ver si fueron los mejores o mejorarlos y en dado caso establecer nuevos.

- Eficiente coordinación del esfuerzo humano. Todo objetivo se logra gracias a la correcta coordinación del esfuerzo humano, la gente hace posible que toda la magia y que todos los recursos funcionen. Por lo cual se debe hacer al colaborador que sea lo más *productivo* posible. El administrador de la micro o pequeña empresa, al tener plantillas reducidas, puede llevar un mejor control y una mejor coordinación del recurso humano, por lo que al tener claro el rumbo del negocio se puede supervisar mejor las funciones y la ejecución de las actividades a realizar y así evitar los tiempos muertos y la falta de productividad de la gente.
- Optimización de los recursos materiales, económicos y tecnológicos. El administrador de la micro y pequeña empresa debe salvaguardar la correcta utilización de los recursos para hacer con lo menos, lo más. Aprovechando los recursos al 100% para lograr una mayor productividad.

Por lo cual podemos definir que la administración es la llave para poder abrir la puerta hacia nuevos y mejores horizontes para la micro y pequeña empresa. Dependerá de la disposición y del talento del administrador para poder llevar a la micro y pequeña empresa a un desarrollo sustentable.

### III.2. DIFERENCIA ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA

Es importante definir los términos eficiencia y eficacia y su diferencia para poder entender y manejar los conceptos adecuados para lograr que la administración de la empresa pueda llegar a ser tanto eficiente como eficaz.

Para Stephen Robbins y David De Cenzo “Eficiencia, hacer las cosas bien, se refiere a la relación que existe entre insumos y producción, busca minimizar los costos de los recursos”<sup>5</sup>. Y eficacia. “Hacer lo correcto. Alcanzar las metas”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES. Robbins Stephen P., De Cenzo David A. , Editorial Pearson Educación, Primera edición, pag. 5

Según el diccionario de la Real Academia Española la eficiencia. “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. Y eficacia. “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

Es decir, la eficacia es hacer las cosas como deben de ser y la eficiencia es hacer las cosas de una manera que optimice los recursos con los que se cuenta.

Estos términos nos servirán para poder entender que muchas veces la empresa puede estar siendo eficaz, más no eficiente, influyendo directamente en el desarrollo empresarial de una micro o pequeña empresa. Esto se da por el hecho de que la micro y la pequeña empresa cuenta con recursos limitados y en innumerables ocasiones se llega a tener una administración eficaz, ya que se llega a los resultados deseados, pero se deja a un lado la forma y a estructura con la cual se hace, ya que puede y llega a existir un desaprovechamiento de recursos que se traducen en pérdidas tanto económicas como de tiempo y genera que no se alcance una administración eficiente. Una administración eficiente lleva a la micro y pequeña empresa a conseguir los objetivos y aprovecha al máximo los recursos que se tienen, pero esto conlleva el establecimiento de toda una estructura empresarial, es decir, establecer una serie de pasos que se deben seguir, seguirlos y llegar al punto que se tenía en mente desde el principio. Podemos observar que se puede llegar a hacer una administración eficaz sin llegar a ser eficiente, pero no se puede llegar a tener una administración eficiente si no se es eficaz.

### III.3. DESARROLLO EMPRESARIAL

Todas las empresas, incluyendo la micro y pequeña, cuentan con una serie de etapas dentro de su vida empresarial, es decir tienen un ciclo de vida o un ciclo de

---

<sup>6</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES. Robbins Stephen P., De Cenzo David A. , Editorial Pearson Educación, Primera edición, pag. 5

desarrollo empresarial. Como el ser humano y todos los seres vivos, la micro y pequeña empresas cuentan también con vida propia. Algunas alcanzan un auge que se extiende por mucho tiempo, otras, en cambio, nunca consiguen llegar a un punto que pueda llamarse éxito y tienden a caer en dos escenarios: el primero, se estanca en una situación de conformismo; o la segunda, fracasa y muere.

Desarrollo de acuerdo a la Real Academia Española se define como “Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.”<sup>7</sup> La acción o el verbo que se lleva a cabo dentro del desarrollo es el de *desarrollar* y se define de la siguiente manera “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral; Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente.”<sup>8</sup> Por lo que podemos definir que el *Desarrollo empresarial es la acción de acrecentar, hacer progresar y llevar a una empresa hacia mejores niveles de competitividad mediante una administración eficiente.*

La micro y pequeña empresa tiene un ciclo de desarrollo empresarial sin depender del giro al que se dediquen, cuenta con una serie de etapas por las cuales debe pasar para poder lograr una maduración. Cada una de las micro o pequeñas empresas tienen un ciclo de vida determinada por situaciones tanto externas a la empresa como internas a la misma.

Las etapas del ciclo de desarrollo empresarial son las siguientes:

- A. *Apertura del negocio.* En esta etapa se genera la inversión inicial de capital aportado por el dueño o dueños de la micro o pequeña empresa para iniciar las actividades. Se caracteriza por grandes esfuerzos y sacrificios para darse a conocer en el nicho de mercado al que va dirigido. Regularmente en la micro y pequeña empresa, los esfuerzos mercadológicos realizados son mínimos y se basan únicamente la ubicación de la empresa y en la

---

<sup>7</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=DESARROLLO](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=DESARROLLO) Consultado 12 Mayo de 2007

<sup>8</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=DESARROLLAR](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=DESARROLLAR) Consultado 12 Mayo de 2007

promoción en el mercado local regularmente por recomendación de los mismos consumidores o publicidad de boca en boca. Se cuenta con un alto grado de incertidumbre. Debido a que, generalmente, no se cuenta con una estructura tanto organizacional como de recursos suficientes para poder lograr objetivos, se corre un gran riesgo de sucumbir ante cualquier amenaza o por una administración ineficiente de los recursos de la misma. La experiencia no es suficiente para conocer las situaciones externas o las mismas internas que se presentaran en esta fase. En esta etapa se trata de posicionar a la micro o pequeña empresa a la vista del cliente, que se de a conocer sin obtener altos niveles de márgenes de ganancia. Con el fin de orientar a los administradores se debe realizar un estudio previo y un anteproyecto para entrar al mercado con una certidumbre. No es un estudio que va a resolver las dificultades que se presenten pero brinda un panorama de lo que puede ser. Ya dentro de la operación de la micro y pequeña empresa es diferente y se tiene que improvisar en el camino, pero aprender de ello. El administrador debe hacer anotaciones de todo lo que pueda presentarse y poder así hacer su lista de los problemas, cómo los resolvió y qué herramientas utilizó para poder enfrentar situaciones similares. Esto denota el carácter científico de la administración y que el administrador del micro y pequeño empresario o administrador pueda utilizarlo para resolver problemas futuros e incluso adelantarse para que no sean problemas sino oportunidades de negocio.

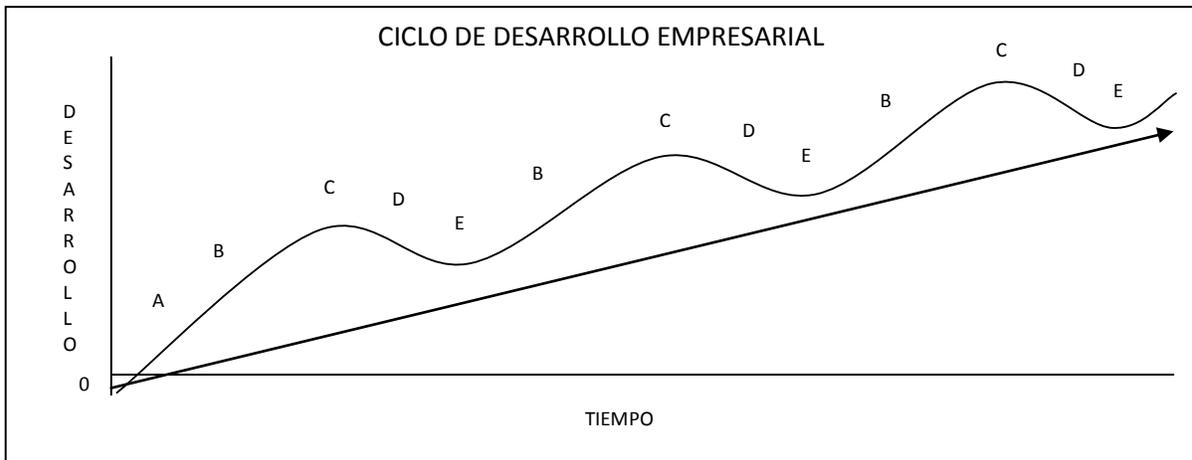
- B. *Crecimiento*. En esta etapa la micro o pequeña empresa inicia la recuperación de la inversión inicial y se empieza a obtener ganancia las cuales en teoría deberían ser reinvertidas para el crecimiento de la empresa dependiendo de los objetivos que estén predeterminados por la administración de la micro o pequeña empresa. En esta etapa es donde puede llegar a estancarse debido a que las utilidades de la empresa no son bien orientadas al logro de objetivos por que en muchas ocasiones no se

cuenta con ellos. Por ello es que en muchas empresas solo se llega a un pequeño o mediano crecimiento para después estancarse en un nivel de comodidad que frena el potencial del negocio. Para lo cual se debe recurrir a una administración efectiva y a mantener retos y objetivos siempre de mejora. En esta etapa los objetivos son más específicos y con mayor conocimiento del medio, ya que el administrador cuenta con mayor experiencia en el giro y puede dirigir a la micro y pequeña empresa con conocimientos más certeros y utilizar herramientas más adecuadas para conseguir la misión y la visión de la micro o pequeña empresa y llevar una mayor supervisión y un mejor control. Todavía existen vicios y todavía la experimentación fundamentada en el método científico para poder llegar a los objetivos previamente establecidos.

C. Madurez. Es la etapa que llega posterior al crecimiento, aunque se puede decir que en una micro o pequeña empresa ya ha logrado un posicionamiento en el mercado, niveles estables de producción, niveles de ingresos estables, se ha logrado crecer de tamaño de empresa, el número de empleados y la tecnología son más eficientes y se encuentran generalmente a la vanguardia, probablemente se haya franquiciado o haya tenido un crecimiento hacia nuevas sucursales en nuevas plazas, pero aun así, todavía no tiene un garantizada la permanencia en el mercado. Surgen nuevas amenazas tanto externas como internas que se deben atacar para poder seguir en desarrollo. La micro y pequeña empresa cuentan con una base estable. El administrador puede delegar mayor responsabilidad a sus colaboradores ya que se han estandarizado procesos y se conocen los criterios que han llevado a la micro o pequeña empresa a la etapa donde se encuentra. Se encuentra en un estado competitivo dentro del giro donde se encuentre.

