



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Manual de administración para identificar y controlar
las áreas básicas de las microempresas.
Caso: Tiendas de abarrotes del D.F.**

T E S I S

Que para Obtener el Grado de:

Maestro en Ciencias con la Especialidad de Administración de Negocios

Presenta:

Carlos Alberto Valdez Martínez

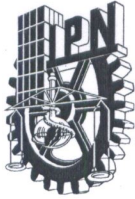
Directores de Tesis:

Dra. María Antonieta Andrade Vallejo

Dr. Esteban Martínez Díaz

México, D. F.

Septiembre, 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 28 del mes de SEPTIEMBRE del