- D. Retroalimentación. Esta etapa surge cuando las situaciones del mercado cambian y en teoría el administrador debe ser proactivo y adelantarse a las situaciones que vengan y evitar que la micro o pequeña empresa tenga que reaccionar ante amenazas. Debe observar la necesidad de cambio, ya sea en la estructura, en los objetivos, en el giro, en las estrategias, el personal, en la tecnología o en todos o en algunos de esos aspectos. Y se plantea la necesidad de un nuevo crecimiento hacia nuevos horizontes o recuperar lo que se ha venido desgastando por la alta competencia en el mercado, la situación económica, entre otras amenazas u oportunidades que se presenten.
- E. Retroceso. Esta etapa es de vital importancia dentro del desarrollo empresarial, ya que en todo ciclo existe un retroceso por una serie innumerable de elementos, que pueden ser externos o internos. Al igual que hay un ascenso, existe un descenso y es ahí donde al administrador de la micro o pequeña empresa pone a prueba su habilidad administrativa para poder sacar a flote a la micro o pequeña empresa. Y muchas ocasiones si se llega a salir de una crisis fuerte, se puede llegar a tener un desarrollo empresarial mucho más fuerte, ya que se pudo salir de una buena manera de un retroceso en el cual se encontraba la empresa. En cambio, si no llegan a vencer esta etapa, la micro o pequeña empresa ó se estanca en niveles inferiores a los de su potencial ó tiende a desaparecer, y en gran medida es por una ineficiencia e ineficacia administrativa aunada a la situación externa. Dentro de una empresa muchas ocasiones se debe forzar este tipo de retrocesos, para poder replantear el desarrollo empresarial, es decir, forzarse a reinventar las formas en las cuales se deben realizar las cosas dentro de la empresa, iniciando de nuevo un ciclo de desarrollo empresarial pero sin empezar de cero, como lo fue cuando se inicia una empresa, sino se inicia en un nivel más elevado ya que se tiene la experiencia del ciclo de desarrollo empresarial anterior. Por lo que al

reinventar a la micro y pequeña empresa se empieza un nuevo ciclo de desarrollo empresarial ascendente hacia una mejor situación. Las crisis han hecho que el administrador saque sus mejores técnicas y habilidades artísticas para poder reinventar la micro y la pequeña empresa. Y se dice que para grandes males grandes soluciones, para ello el administrador debe tener ciertas cualidades: proactivo, emprendedor, talentoso y constante.



Elaborada por Carlos Miguel Ángel Díaz Quevedo.

Tabla 3.1

Dentro de la gráfica de la tabla 3.1 se puede observar claramente cómo es que la micro pequeña empresa al llevar a cabo una administración eficiente orientada hacia un determinado crecimiento o desarrollo empresarial puede mejorar su posicionamiento dentro del giro empresarial y pasar de un tamaño a otro de empresa. Para que pueda generarse un ciclo de desarrollo empresarial sustentable, el empresario o administrador de la micro o pequeña empresa debe tener claramente delimitadas las funciones que tienen que realizar, con el fin de llevar a cabo una administración eficiente del desarrollo empresarial.

#### III.4. LA FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR ORIENTADA HACIA UN DESARROLLO EMPRESARIAL

En la micro y pequeña empresa, generalmente el administrador es el dueño de la empresa. Por lo que esta íntegramente interesado por que la empresa fluya en una buena dirección, ya de su buena gestión administrativa depende del éxito o fracaso de la empresa.

La función que tiene el administrador de la micro o pequeña empresa, no importando el grado escolar con que se cuente, es la de administrar de manera eficiente y eficaz el rumbo de organización.

Hasta la fecha la gran mayoría de las empresas de micro y pequeño tamaño únicamente se basan en una administración de acierto-error y se *lanzan* al mercado sin un horizonte previamente estudiado y sin haber definido su rumbo de acción, es decir, sin llevar a cabo una previsión, una planeación, ni una organización eficiente del proyecto a efectuar o del proyecto que se esta llevando a cabo.

Por lo que la función que tiene el administrador en una micro y pequeña empresa, en mi punto de vista, después de haber realizado una investigación y análisis de la situación actual de este tipo de empresas en México, he observado que el administrador debe profundizar en los siguientes puntos, para que la empresa se encuentre en posibilidades de competir y llegar a tener el tan nombrado desarrollo empresarial.

1. La necesidad del cambio organizacional
2. Determinar los objetivos, misión y visión de la micro y pequeña empresa
3. Identificar los recursos de la micro y pequeña empresa
4. El proceso administrativo de la empresa

5. Áreas funcionales de la empresa
6. Analizar la situación actual interna y las necesidades de la empresa
7. Elaboración de herramientas administrativas requeridas

Mediante la aplicación de los pasos anteriores, el administrador tendrá una mayor facilidad de tener un control eficiente y eficaz de la administración de la empresa, ya que los resultados podrán ser mayormente cuantificables y observar en lo cualitativo que es lo que esta faltando, ya que existe una serie de parámetros que ayudaran a comparar los resultados esperados con los obtenidos y saber exactamente en que parte de la empresa se generan los problemas que pudieran llegarse a generar.

Cabe señalar que estos pasos no son una “varita mágica” que sólo con el hecho de aplicarlos, la empresa tendrá un gran desarrollo empresarial, eso depende en gran parte de elementos externos a la micro y pequeña empresa que facilitarán o no el accionar de la misma. De igual manera, y en gran parte, el éxito depende de la forma en la cual el administrador de este tipo de empresas y los elementos internos de la misma interactúen para el logro de los objetivos.

### **III.4.1. La necesidad del cambio organizacional.**

Lo único constante en todo aspecto de la vida es el cambio. Por lo que una empresa no puede quedarse estancada en los procesos que están realizando ya que se puede llegar a ser vulnerable y perecer, debido a que, en este mercado tan competitivo se esta como en el juego infantil de la víbora de la mar, “*los de adelante corren mucho y los de atrás se quedarán, tras, tras, tras*”.

Por lo que el primer punto para que el administrador de una micro o pequeña empresa pueda empezar a pensar en un crecimiento o desarrollo empresarial es el definir que se necesita y requiere un cambio organizacional. El cambio organizacional se define como “cualquier alteración del personal, la estructura o la

tecnología”<sup>9</sup>. Los grandes cambios generalmente se concretan como resultado de una necesidad, es decir, que existe la intensión de llegar a algo mejor, a un estado de mejoría que satisfaga la necesidad de la micro y pequeña empresa, y como resultado es el cambio organizacional.

El administrador de la micro y pequeña empresa, se encuentra en constante alerta de los cambios que puedan surgir en el medio ambiente que los rodea, para poder reaccionar de una manera que pueda ser benéfica o por lo menos que no ocurra una contingencia que pueda llegar a afectar a la empresa a niveles de preocupación por la subsistencia de la misma.

En la micro y pequeña empresa ya establecida, los administradores ya han sobrellevado el peso de la toma de decisiones definitivas para la supervivencia de la empresa, pero en la mayoría de las ocasiones, el cambio organizacional no se realiza de una manera planeada y orientada hacia el logro de los objetivos, generalmente se realiza por un proceso de “reacción” hacia elementos externos o internos, y no de una manera proactiva, es decir, que se realice por haber detectado la necesidad de desarrollo.

Esta necesidad de cambio podemos dividirla, por así decirlo, o separarla en dos aspectos:

- Internos. Que son los que puede controlar el administrador mediante la aplicación de las herramientas administrativas.
- Externos. Que son todos los aspectos que surgen de afuera como lo es la situación económica del país, el clima, la competencia, los clientes, entre otros.

---

<sup>9</sup> ADMINISTRACIÓN, Robbins Stephen, Coulter Mary, Octava Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, pág. 312

Tocaré ambos aspectos ya que van de la mano para que el cambio sea verdaderamente eficiente y eficaz.

- *Aspectos internos*

Según Robbins y Coulter, el cambio puede realizarse en tres tipos diferentes, pero a la vez van correlacionados, que son: *el cambio de la estructura, cambio de la tecnología y el cambio de las personas*. Estos tipos de cambio para cualquier empresa, pero como lo hemos visto, para una micro o pequeña empresa es de vital importancia.

El *cambio en la estructura* se desprende el proceso de la organización o reorganización de la empresa, es decir abarca la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, amplitud de control, centralización o descentralización de la autoridad, estructura formal de la empresa, rediseño de trabajos o diseño de la estructura real de la micro o pequeña empresa.

El *cambio en la tecnología* es importante ya que se realiza un estudio o análisis de los procesos, métodos y el equipo de trabajo con el cual se cuenta en la micro o pequeña empresa y si existe la necesidad de cambiar y qué es lo que se tiene que cambiar.

El *cambio en las personas* mediante los cambios anteriores orientados hacia el desarrollo empresarial se puede llegar a generar una mejora en el compartimiento, en las actitudes, en las expectativas y en la percepción que tiene el colaborador de la micro o pequeña empresa. Pero sobre todo para llegar a que exista un cambio dentro de las personas hacia con la empresa se requiere de que el administrador pueda llegar a incluir e integrar a los colaboradores en el proceso de cambio, escuchando y tomando sugerencias de lo que puede ser mejor según la experiencia en el puesto y en la empresa, siendo esto un proceso continuo de retroalimentación administrador-colaborador.

Estos tres tipos de cambio deben de ir de la mano y de manera armónica para poder llegar a lograr un cambio organizacional exitoso orientado hacia el desarrollo empresarial.

- *Aspectos externo*

Los constantes cambios en el exterior de la empresa afectan a la toma de decisiones del administrador y a darnos cuenta de que es necesario un cambio. Pero para que esperar a que el cambio en el exterior se de y ser una empresa 100% reactiva. El administrador debe ser proactivo y adelantarse a lo que pueda venir en el medio ambiente que rodea a la empresa.

*La situación económica del País.* El administrador debe estar enterado de la situación que el País, Estado, Municipio, Colonia para poder implantar el cambio antes de que la este escenario pueda afectar a la micro y pequeña empresa, estableciendo las medidas pertinentes, mediante las herramientas administrativas, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se generaran y que no sea motivo de un tropiezo o descalabro para la misma empresa y que después se tengan que aplicar medidas correctivas cuando pudieron tomarse medidas preventivas.

*El clima.* “!!!ayyyy, no vendimos porque llovió!!!” Bien lo dijo mi esposa -desde que se inventaron los pretextos, se acabaron los pen... tontos- si caen limones, hay que hacer limonadas. A que me refiero, ningún elemento meteorológico normal debería ser motivo para la caída de las ventas. Se debe prever si algún fenómeno climático esta siendo motivo por el cual las ventas no se dan y generar el cambio. Por lo cual se debe de contar con todos los elementos y recursos necesarios para que esto no sea problema. De ahí que el administrador de la micro o pequeña empresa debe percatarse de la necesidad de cambio en caso de contingencias y poder prever que puede hacer para que esto no le afecte. Si el problema es que

cuando hace mucho calor, sube la temperatura dentro del local comercial y la gente entra y sale en poco tiempo y no compro nada por que en lugar de pensar que podía comprar, estaba pensando si se puso desodorante en la mañana, hay que buscar cual es la mejor solución: aire acondicionado, aire lavado, tres ventiladores, hay mil opciones, desde las más económicas hasta las más sofisticadas, pero recuerda lo importante es vender y al mismo tiempo controlar los gastos.

*La competencia.* El administrador de la micro o pequeña empresa debe estar atento a los siguientes aspectos estar en constante visita a la competencia. Observar cual es la tendencia de los competidores y tomar lo mejor de lo que estén implementando y mejorarlo para hacer una mejor propuesta con los recursos que tiene o sino aplicar lo que se mencionaba anteriormente en cuestión interna. La necesidad del cambio debe estar siempre en la mira del administrador de la micro o pequeña empresa para poder ganarle a la competencia y generar ventajas competitivas.

*Los clientes.* Los hábitos de compra no siempre son los mismos, ya que algunos se dejan llevar por el impulso y muchos otros por la fidelidad de una marca en específico. Hay que adelantarse a todo ello, ¿cómo? Mediante el cambio, que llame la atención que brinde de un plus al cliente, el famoso valor agregado al artículo. Hay que preguntarse si lo que ofrece la micro o pequeña empresa esta a la altura para que sea un producto competitivo y atraer al cliente, consentir al cliente real que tenemos, atraer al cliente potencial y crear curiosidad a la sociedad en general. Repito y seguiré repitiendo, ser proactivos, propositivos, proponerle al cliente una opción diferente, que sea agradable y que los consientan como dice la biblia en los 10 mandamientos “trata al prójimo como a ti mismo”. Pregúntate que te gustaría a ti y actúa. Una realidad es que el cliente se va a donde lo tratan mejor.

De este modo se pueden citar otra serie de eventos y de factores externos que pueden afectar al negocio y que pueden provocar un cambio en la micro y pequeña empresa, pero el administrador debe estar con el radar atento para poder adelantarse y ser proactivo.

La necesidad del cambio es el la llave que arranca el desarrollo empresarial. Si un administrador de la micro o pequeña empresa no ve que un cambio sea requerido, entonces va a ser prácticamente imposible que la empresa logre un desarrollo empresarial. Pero si el administrador quiere que su micro o pequeña empresa sea pueda crecer y desarrollarse hacia mejores estándares, entonces el paso siguiente es determinar hacia donde, y aquí es donde se deben determinar los objetivos, misión y visión de la micro o pequeña empresa, que a continuación se detallan.

### **III.4.2. Determinar los objetivos, misión y visión de la micro o pequeña empresa**

Después de haber definido la necesidad de lograr un cambio se debe expresar de forma precisa y concisa cómo se va a llevar a cabo la metamorfosis de la empresa hacia un mejor plano dentro de las posibilidades y expectativas que se tienen.

Las herramientas que el administrador de la micro y pequeña empresa debe utilizar para empezar a poner por escrito este cambio, es el establecimiento de un objetivo general de la organización, declarar la misión de la misma y cual es su visión a largo plazo.

#### *1. Objetivos*

Por lo regular la micro y pequeña empresa no cuentan con *objetivos* claros y definidos dentro de un horizonte de planeación hacia donde se dirige la empresa, por lo que es de suma importancia la definición de un objetivo general de la organización. Podemos definir que los objetivos “representan los resultados que la

empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”<sup>10</sup>.

Los objetivos deben especificar deben contener los siguientes aspectos para que cumplan la función que ellos mismos tienen por naturaleza:

- Estar establecidos por escrito.
- Iniciar con un verbo, es decir con una acción
- Definir qué se va a hacer
- Especificar cómo se va a realizar
- Determinar el periodo de tiempo a llevarse a cabo
- Establecer dónde se van a realizar
- Especificar quién los va a ejecutar
- Especificar el por qué se debe alcanzar.

El objetivo general de la organización debe determinar todos estos puntos de una manera general, pero a la vez puntual, hacia donde se quiere llegar con el proceso de desarrollo empresarial.

El objetivo general de la organización para que pueda surtir los efectos que se desea dentro de este desarrollo empresarial, el administrador de la micro y pequeña empresa puede o no tomar en cuenta a los empleados para el establecimiento de los mismos, escuchando las sugerencias del personal, esto hace que el personal que labora dentro de la empresa se sienta integrada en el proceso de cambio que se realiza dentro de la misma. Siguiendo con este tenor, se debe realizar de manera imprescindible y es de suma importancia para que la empresa avance hacia una nueva etapa de desarrollo el hecho de comunicarles a los empleados tanto de manera escrita como de forma oral este objetivo y

---

<sup>10</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Münch Lourdes, Quinta Edición, Editorial Trillas, pág. 81.

hacerlos sentir participes de estos cambios, ya que el personal es la fuerza que va a mover a la empresa hacia el desarrollo.

### *2. Visión*

Por otra parte, después de haber establecido el objetivo general de la organización orientada hacia el desarrollo empresarial de la micro o pequeña empresa, se debe establecer y determinar una declaración de la visión de la misma. La visión de la micro o pequeña empresa se caracteriza por ser un ideal de lo que se quiere llegar a ser, es decir, la declaración de la visión debe responder a pregunta de ¿qué queremos llegar a ser? Es a lo que la micro o pequeña empresa aspira a ser en un determinado periodo de tiempo, pudiendo ser a mediano o largo plazo. Es un enunciado en el cual se plasma de manera clara, real y objetiva la proyección de lo que se pretende llegar a ser. De ahí empieza el proceso del establecimiento y declaración de una misión, por ejemplo, en la guerra, la visión de una nación o grupo es el ganar la guerra y ser primer potencia del mundo o de una región. Y se va a encaminar todos los recursos y esfuerzos al logro de esta visión. Es exactamente lo mismo dentro de la micro y pequeña empresa. Se declara la visión el llegar a obtener un estatus dentro del ramo, región, entre otros aspectos, que determinen un crecimiento o desarrollo de la micro o pequeña empresa a mediano y largo plazo.

### *3. Misión*

Posteriormente y al tener claro lo que se quiere a futuro, se procede a la declaración de la misión en la cual se determina el camino por el cual van a estar fundamentadas las prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos del administrador y, sobre todo, para el diseño de estructuras de la micro o pequeña empresa, se puede decir que es una descripción de lo que es la empresa y su potencial de acuerdo a sus ventajas

competitivas. Para declarar la misión se debe de responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? o ¿cuál es nuestra misión? , como lo define Peter Drucker, esto es lo que llega a diferenciar a la empresa de otras similares, ya que se describe la razón de ser de la misma.

La declaración de una misión debe ser una guía para las personas que laboren en la empresa para seguir una directriz hacia una actitud que ayude al logro del objetivo general de la organización.

La declaración de la misión debe contener una serie de componentes como los presenta Fred R. David<sup>11</sup>:

- i. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la micro o pequeña empresa?
- ii. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la micro o pequeña empresa?
- iii. Mercados: Geográficamente, ¿Dónde compite la micro o pequeña empresa?
- iv. Tecnología: ¿Está la micro o pequeña empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- v. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está empresa esta comprometida con el crecimiento y solidez financiera?
- vi. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la micro o pequeña empresa?
- vii. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la micro o pequeña empresa?
- viii. Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- ix. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la micro o pequeña empresa?

---

<sup>11</sup> CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, Novena Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, pág. 68.

El administrador debe redactar una declaración de la misión acorde a lo que el piensa sobre lo que es su micro o pequeña empresa y cómo se deben integrar todos los componentes anteriores para formar un enunciado en el cual se declara la misión de una manera objetiva, clara y sobre todo fácil de aprender. Esta declaración debe estar a la vista de todos dentro de la empresa, en algún lugar donde los colaboradores puedan estar en constante contacto con ella para que de este modo se sientan identificados con la misma y sea como un lema que los motive al desarrollo de las actividades. Y sobre todo, algo sumamente importante en este proceso de cambio, es que sea real y se lleve a cabo lo que esta escrito en ella, ya que si sólo se realiza por el simple hecho de que se oiga bonito, puede resultar contraproducente y llevar a una desmoralización del personal de la micro o pequeña empresa. Por lo que las estrategias y las acciones de las empresas deben ir orientadas hacia lo señalado en la misión, no se puede declarar en la misión de un gran apoyo a los colaboradores si en realidad no se toma en cuenta a los mismos. Todo accionar de la empresa debe ir orientado hacia lo declarado dentro de la misión.

Estos tres elementos como lo son el objetivo general de la organización, la visión y la misión deben estar a la vista del personal en algún lugar que sea recurrente para ellos, ya que al estar en contacto visual continuo con estos elementos el personal se va programando mayormente hacia lo que se quiere lograr, pero lo mas importante dentro de este aspecto es que estos tres elementos se estén cumpliendo y sea un refuerzo hacia una mayor seguridad de que su trabajo esta siendo fructífero hacia el logro de estas metas.

### **III.4.3. Identificar los recursos de la micro y pequeña empresa**

La micro y pequeña empresa, cuenta con ciertos recursos claves para poder operar dentro del mercado de una manera eficiente y eficaz. Cada empresa selecciona y provee los recursos, que a su parecer y a sus recursos económicos,

sean los más indicados para las necesidades que tenga, con la finalidad de lograr el objetivo general de la organización, la misión y la visión de la empresa.

Como siguiente paso dentro de la función del administrador orientado hacia el desarrollo empresarial para la micro o pequeña empresa, se deben determinar los recursos con los que cuenta la empresa en la actualidad. Se debe contestar la pregunta “¿con que recursos cuento en la actualidad?”. Para ello se define que tipos de recursos cuenta la empresa.

Los recursos de la empresa son los siguientes:

- Recursos Humanos o Personal. Es toda persona que trabaja dentro de la micro o pequeña empresa, son el principal motor que maneja y controla los demás recursos de la empresa, siendo un elemento clave para la consecución de los objetivos de cualquier organización. Para la identificación de los mismos se debe preguntar ¿Cuántos colaboradores tengo? ¿Qué funciones realiza cada uno? ¿En realidad mis colaboradores están siendo productivos? ¿Qué ambiente laboral existe? ¿Están motivados?
- Recursos Económicos. Son los elementos monetarios, propios o ajenos, con que cuenta la empresa, que sirven para la ejecución de las actividades que realiza la misma. Los recursos económicos propios pueden ser el dinero en efectivo, las acciones o aportaciones de los socios y las utilidades. Los recursos económicos ajenos son los préstamos de acreedores y proveedores, créditos de la banca, emisión de valores. Por lo tanto el administrador de la empresa debe contestar las siguientes preguntas: ¿Cuánto dinero propio tengo? ¿Cuánto dinero está invertido en la micro o pequeña empresa? ¿Cuáles son mis deudas, tanto con el banco como con acreedores y proveedores? ¿Qué utilidad obtengo en un día, una semana, un mes de labores?

- Recursos Materiales. Son aquellos bienes tangibles, que con los que cuenta la empresa para el logro de su actividad productiva y administrativa. Lo conforman los siguientes elementos:
  - Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, entre otras.
  - Materias primas, materias auxiliares que forman parte del productos, productos en proceso, productos terminados, papelería, entre otras.

Por lo que administrador debe hacer una relación de todos los recursos materiales con los que cuenta la micro o pequeña empresa para saber que es lo que se tiene exactamente para poder operar.

- Recursos Tecnológicos. Es la tecnología con la que cuenta la empresa para poder realizar las actividades productivas para ofrecer bienes y/o servicios. Definiéndose como la capacidad que ha tenido la micro o pequeña empresa para poderse allegar de la tecnología que mayormente le beneficie. Dentro de este tipo de empresa, existen ocasiones en las cuales no es necesario de la mejor y más avanzada tecnología ya que las necesidades y la capacidad con la que cuenta la empresa son limitadas y sería únicamente el desperdicio de recursos económicos que pueden ser enfocados y distribuidos en áreas que sean mayormente necesarios. Los recursos tecnológicos varían de acuerdo al giro de la empresa, ya que como para unos pueden ser el software y el hardware computacional un elemento vital para la producción de algún bien y/o servicio, para otros puede ser algún tractor o la semilla transgénica. Por ende los recursos tecnológicos son subjetivos y variables para cada tipo de empresa, según sea su giro y/o tamaño.

El administrador de la micro y pequeña empresa debe realizar de igual manera una lista de los recursos tecnológicos con los que cuenta en la operación diaria.

### **III.4.4. El proceso administrativo de la empresa.**

Después de haber identificado los recursos con los que cuenta la micro y pequeña empresa, se procede con la acción administrativa, es decir, empieza en sí la aportación general del administrador orientado hacia el cambio o desarrollo empresarial como tal. Y para ello es de suma importancia el proceso administrativo, ya que como lo hemos venido repitiendo a lo largo de este objeto de estudio, la micro y pequeña empresa generalmente carece de este proceso por la falta de objetivos y estructura organizacional, por lo cual, el administrador debe recurrir al proceso administrativo para la consolidación de ambos para lograr el objetivo general de la organización.

El proceso administrativo es “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”<sup>12</sup>.

Este proceso se divide en varias etapas, mas no es algo que se realice de forma excluyente y que sea escalonado. Son etapas que se dan de manera prácticamente simultánea.

El proceso administrativo propuesto por Lyndall Urwick<sup>13</sup> lo divide en la siguiente forma y en la micro y pequeña empresa se aplica de la siguiente manera:

- *Previsión*. El administrador de la micro y pequeña empresa debe determinar lo que se desea lograr por medio de los recursos de la misma, la investigación y la valoración de las condiciones futuras que la micro o

---

<sup>12</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Münch Lourdes, Quinta Edición, Editorial Trillas, pág. 31.

<sup>13</sup> Lyndall Urwick era un consultor de negocios y un pensador influyente en el Reino Unido. Escribió un libro llamado los elementos de administración del negocio (The Elements of Business Administration) el cual fue publicado en 1943.

pequeña empresa con las que habrá de encontrarse y determinar posibles cursos de acción alternativos. Esta etapa comprende los siguientes aspectos:

- Establecer de los *objetivos* de la empresa a corto, mediano y largo plazo con base a lo que ya estableció en el objetivo general de la organización.
  - Establecer los *objetivos* específicos de cada área funcional de la empresa, de acuerdo a los objetivos generales.
  - Realizar las *investigaciones* concernientes para analizar los recursos con los que se puede contar.
  - Analizar *cursos alternativos o estrategias* para adaptar los recursos con los que cuenta la micro y pequeña empresa con los objetivos establecidos para determinar cuantas posibilidades de actuación existe.
- *Planeación*. Es el determinar el curso de acción que se llevara a cabo para realizar los objetivos establecidos en la etapa anterior, fijando los principios que guiaran a la micro y pequeña empresa, las secuencias de operaciones necesarias, el establecimiento de tiempos, los pronósticos de la situación y los presupuestos de la micro y pequeña empresa para cierta actividad. Esta etapa comprende los siguientes aspectos:
    - Establecer *políticas*, es decir los principios para orientar el accionar de la micro y pequeña empresa enfocados a salvaguardar los recursos que cn los que se cuenta.
    - Realizar *procedimientos*, que son la secuencia de pasos u operaciones que se van a realizar dentro de la empresa para realizar cierta actividad.
    - Fijar *programas*, establecer los tiempos requeridos para realizar las actividades.

- Establecer *presupuestos*, delimitar los recursos con lo que se debe contar para realizar las actividades, los ingresos y los egresos tanto de mercancía, como de dinero en un determinado periodo de tiempo.
  - Realizar *pronósticos*, determinar como se va a comportar el medio ambiente tanto interno como externo de la empresa.
  - Determinar *estrategias* para los cursos de acción que la micro o pequeña empresa llevara para la consecución de determinado objetivo previamente establecido.
- **Organización.** Es el establecer la estructura de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias de la empresa para su mayor eficiencia. Esta etapa comprende los siguientes aspectos:
    - Establecer *jerarquías*, es el establecer que grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada nivel y a cada puesto de la organización.
    - Determinar las *funciones*, cómo se deben dividir las grandes actividades especializadas para lograr los objetivos.
    - Especificar las *obligaciones* que tiene cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona, es decir que las obligaciones de las actividades que va a desempeñar una persona en un puesto.
- **Integración.** Consiste en determinar los procedimientos para dotar a la micro y pequeña empresa de los recursos, tanto humanos, tecnológicos, materiales y económicos, necesarios para realizar lo que ya se previno, se planeo y se organizo, con el fin de hacer más eficiente su funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Esta etapa comprende los siguientes elementos:

- Realizar la *selección* de los recursos necesarios para realizar lo previamente definido mediante el establecimiento de técnicas para encontrarlos y escogerlo.
  - Efectuar la *introducción* de los nuevos recursos mediante la mejor manera para que se articulen rápidamente a la empresa.
  - Realizar un proceso de *capacitación* para el correcto uso de los recursos proporcionados por la micro o pequeña empresa.
  - Implementar un sistema de *desarrollo* ya que todo elemento o recurso se busca que sea cada vez mejor y aumente su capacidad y su productividad.
- *Dirección*. El administrador debe impulsar, coordinar y vigilar las actividades de cada integrante y de los grupos de la micro y pequeña empresa, con el objetivo de que el conjunto de ellas realice lo planeado. Esta etapa comprende los siguientes aspectos:
    - Delimitar la *autoridad y responsabilidad* de los puestos dentro de la organización, su delegación y como ejercerla
    - Establecer sistemas de *comunicación* para poder hacer fluir la información entre los diferentes puestos, departamentos y todos los niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa.
    - Realizar una *supervisión* para que las actividades se realicen de la manera en la que están planeadas y como las había visualizado el mando superior.
- *Control*. El administrador de la micro y pequeña empresa debe establecer un sistema que permita medir los resultados actuales y pasados en relación con los objetivos previamente establecidos, con el fin de saber si se ha logrado lo que se esperaba, corregir dificultades, mejorar áreas de oportunidad y formular nuevos planes. Esta etapa comprende los siguientes aspectos:

- Establecer de *normas y estándares* para tener un punto de comparación.
- Operar *herramientas de control* en todas las áreas. Realizando listas de chequeo en las cuales las actividades planeadas se puedan controlar de una manera rápida y sencilla.
- Llevar un *estado de resultados* en el cual se vacíe toda la información financiera que la empresa va llevando día con día según los presupuestos.
- Interpretar los *resultados* para poder saber en donde se esta para poder planear hacia donde dirigirse.

Estas etapas del proceso administrativo son aplicables a todos los departamentos o áreas funcionales de la empresa y deben realizarse de forma coordinada para que puedan ir al parejo unas de otras.

En la micro y pequeña empresa es importante puntualizar que estas etapas no son llevadas a cabo a cabalidad ya que no son conocidas por los administradores de las mismas, solo realizan ciertos planes y controles según su propia experiencia y a base de una administración empírica, es decir, lo que les ha venido “funcionando” a través del tiempo. En otras ocasiones se ve al proceso administrativo como una perdida de tiempo o que no se pueden llevar a cabo por que son costosas o dificultan, a final de cuentas, el accionar de la micro y pequeña empresa, y se cree que estas etapas sólo son aplicables a la mediana y grande empresa.

### **III.4.5. Áreas funcionales de la micro y pequeña empresa.**

Una vez que la micro y pequeña empresa cuenta con los recursos clave con los que va a desempeñar sus actividades y planeado lo que se tiene que realizar para el logro del objetivo general de la organización, la visión y la misión, es de suma importancia el identificar las áreas funcionales que debe tener la micro y pequeña

empresa. Como ya se ha mencionado, dependiendo del giro de la misma y los objetivos que ésta pretenda alcanzar, es la forma en la que va a estar estructurada organizacionalmente. Esta estructura organizacional se divide en las áreas funcionales o departamentos de la micro y pequeña empresa que se encargan primordialmente de las funciones básicas que estas tengan como lo es el comprar la materia prima, elaborar el producto, venderlo, el manejo del dinero para producir, las utilidades que se generen y la coordinación del personal para que labore de una manera adecuada. En la micro y pequeña empresa generalmente realiza las actividades de las diferentes áreas funcionales las desempeña el administrador, pero debe dirigirse hacia un desarrollo en el cual no se centralicen todas las actividades en una sola persona y que se organice y se deleguen responsabilidades y autoridad a diferentes puestos para realizar las actividades primordiales de la micro y pequeña empresa. Para cada una de estas actividades se pueden dividir en áreas funcionales como son las siguientes:

### *Compras.*

En la micro y pequeña empresa esta área o departamento se debe encargarse de la compra de la materia prima para la Producción de un bien y/o servicio, de igual modo de las mercancías de consumos internos de la micro y pequeña empresa. Esta área se encarga de las siguientes funciones:

- *Presupuestos con diferentes proveedores.* Se les pide cotizaciones a los diferentes proveedores de las materias primas para las para obtener el mejor precio y la mejor calidad.
- *Presupuestos de diferentes proveedores de consumos internos.* Se buscan los mejores precios y la mejor calidad de los productos que va a utilizar la empresa para su operación y que no son precisamente para la producción de bienes o servicios. Ejemplos: papelería, material para limpieza, llantas para automóviles de la empresa, entre otros.
- *Negociación de precios y promociones.* Se busca la mejor opción para que la empresa compre el mejor producto de materia prima al mejor precio y

con las promociones que le deje un mayor beneficio a la micro o pequeña empresa.

- *Establecer plan de pagos con proveedores.* Se establecen planes de pago con los proveedores para que la empresa no se descapitalice por pagar de contado, sino buscar que se les otorguen créditos para que se le pague la materia prima y los consumos internos.
- *Compra de materia prima y consumos internos.* Elige con que proveedor y hace que la mercancía llegue a la micro o pequeña empresa.
- *Continúa comunicación con el área de producción para los pedidos.* Recibir los pedidos del área de Producción para poder hablar con los proveedores para que se le surta a la micro o pequeña empresa en tiempo y forma la materia que es requerida.

#### *Producción.*

Podemos definir la función del área de Producción como “el proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado”<sup>14</sup>. El área de la micro o pequeña empresa encargada de la producción realiza las siguientes actividades para la consecución de sus objetivos:

- *Diseño del producto y/o servicio.* En conjunto con el área de Mercadotecnia<sup>15</sup>, se realiza el diseño de los productos y/o servicios a producir, ya que se verá si se cuenta con la capacidad de realizarlos.
- *Diseño de procesos de producción.* Es la serie de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos y/o servicios. Esto incluye la planta, se selecciona la tecnología, maquinaria y los materiales; y el trabajo, es decir la mano de obra requerida.

---

<sup>14</sup> ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, ENFOQUE ESTRATÉGICO Y DE CALIDAD. D’Alessio Fernando, Primera Edición, Editorial Prentice Hall, pág. 90.

<sup>15</sup> Véase área funcional de Mercadotecnia

- *Calidad.* Se controla que los procesos se realicen de la manera establecida para poder ofrecer un producto y/o servicio que cumpla con todos los requerimientos contemplados para la satisfacción del cliente. Se debe lograr una calidad en tres aspectos fundamentales, selección de materia prima, en el proceso de producción y en el producto final. Esta en constante búsqueda del mejoramiento de los procesos productivos.
- *Capacidad y programación.* Se encarga de la administración de la cadena de suministros o logística desde la entrada de insumos, su transformación en producto terminado y los canales de distribución hacia el cliente; pronosticar la producción de acuerdo a las necesidades del mercado; determinar la capacidad máxima que tiene la empresa para producir, pero no llegar al límite superior de la empresa; determinar la distribución de la plata de acuerdo a las instalaciones; programar la producción en base a los pronósticos o a la demanda que se generé; programación de proyectos que se demanden.
- *Inventario.* Realizar el manejo y control del inventario de materia prima, producto en proceso, el producto terminado y materiales, en lo referente al control de existencias necesarias para la función de producción de la micro y pequeña empresa y el resurtido de las mismas de acuerdo a las políticas de manejo de inventarios dentro de la empresa.

#### *Finanzas.*

La función del área de finanzas “se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Munch Lourdes, Quinta Edición, Editorial Trillas, pág. 54.

Se encarga de obtener y distribuir los recursos monetarios de una manera optima en la micro y pequeña empresa, de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando a través de la operación de la misma.

El área de finanzas se encarga de las siguientes funciones para el logro de los objetivos empresariales:

- *Finanzas.* Se encarga de los ingresos que tiene la empresa, llevando el registro de todas las entradas de efectivo.
- *Económicas.* Se encarga de la repartición de los ingresos de la empresa a las diferentes áreas que los necesiten, llevando un registro de las salidas de efectivo que se realicen dentro del ejercicio.
- *Pago a proveedores.* Se encarga del pago a los proveedores de materia prima y consumos internos que ocupará la micro o pequeña empresa para su operación.

#### *Recursos humanos o Personal.*

La administración de personal o recursos humanos “Es la planeación, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.”<sup>17</sup>

El área de personal o recursos humanos se encarga de las siguientes funciones para el logro de los objetivos institucionales en la micro o pequeña empresa:

- *Planeación de personal.* Se realiza un análisis de las diferentes actividades que se realizan en las diferentes áreas y se determina las competencias y el perfil de las personas que deben ocupar un puesto. Los incrementos o reducciones de plazas y/o puestos de acuerdo a los planes establecidos.

---

<sup>17</sup> ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL, FUNDAMENTOS, Reyes Ponce Joaquín, Sexta Edición, Editorial Thomson, pág. 7.

La elaboración de los planes de rotación de personal, dotación de personal, capacitación y desarrollo de personal. Además de responder con velocidad a los cambios que se presenten en el medio.

- *Dotación de personal.* Una vez planeado cual es el personal requerido, se procede al reclutamiento de candidatos que cubran el perfil del puesto, posteriormente se selecciona mediante una serie de entrevistas y exámenes, según sea requerido, al candidato que cubra mayormente el perfil. Posteriormente elegido ya al candidato se le realiza un contrato que lo vincule laboralmente con la empresa. Una vez siendo ya colaborador de la empresa se le brinda la inducción adecuada para el puesto y el área a la cual será asignado.
- *Capacitación y desarrollo de personal.* Se encarga de brindar la capacitación adecuada a cada uno de los colaboradores de la empresa para que puedan efectuar sus labores de la mejor manera posible e ir especializándolos en alguna actividad para la organización, en ayuda al individuo o en ayuda a las relaciones humana e el grupo de trabajo. Todo esto con la finalidad de que en algún momento dado puedan llegar a escalar posiciones dentro de la organización a lo que se le llama desarrollo. Según lo marcado por la Ley Federal del Trabajo<sup>18</sup>.
- *Administración de sueldos y salarios.* Es la fase de la administración de personal en la cual se basa de principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración que reciba el colaborador de la micro y pequeña empresa, sea el apropiado de acuerdo a la jerarquía del puesto, a la eficiencia, a las características propias de cada empleado, a las posibilidades de la empresa y al salario de acuerdo a la ley por las funciones que realiza.
- *Seguridad e higiene en el trabajo.* Se encarga de la higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral, mediante técnicas y principios establecidos en la ley. Todo esto con el afán

---

<sup>18</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 3. Artículo 132, párrafo XV. Capítulo III Bis.

de mantener la condición física y psicológica del personal en su lugar de trabajo dentro de la empresa.

- *Evaluación del desempeño.* Es el medio por el cual se verifica que se este llevando a cabo lo establecido previamente para algún puesto y así poder detectar problemas en la supervisión de personal, de integración del colaborador a la empresa o al puesto que ocupa, del desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado a las exigencias del puesto, de motivación, entre otros. Es vital para la superación y crecimiento de la empresa.
- *Flujo de personal en la organización.* Se encargan del proceso de llevar el control de movimientos del personal dentro de la organización, ya sea de los ascensos de un empleado a un nivel mas elevado dentro de la organización; traslados, que es el cambiar de turno, departamento, puesto a un empleado con la misma categoría; reajuste, es un movimiento en una cantidad importante de empleados, que son indefinidamente suspendidos por alguna crisis que se genere dentro o fuera de la micro o pequeña empresa; separación de personal, es la terminación de la relación laboral entre la empresa y el empleado, ya sea por renunciias, muerte, retiros, despidos, permiso de ausencia.

#### *Mercadotecnia.*

La mercadotecnia se define como “un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores intercambiándolos con terceros”<sup>19</sup>.

En la micro y pequeña empresa, generalmente se lleva a cabo el proceso de promoción y publicidad de los productos y/o servicios por medio de las recomendaciones que hace un cliente con algún conocido. Pero ahora se quiere en el desarrollo empresarial que se lleve una mercadotecnia eficiente y efectiva. El

---

<sup>19</sup> MERCADOTECNIA, Kotler Philip, Armstrong Gary, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, pág 5

área de mercadotecnia se debe encargar de las siguientes funciones para lograr los objetivos organizacionales:

- La *investigación de mercado*. Es el estudio que se desarrolla para obtener información del mercado<sup>20</sup> que facilite la práctica de la mercadotecnia, como lo es conocer quienes son o quienes pueden ser los clientes potenciales, identificar sus características como lo es la edad, qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, comportamiento, cultura, competidores, gobierno, medio ambiente, regulaciones legales, entre otros factores que sean determinantes para tener mayores probabilidades de éxito para el producto y/o servicio ofertado.
- El *diseño el producto*. Mediante los estudios realizados se realiza el diseño del producto y que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. Aquí también se le da un nombre adecuado y un envase adecuado, para diferenciarlo de los demás productos y/o servicios ofertados.
- Determinar el *precio del producto*. El precio es determinado por los costos de producción más el margen de utilidad deseado que sea justo y acorde al mercado meta al que va dirigido.
- Realizar la *promoción del producto*. Consiste en dar a conocer el producto al consumidor o cliente potencial, y persuadirlo a que adquiera nuestro producto y/o servicio, mediante la utilización de medios de comunicación tanto masivos con diversas técnicas como folletos, regalos, muestras, entre otras. Todo esto a través de estrategias de ventas, publicidad, relaciones públicas, entre otras que requiera la empresa para el logro de los objetivos.
- La distribución en las diferentes *plazas*. Es el proceso en el cual se lleva del fabricante al consumidor el producto. Se realiza el manejo de los

---

<sup>20</sup> Mercado. “es el grupo de personas que tienen la capacidad y la disposición de compra un producto o un servicio para propósitos finales de uso” ADMINISTRACIÓN EN MERCADOTECNIA, Cravens David, Primera Edición, Editorial CECSA, pág. 115.

materiales, transporte y almacenaje, con el fin de proporcionar el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y en el menor tiempo.

- *Venta*. Es la culminación de los esfuerzos anteriores en la cual el cliente adquiere el producto y/o servicio ofertado.
- *Postventa*. Es un estudio que se realiza de los fenómenos ocasionados posteriores a la venta, que han llevado al éxito o fracaso de los esfuerzos anteriores y como mejorarlos.

#### *Investigación y desarrollo*

Es área de la empresa donde se lleva a cabo la investigación de nuevos productos y/o servicios que pueda ofrecer la micro o pequeña empresa, de acuerdo a sus posibilidades y muchas veces como resultado de estrategias implementadas por parte de la administrador. En este proceso de desarrollo empresarial, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios al igual que la mejora de los existentes son de vital importancia. Debido a esto propongo que se cree un área de Investigación y Desarrollo. Y es aquí donde se debe invertir dinero y esfuerzo, en mucha o pequeña cantidad para que la micro o pequeña empresa puedan incursionar en el cambio.

Esta área lleva a cabo mediante la coordinación entre los departamentos de Mercadotecnia y Producción, el desarrollo de los diferentes productos y/o servicios que se hayan detectado que se pueden realizar y que pueden tener éxito dentro del mercado.

Esta área se encuentra en constante búsqueda de mejorar tanto los productos y/o servicios ya existentes, tanto la creación y desarrollo de nuevas líneas de producción.

Dentro de la micro y la pequeña empresa no se cuenta con este tipo de departamentos, pero se ha visto en diversos estudios realizados por diferentes instituciones a nivel mundial que las empresas que mayor desarrollo han alcanzado son las que cuentan con un departamento encargado de la Investigación y Desarrollo. Por ello la gran importancia que tiene y la necesidad

para la micro y pequeña empresa de contar con un departamento encargado de este tipo de características.

En este departamento es factible la utilización de *benchmarking*, que no es más que el analizar las operaciones de las empresas que son líderes en el mercado y mediante esta investigación y análisis poder desarrollar dentro de la micro y pequeña empresa mejores formas de realizar las actividades que se realizan.

Se puede pensar que la micro y pequeña empresa no cubre cada una de las áreas anteriores con personal suficiente para que cubra cada una de las áreas mostradas, pero dependiendo del giro o actividad que realicen, los un mismo colaborador pueden cubrir una, dos o más de las áreas funcionales mostradas. Por otra parte, se muestran para despertar en el administrador de la micro y pequeña empresa la cosquilla de que si una empresa se encuentra bien organizada tiene mayores probabilidades de lograr un desarrollo empresarial exitoso y mostrar que las actividades se pueden delegar y que el poder no se centralice en una sola persona, sino que se trabaje a través de la gente.

Ahora que se han visto las áreas funcionales que pueden aplicarse a la micro y pequeña empresa, se debe conjuntar con el proceso administrativo visto anteriormente y así poder realizar organizar de mejor manera las actividades y que la operación de la micro y pequeña empresa sea aun más eficiente y pueda lograr un desarrollo empresarial sustentable.

### **III.4.6. Analizar la situación interna actual y las necesidades de la empresa**

Dentro de este capítulo ya se vio la necesidad de cambio, ya se estableció el objetivo general de la organización, la misión y la visión de la micro y pequeña empresa, ya se estudiaron los recursos con los que se cuentan, al igual que el proceso administrativo a grandes rasgos y las áreas funcionales que puede implementar el administrador de la micro y pequeña empresa. Ahora bien, ¿cómo

puede saber el administrador cual es la situación actual de su empresa? ¿Qué necesidades de recursos tiene?

Estas preguntas se responden haciendo una investigación de campo mediante la recolección de datos con base a los factores internos que suceden actualmente en la micro o pequeña empresa que quiera cambiar y cómo lo ve el mercado.

Se recurre a un análisis de los elementos claves, fundamentales para cada que la micro y pequeña empresa estén trabajando como hasta ahora lo han venido haciendo, es decir, se recurre a una serie de herramientas o técnicas administrativas para poder determinar la situación actual interna de la empresa y con ello descubrir las necesidades particulares de cada micro o pequeña empresa según lo expuesto anteriormente. Se trata de desmenuzar y detallar cómo es que la empresa ha trabajado hasta el momento, documentando cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa para poder observar y descubrir cuales son las actividades que sobran, las actividades que faltan, si hay duplicidad en ellas entre un puesto y otro, el desempeño del personal, cómo es que se lleva a cabo los controles de ingresos y egresos de dinero de la empresa.

Para este tipo de análisis se pueden utilizar diversas técnicas para el análisis de las actividades. Debido a que la micro y pequeña empresa cuenta con un número limitado de personal, se puede recurrir a la entrevista a cada una de las personas que laboran dentro de la misma, para conocer las actividades que desempeñan dentro de ella.

A continuación se presentan las diferentes técnicas que pueden ser empleadas para este tipo de análisis y los pasos que se deben de seguir para la realización de este análisis.

#### *Elaboración de cuestionarios.*

El cuestionario es una herramienta de recolección de datos que consiste en una serie de preguntas escritas predefinidas, que llevan una secuencia según los

temas o capítulos que uno desea obtener por medio de ellas. El objetivo de la elaboración de los cuestionarios como herramienta de recolección de datos en la micro y pequeña empresa es encontrar los siguientes puntos:

- Actividades diarias que se realiza cada persona que labora dentro de la micro y pequeña empresa de una forma secuencial, cómo las hace y si cree que exista una mejor forma de realizarlas.
- Actividades que realice de forma esporádica, es decir, que no las realice diario pero con cierta frecuencia y documentar cada cuanto realiza ese tipo de actividad, cómo las hace y si cree que exista una mejor forma de realizarlas.
- Actividades que realice sólo pocas veces al año y documentar cada cuanto las realiza, cómo las hace y si cree que exista una mejor forma de realizarlas.
- Recursos (humanos, económicos, materiales y tecnológicos) que necesita para desempeñar su labor y si necesita aunar en un determinado recursos para desempeñar su labor de mejor manera.
- Imagen empresarial ante los clientes (aplicación de encuesta a un elemento externo de la empresa para conocer como observa la situación interna de la misma) conteniendo preguntas de la atención al cliente desde su entrada al establecimiento hasta su salida, la calidad en los productos y/o servicios y una sección de sugerencias para mejorar la atención al cliente.

#### *Realización de la entrevista.*

Después de haber realizado y analizado si los cuestionarios que se elaboraron cumplen con el objetivo de conocer la forma en la que se lleva a cabo las diversas actividades de la micro y pequeña empresa, se procede a la realización de las entrevistas con cada una de las personas que laboran dentro de la misma. La

entrevista “consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información.”<sup>21</sup>

Dentro de esta entrevista se busca que el colaborador describa de forma extensa y explícita las actividades que realiza, para que el administrador tenga todos los elementos para poder definir y delimitar posteriormente los procesos que serían convenientes aplicar. Una de los objetivos primordiales de esta entrevista es que el colaborador se sienta integrado dentro del proceso de cambio y que pueda proponer posibles soluciones a los problemas que se tienen dentro de la micro y pequeña empresa ya que al ser ellos los que están en contacto directo con las actividades que se realizan son los que se encuentran personalmente y diariamente con las dificultades que genera la labor.

Todo esto se debe realizar en un ambiente de cordialidad y sin tomar parte de una visión subjetiva de que todo se esta haciendo de la mejor manera y que los recursos que se tienen son los mejores. El administrador se debe de mantener abierto a las sugerencias y que el entrevistado se sienta con la confianza de ser sincero y se exprese, ya que es para mutuo beneficio. De la misma manera la confidencialidad de la información obtenida debe ser fundamental para que no se preste a conflictos internos dentro de la empresa.

*Generar por escrito una lista chequeo.*

Transcribir la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a cada uno de las personas que laboran dentro de la empresa en forma de lista de chequeo. La lista de chequeo es un listado de actividades según las describió la persona entrevistada y disponerle de un espacio para afirmar o negar si la actividad se realiza como la describió o no y un espacio para anotaciones de comentarios y observaciones.

---

<sup>21</sup> AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Franklin, Enrique Benjamín, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, pág. 67.

*Realizar un proceso de observación de las actividades contra lista de chequeo.*

Identificadas y concentradas las actividades que realiza cada persona dentro de la empresa en una lista de chequeo, se debe corroborar que lo que se dijo se este en verdad realizando y que los problemas en realidad son por falta de recursos o por mala utilización de los mismos; e identificar nuevos problemas y deficiencias en la forma en la que se realiza las actividades. Todas estas anotaciones se realizan dentro de la lista de chequeo con el fin de que posteriormente se pueda concentrar y analizar posteriormente y poder proponer diferentes alternativas.

*Elaboración de encuestas para los clientes.*

La encuesta es un “instrumento que se utiliza para recabar información de una población, estrato o grupo predeterminado con el objeto de disponer de elementos de juicio para una eficaz toma de decisiones.”<sup>22</sup>

Esta encuesta va orientada a los clientes de la micro y pequeña empresa, enfocada a varios aspectos en específico como lo son, la atención dentro de la experiencia de compras o consumo, desde que entra hasta que sale después de haber adquirido o no un producto y/o servicio, la calidad del mismo y en que mejoraría la atención o los aspectos claves dentro de los recursos de la micro o pequeña empresa.

La encuesta debe estar diseñada para que según las actividades observadas y obtenidas en base a los cuestionarios a las personas que laboran dentro de la micro y pequeña empresa, y esta herramienta se evalúen de manera externa si son eficientes o no los procesos que hasta el momento se llevan a cabo, y que percepción tienen los clientes de lo que se realiza y cómo podrían mejorarla.

---

<sup>22</sup> AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Franklin, Enrique Benjamín, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, pág. 549.

#### *Confrontación de la información obtenida.*

Una vez obtenidos los datos de tres fuentes directas como lo es de las entrevistas con los empleados, de la observación directa y de la encuesta a los clientes, se pueden confrontar las observaciones y sugerencias para poder identificar que parte de las actividades que realizan las personas que laboran dentro de la micro o pequeña empresa y los recursos con los que se cuentan para realizarlas son los que están generando hasta cierto punto un panorama de estancamiento o falta de desarrollo empresarial dentro de la micro y la pequeña empresa.

Con todo ello se tiene la suficiente información para poder determinar cuales son los problemas que aquejan a la empresa, en cuanto a sus procesos y los recursos que pudieran ser necesarios para un funcionamiento eficiente de la empresa.

#### *Elaboración de un informe de la situación interna actual y las necesidades de la empresa.*

Redactar un documento en el cual se plasmen de manera detallada tanto los puntos positivos como negativos que se están generando dentro de la empresa, cuales son las áreas donde se debe poner mayor atención y cuales son los recursos necesarios para que puedan llevarse a cabo de mejor manera.

Mediante estos puntos descritos se descompuso en cada una de sus partes a la micro o pequeña empresa y al final se llevo a cabo una descripción general del estado actual de la empresa en sus accionar, cuales son las necesidades y puntos de atención o de oportunidad que puede tener. El panorama actual ya se encuentra detallado, ahora es tiempo de la aplicación de las herramientas administrativas mayormente adecuadas para la solución de los problemas identificados ya sea cambiando algunas pequeñas cosas o el cambio total varios aspectos introduciendo diferentes técnicas y herramientas administrativas dentro de la micro o pequeña empresa.

### **III.4.7. Elaboración de herramientas administrativas requeridas.**

Una vez identificadas las principales dificultades u oportunidades que hay dentro de la micro y pequeña empresa y al saber que no existe dentro de la misma una debida previsión, planeación, organización y control, existe una constante fuga de esfuerzos. No podemos meter dentro de este aspecto lo que es referente a la dirección ya que cada administrador tiene su propia forma de dirigir a su personal y su toma de decisiones, pero todo esto va muy ligado a lo que se busque mediante el objetivo general de la organización, la misión y la visión.

El paso siguiente es el desarrollo o elaboración de las herramientas administrativas necesarias para que el proceso administrativo pueda llevarse a cabo de una manera adecuada y se realice una administración eficiente.

Las herramientas administrativas son técnicas o métodos que son ocupadas dentro de la administración para delimitar las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de la micro o pequeña empresa con el afán de coordinar el esfuerzo humano para el logro de los objetivos previamente establecidos. Estas herramientas van a fungir como los cimientos de la micro y pequeña empresa, ya que de ellas se derivan las acciones que va a realizar la administración en pro del desarrollo empresarial de la micro y pequeña empresa.

A continuación se presentan algunas de las principales herramientas y cómo se pueden aplicar dentro de una micro y pequeña empresa pueden elaborar de manera sencilla para poder realizar un desarrollo empresarial sustentable.

#### *Objetivos.*

Como lo vimos anteriormente en este capítulo, los objetivos son de gran importancia dentro de la empresa. Los objetivos “representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y

determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”<sup>23</sup>. Pero a diferencia del objetivo general de la organización, estos objetivos son mayormente específicos, deben determinar los siguientes puntos:

- Los resultados por obtener.
- Quién debe realizar las actividades y las acciones para la obtención de los resultados.
- Los criterios con los que serán medidos los resultados.
- Los medios con los que se realizarán.
- Plazo en el que se alcanzará, ya sea a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos se deben especificar para cada una de las áreas de acuerdo al objetivo general de la organización y los objetivos que se van presentando de acuerdo a la situación que se presente dentro de la empresa. Se debe fomentar a todas las personas que laboran dentro de la empresa desde el mismo dueño del negocio, hasta los empleados de menor jerarquía, que a partir de los objetivos de la empresa y los objetivos de cada área en específico se tracen objetivos tanto laborales como personales a diferentes plazos y motivarles a la superación personal y laboral.

#### *Reglamentos.*

Los reglamentos son de vital importancia dentro de la micro y pequeña empresa, ya que es un documento donde se especifican las reglas que se van a desprender para el control del accionar de las personas que laboren dentro de la misma. Deben ser rígidas e inquebrantables y siempre conllevan a una sanción si es que no se cumplen como están establecidas o si llegan a violarse. Se trata de la seguridad de los recursos de la micro y pequeña empresa. Se debe difundir entre todos los colaboradores y que sea firmado por cada uno de ellos para que no haya ningún problema en caso de cumplir con las sanciones establecidas. Deben tener

---

<sup>23</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Münch Lourdes, Quinta Edición, Editorial Trillas, pág. 81.

fundamento en la ley que rige al País, al Estado y al Municipio donde se encuentre la micro o pequeña empresa.

### *Políticas.*

Son una serie de lineamientos en los cuales se basa la forma de actuar de la empresa. Sirven como directriz que rigen el actuar de las personas que laboran dentro de la micro y pequeña empresa. Son importantes para delimitar que se puede y que no hacer dentro de la empresa. Las políticas también deben ser difundidas y firmadas por cada uno de los colaboradores, como símbolo de que están enterados de ellas.

### *Procedimientos.*

Son los documentos en los cuales se describe detalladamente algún proceso o actividad que se realiza dentro de la empresa. Es el paso a paso de cómo se lleva a cabo para que cualquier persona pueda leerlo y sea capaz de realizar la actividad que esta plasmada dentro del documento de manera óptima. Debe ser leído y firmado de enterado por parte del colaborador que va a llevar a cabo la actividad al igual que se le debe dar una inducción para que se familiarice con la actividad o recurso que va a utilizar para la ejecución de sus labores.

### *Diagramas de Flujo.*

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de los procedimientos de la empresa mediante simbología previamente establecida, para facilitar la lectura de los mismos.

### *Manuales administrativos.*

Los manuales administrativos son documentos en los cuales se describe de manera sistemática y ordenada la información de la micro y pequeña empresa en su conjunto para que todo el personal conozca las actividades que se realizan

dentro de la misma, así como uniformar y orientar el accionar y la conducta que se debe llevar. En su interior deben contener los siguientes documentos:

- Portada.
- Índice
- Objetivo general de la organización.
- Misión y visión de la micro o pequeña empresa
- Antecedentes de la micro o pequeña empresa
- Organigrama
- Políticas
- Reglamentos
- Procedimientos
- Diagramas de flujo
- Descripciones de puestos
- Perfiles de puestos

Entre otra información que sea relevante de la empresa.

### *Estrategias.*

Las estrategias “son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”<sup>24</sup>. En si las estrategias son los diferentes cursos alternos que se pueden tener para un evento determinado, en las cuales se intenta la obtención de las mayores ventajas posibles contra situaciones que se le presenten a la micro o pequeña empresa, ya sean de carácter interno o externo. De aquí se desprenden todos los demás pasos para poder realizar una planeación adecuada y poder de esta forma, realizar los planes, presupuestos, programas y procedimientos que requieran las estrategias que se van a tomar con respecto a

---

<sup>24</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Münch Lourdes, Séptima Edición, Editorial Trillas, pág. 88.

tal o cual circunstancia, dentro de lo preestablecido en los objetivos tanto generales como específicos.

Existen diversos tipos de estrategias según Fred R. David:

- Integración. Las estrategias de este tipo son las cuales se allega la micro o pequeña empresa de los recursos para poder ampliarse dentro de su campo de acción mediante el control de sus distribuidores, proveedores y competencia, mediante la adquisición de los mismos.
- Intensivas. Este tipo de estrategias requieren de un esfuerzo intensivo por parte de la empresa para mejorar su posición competitiva dentro del mercado, ya sea mediante esfuerzos para posicionar un producto, el desarrollo de nuevos mercados o la creación de productos nuevos.
- Diversificación. Este tipo de estrategias hace que se aumente la capacidad de acción de la micro o pequeña empresa dentro del mismo ramo (mediante competitividad en cuanto a productos) o que se introduzca la empresa en otros ramos diferentes a los que ya estaba posicionada.
- Defensivas. Este tipo de estrategias se emplean cuando la micro o pequeña empresa se encuentra en declive o retroceso y pueden realizarse diversas opciones, tales como la venta de una parte de la compañía, ya sea en cuanto a las acciones, activos o una división dentro de la misma; o inclusive la venta total de la empresa o su liquidación.

#### *Planes.*

Son documentos que en donde se plasman las acciones que la empresa llevará a cabo en un periodo de tiempo determinado, ya sea a corto, mediano o a largo plazo, de acuerdo con los objetivos organizacionales. Son realizados por los dueños de la empresa o los administradores, en caso de la micro y pequeña empresa, tomando en cuenta los elementos internos y externos de la misma. Es aconsejable el tomar en cuenta las sugerencias que los trabajadores de la empresa puedan hacer para ya que ellos pueden tener puntos de vista que al

dueño o administrador de la empresa, que pueden ser útiles para el óptimo funcionamiento de los mismos.

#### *Descripción de Puestos.*

En la descripción de puestos se plasma en un documento las actividades de forma general que realiza un puesto en específico y con que otros puestos está relacionado y el área en la cual se encuentra dentro de la empresa.

#### *Perfil de Puestos.*

El perfil de puestos especifica de manera escrita las competencias que debe de cubrir la persona que desempeñe un puesto en específico dentro de la empresa. Edad, Sexo, Escolaridad, Experiencia laboral, Disponibilidad de horarios, Disponibilidad para cambio de Residencia, Estado civil, entre otros datos específicos que debe cumplir la persona que labore dentro de el puesto.

#### *Programas.*

Los programas son documentos que especifican los tiempos en los cuales se realizarán las actividades que se han planeado con anterioridad, intentando que sean lo más objetivos posibles y que se puedan realizar en ese periodo establecido, ya que si no son reales, puede llegar a causar demoras en otras actividades. Generalmente se grafican en forma de calendario y se propone una fecha objetivo para cada actividad planeada y un espacio para el tiempo real que se lleva al momento de ejecutarlo.

#### *Presupuestos.*

Los presupuestos son documentos que nos ayuda a llevar un control estricto de las actividades que se llevaran a cabo dentro de un negocio, ya que en este se plasma la cantidad de dinero que se probablemente pueda ingresar ya sea por ventas o por los servicios prestados y el dinero que se va a gastar o invertir para un determinado proyecto, actividad o periodo de tiempo determinado. Es muy útil

para que no existan fugas de dinero y que no se eleven los egresos principalmente. También existen presupuestos para la producción y venta en piezas o en servicios.

#### *Organigramas.*

Los organigramas son documentos en los cuales se describe de forma gráfica la estructura organizacional de la empresa, es decir como se relacionan los puestos de manera formal e informal, y en estos se muestran los niveles jerárquicos en la organización.

#### *Listas de chequeo.*

Las listas de chequeo son documentos en los cuales se encuentran especificadas las actividades que se deben realizar en específico de acuerdo a lo planeado y programado, es decir que se hayan realizado en tiempo y forma, dando como resultado un control de lo que se ha llevado a cabo y si se ha realizado de forma correcta.

#### *Inventarios.*

Los inventarios son documentos que sirven de herramientas de control específicamente para poder saber cuantos artículos entran, salen y se encuentran dentro de los almacenes que haya en la empresa, de igual manera saber los activos que hay dentro de la misma. Se deben realizar periódicamente inventarios físicos para saber si existe merma por robo o por daño, excedentes o faltantes, de acuerdo a lo que se tiene registrado en los libros financieros y lo que realmente se tiene en almacén.

#### *Controles financieros.*

Los controles financieros son documentos en las cuales se plasman los ingresos y egresos que la empresa esta teniendo en un determinado periodo de tiempo y el capital contable con el que cuenta. Se deben llevar pólizas de salida de dinero y

sus respectivos comprobantes de los gastos que se hicieron para poder cuadrar efectivamente el dinero que sale y el bien o servicio que entra. Se debe vaciar diariamente en un libro los movimientos de capital que se hicieron. De igual manera se deben registrar la entrada de activos fijos, su depreciación o amortización y de igual manera los pasivos que se generen.

#### *Auditoría administrativa.*

La auditoría administrativa es la herramienta de control que se realiza de los elementos del proceso administrativo de la micro o pequeña empresa, dentro de ella se hace un examen minucioso de la totalidad de la empresa o de un área en específico en cuanto a las actividades planeadas y si se llevaron a cabo de la manera en la cual estaban establecidas o no, cuales fueron las fallas o aciertos y cómo se puede mejorar el accionar de la misma, con el objetivo de fortalecer las áreas de oportunidad que se hayan detectado, y posteriormente a esto se realiza un proceso de seguimiento de las recomendaciones que se hayan efectuado del proceso anterior.

Estas son algunas de las herramientas administrativas que se propone para que la micro y pequeña empresa en México y en específico el administrador puedan desarrollar un proceso de desarrollo empresarial integral y puedan mejorar la situación de la micro y pequeña empresa en México. No son las únicas ni las más efectivas herramientas administrativas que la empresa pueda poner en práctica y que puedan salir mágicamente de la situación de letargo en la que se encuentran, ya que cada empresa es diferente y requiere de diversas acciones y herramientas administrativas específicas para cada una que la ayuden a lograr el desarrollo, pero estas son algunas generales que pueden ser desarrolladas e implementadas para empezar con el desarrollo empresarial sustentable.

En esta época de crisis, el letargo o estancamiento de una micro o pequeña empresa puede y es, en muchas ocasiones, la generación de desempleo por la desaparición de la misma. Por lo que conviene que cada micro o pequeño

empresario o administrador ubique en que contexto se encuentra su empresa y aplique los pasos que he propuesto y seguramente tendrá una mayor oportunidad de salir adelante airoso y generar un desarrollo empresarial y generar mayor cantidad de fuentes de empleo y se reactive la economía, por lo menos de la localidad donde se ubica la micro o pequeña empresa.

## CAPÍTULO IV.

# CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo de este trabajo hemos observado cómo ha sido la evolución histórica de la micro y pequeña empresa en México hasta llegar a la situación que actualmente viven millones de personas en sus *pequeños negocios, changarros, puestos, tienditas, negocio informal* o el nombre que se le quiera poner. Con sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, la micro y pequeña empresa es la que mayor cantidad de negocios genera en el país, que aunque no han sido explotadas de la mejor manera, han sido una válvula de escape para el gran índice de desempleo que hay en México por diversas circunstancias, y hoy más que nunca por la crisis que aqueja al país.

Muchas de las empresas que se encuentran en el rango de micro y pequeñas empresas poseen un potencial bastante interesante para seguir creciendo hacia mejores horizontes y no han tenido la visión y las herramientas administrativas para poder expandirse de una mejor manera hacia un desarrollo empresarial sustentable y es lo que en este trabajo de tesis se alienta al micro o pequeño empresario a que se quite el miedo al cambio y que se arriesgue a invertir su ingenio, talento y creatividad para ser mejor, para hacer que su micro o pequeña empresa se desarrolle.

En el recorrido del trabajo de investigación pudimos responder mediante la comprensión de la historia de las empresas en México (Capítulo I) y la situación actual de la micro y pequeña empresa en el país (Capítulo II) a la pregunta de ¿por qué la micro y pequeña empresa en México se encuentra estancada? Para posteriormente responder con lo propuesto sobre la función del administrador en el desarrollo empresarial (Capítulo III) a la pregunta ¿cómo puede salir del este

letargo? Se corrobora lo que se plantea en la hipótesis<sup>1</sup>, lo cual nos condujo hasta esta etapa de la investigación.

### **IV.1. ¿POR QUÉ LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO SE ENCUENTRA ESTANCADA?**

México a lo largo de su historia ha experimentado una infinidad de cambios tanto políticos, sociales, religiosos y económicos que han ido modificando la forma en la cual se ha organizado el país y la manera en la cual se han conformado las empresas. Existen muy pocas empresas que han sobre salido de las demás a lo largo de un periodo de tiempo prolongado y se hayan convertido en grandes consorcios empezando de cero, desde una micro empresa.

Históricamente, estos cambios han sido producto generalmente del descontento de la sociedad por el tipo de gobierno y las injusticias sociales; por la ambición de los grupos que se encuentran en el poder o por la situación internacional que impera dentro del ámbito global.

Nuestro país siempre ha sido esclavo de sus propios errores, y no es distinto en el ámbito empresarial. A través de la historia de México, nunca se ha fomentado de manera efectiva a la micro y pequeña empresa, ya que no se ha visto la necesidad por parte del gobierno de enfocar los esfuerzos a que las personas puedan poner sus propias empresas y que una vez establecidas logren crecer y desarrollarse para ser un mejor sustento para una mayor cantidad de empleados.

En la época colonial existían privilegios para los españoles radicados en México y se les brindaban tierras y con ellas sus esclavos y se producía únicamente para subsistir en cuanto a la agricultura y sobre todo se sostuvo a la corona española a base de la explotación de los metales preciosos existentes dentro de nuestro país, dejando a un lado la producción de mayor cantidad de artículos y la creación de

---

<sup>1</sup> Pág. IV

empresas, ya que sólo se enfocaba a explotar a nuestro país en forma que le favoreciera a la corona.

Durante la etapa de los primeros años del “México Independiente”, se fortaleció el poder de los hacendados y todos pugnaban por tener el poder y forjar su propio proyecto de nación, nuevamente dejando a un lado el bienestar de la población y viendo únicamente por el bienestar personal. Empiezan las transacciones comerciales con los Estados Unidos traduciéndose en un retroceso para nuestra economía ya que al estar mejor organizada la industria estadounidense eran menores los precios de los productos producidos por nuestro país vecino y esto freno aún más el posible desarrollo que pudiera haber tenido la industria en el país que de por si ya era carente.

Siendo prácticamente un siglo perdido el siglo XIX y el principio de siglo XX ya que dentro del Porfiriato sólo hubo un desarrollo en la industria metalúrgica y no hubo un verdadero impulso a la economía mexicana, al contrario se abrió las puertas de par en par a la inversión extranjera y no fomentó a los empresarios mexicanos a que produjeran y fueran el motor de la economía. La micro y pequeña empresa no tuvo ningún apoyo dentro de esta época y en general ninguna empresa tuvo apoyo.

Durante gran parte del siglo XX se tomó una política nacionalista, y se apoyo al proceso de industrialización del país, creando una gran cantidad de empresas. El gobierno favoreció a la industria nacional, pero con base en el endeudamiento nacional y el aumento en la inflación. Estas acciones redundaron en crisis económicas que lo que produjeron fue un estancamiento en la industria nacional, ya que al subir los costos producción y al disminuir los ingresos de la población, no existieron las condiciones para que la gente con recursos medios pudiera iniciar su propia empresa. Se incrementó de manera excesiva la dependencia de nuestra economía a la de los Estados Unidos ya que casi la totalidad de los productos de

exportación son al vecino país del norte y si existía una recesión allá no nos compraban y nuestra economía sufría y sigue sufriendo de las consecuencias.

La economía en el último cuarto del siglo XX y hasta la fecha se ha basado en el petróleo producido por nuestros yacimientos. Durante este periodo y también se abre la economía a una economía de mercado y empieza el comercio global. En donde a se abre de mayor manera las puertas a la inversión extranjera, pero se descuida la industria nacional y una cantidad muy grande de empresas mexicanas tienen que venderse a extranjeros ya que no son competitivas. Y si esto fue así en las empresas de gran tamaño, las de menor tamaño se han visto tremendamente afectadas hasta el punto de tener que cerrar.

Al haber a principios del siglo XXI un cambio en el poder el aumento al apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa fue creciendo, pero la inexperiencia en esas cuestiones y la falta de difusión hacia los programas organizados por el gobierno federal, provocaron su fracaso.

En cuanto a nivel del micro y pequeño empresario, la falta de espíritu emprendedor y el conformismo, al igual que la falta de visión empresarial, por la costumbre de no tener inculcado desde siempre el hecho del crecimiento y que siempre esperamos a que vengan a resolvernos la vida ya que siempre hemos estado sometidos, han llevado a que la micro y pequeña empresa en México se encuentre en un estado de letargo, siendo que tiene un potencial inmenso que esta esperando ser explotado. No ha existido una visión de desarrollo empresarial.

### **IV.2. ¿CÓMO PUEDE SALIR DEL LETARGO LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO?**

De acuerdo a lo visto anteriormente y a la problemática que existe en cuanto a la falta de una visión de desarrollo empresarial, la solución que se propone es un desarrollo empresarial basado en la utilización de herramientas administrativas simples para que el administrador de la micro o pequeña empresa que no cuenta

con los estudios de alguna carrera profesional relacionada a la administración pueda aplicarlas de manera efectiva a su empresa y pueda iniciar un ciclo de desarrollo empresarial sustentable.

La mentalidad de la mayoría de los mexicanos esta limitada por diversos paradigmas que suelen resultar de la misma educación que proviene de nuestros mismos hogares, de la escuela y por culpa del gobierno, se nos educa para ser empleados, no se nos incentiva para ser empresarios, ni emprendedores, se nos limita todo momento, y probablemente no sea una cuestión consciente, sino que es algo que llevamos arraigados desde generaciones atrás. Afortunadamente las nuevas generaciones estamos siendo más conscientes de la maravillosa oportunidad que se nos presenta.

El dueño de la micro o pequeña empresa juega el papel fundamental dentro de esta obra, ya que él es el detonador de todas las acciones de mejora que pueda tener la empresa. Es el comandante que va a llevar a su ejército al triunfo o al fracaso. El dueño generalmente es el administrador de la micro o pequeña empresa, y por lo tanto debe comprender y estar completamente convencido de que las ideas que se están implantando son las mejores para la empresa. Dentro de este papel que juega el administrador algo muy importante que se debe tomar en cuenta es el tomar en cuenta a las demás personas que laboran en la empresa ya que es la parte fundamental de la organización ya que si ellos se sienten integrados a los cambios y a las mejoras de la organización habrá una motivación extra para poder lograr los objetivos que se lleguen a establecer.

El proceso hacia un desarrollo empresarial empieza con el darse cuenta de que es *necesario un cambio*, tener la consciencia de que las cosas pueden estar bien como están, pero pueden estar mejor, y esto no sólo es a nivel empresarial, sino también a nivel personal. Deshacer esa mentalidad conformista y buscar el crecimiento y el desarrollo de la fuente de ingresos tanto del dueño de la empresa así como también de las personas que laboran dentro de ella.

Una vez identificado que se tiene que cambiar para lograr crecer y desarrollarse se debe especificar que es lo que somos como empresa, hacia donde se quiere llegar y con que actitud. Esto se logra a través del establecimiento de un objetivo general, es decir que quiero como conjunto, como empresa. Teniendo en la mira hacia donde quiero llegar, qué es lo que me mueve y me va hacer moverme para conseguirlo. Así como el quien soy yo, quien es mi empresa, a qué se dedica y qué le preocupa, todo esto representado en la *misión* de la empresa. Y teniendo una *visión* de lo que voy a llegar a ser en un determinado periodo de tiempo.

Al tener bien definidos los puntos anteriores se puede reorganizar y replantear si lo que se esta haciendo en la empresa y los recursos con los que se cuentan son los adecuados para poder lograr desarrollarse a los niveles que se quiere, a los objetivos previamente establecidos. Los recursos que cada empresa requiere son diferentes entre una y otra pero se deben identificar y analizar para poder de replantear los procesos para que no existan perdidas de tiempo y recursos económicos.

Al mismo tiempo que es diseñada la empresa, en el sentido de los recursos que se requieren para el funcionamiento de la misma, se aplica el proceso administrativo de una manera no tan sofisticada, ni tan detallada como lo haría una gran empresa, debido al reducido número de personal con que se cuenta. El proceso administrativo es útil y necesario para que cualquier tipo de empresa pueda laborar de manera armónica. Dentro del proceso se redefinen las áreas funcionales en las que se va a dividir la empresa, pero hay que recordar que esta división sólo la hace más fuerte, ya que la empresa es una unidad, un sistema en el cuál cada pieza se embona para formar un rompecabezas empresarial.

Esto es solamente el inicio del ciclo de desarrollo empresarial<sup>2</sup> para poder llevarlo a cabo de manera eficiente y eficaz se requiere de la constante revisión y supervisión, realizar evaluaciones para poder medir el grado de avance o retroceso y detectar así las posibles áreas de oportunidad que se puedan presentar y nos ayude a mejorarlas y lograr un desarrollo empresarial sustentable.

Por lo que concluyo que la administración, como bien se ha dicho, es aplicable al desarrollo de la micro y pequeña empresa en México, ya que es el timón y que lleva al barco hacia el puerto llamado Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña empresa en México. Administrar como ciencia, como arte y como técnica la micro y la pequeña empresa coordinando la correcta ejecución de las actividades para el logro del objetivo previamente establecido mediante los recursos que se tienen, siendo productivos y generando utilidades, viendo el cambio como una oportunidad e ir hacia él con el afán de crecer, y lograr así, un desarrollo empresarial.

Micro y pequeño empresario, administrador de tu empresa y de tu vida, levántate y despierta del letargo que embriaga, aprovecha los potenciales de tu micro o pequeña empresa aunado a tu talento, creatividad e ingenio; utiliza las herramientas que te propongo en este trabajo de tesis, exprímelas, inventa nuevas, reinventa tus propias herramientas, pero por favor avanza, no te quedes quieto por que entras a tu nivel de confort y de ahí es muy difícil salir. El que sabe no puede dejar de actuar, dice mi madre. Convéncete de que el mejor camino es el que se recorre, no el que se pudo haber recorrido pero por temor no se caminó. Cree en el desarrollo empresarial, desarróllate a ti y a tu gente y tu micro o pequeña empresa crecerá.

---

<sup>2</sup> Pág. 39

## FUENTES DE CONSULTA

### LIBROS

- HERNÁNDEZ, Abraham, “FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN”, México, Quinta edición
- RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, “ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS” Editorial Thomson, Quinta edición
- PARSONS Talcott, Glencoe, Ill., “STRUCTURE AND PROCESS IN THE MODERN SOCIETIES”The Free Press
- FARIA Mello Fernando Achilles de, “DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ENFOQUE INTEGRAL”Editorial Limusa, Primera edición
- MÜNCH Galindo Lourdes, “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, CASOS Y PRÁCTICAS”Editorial Trillas, Segunda edición
- ROBBINS Stephen P., De Cenzo David A., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES.Editorial Pearson Educación, Primera edición
- RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M., ADMINISTRACIÓN BÁSICA.Editorial Limusa, Tercera edición
- HERNÁNDEZ Sergio, Ballesteros Nicolás, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN,Editorial Interamericana, Primera Edición
- REYES Ponce, Agustín, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORIAS Y PRÁCTICA.Editorial Limusa
- ROBINNS Stephen, Coulter Mary, ADMINISTRACIÓN, Octava Edición, Editorial Pearson Prentice Hall
- MÜNCH Lourdes, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Quinta Edición, Editorial Trillas
- DAVID Fred, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Novena Edición, Editorial Pearson Prentice Hall

- D'ALESSIO Fernando, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, ENFOQUE ESTRATÉGICO Y DE CALIDAD. Primera Edición, Editorial Prentice Hall
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL, FUNDAMENTOS, Sexta Edición, Editorial Thomson
- KOTLER Philip, Armstrong Gary, MERCADOTECNIA, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall
- CRAVENS David, ADMINISTRACIÓN EN MERCADOTECNIA, Primera Edición, Editorial CECSA
- FRANKLIN, Enrique Benjamín, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Editorial McGraw Hill, Primera Edición
- MÜNCH Lourdes, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Séptima Edición, Editorial Trillas

### REVISTAS

- “LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MÉXICO”, UNAM, México, 1980
- “INFLACIÓN: EXPERIENCIA RECIENTE EN MÉXICO” Mota Marín S., Revista Comercio Exterior, núm. 21
- “UN ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA MEXICANA” MORENO Fernández, Revista de Comercio Exterior, núm. 20

### MARCO LEGAL

- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos para el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PyME).
- Ley Federal del Trabajo vigente

### FUENTES ELECTRÓNICAS

- [http://www.pronafim.gob.mx/cont\\_esp.php?id\\_article=1](http://www.pronafim.gob.mx/cont_esp.php?id_article=1), 15 de mayo de 2007
- [http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=DESARROLLO](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=DESARROLLO) Consultado 12 Mayo de 2007
- [http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=DESARROLLAR](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=DESARROLLAR) Consultado 12 Mayo de 2007

### ORGANISMOS ESTATALES Y PARAESTATALES

- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) 20 de Mayo de 2007
- SE – INEGI Consultado 30 de Mayo 2007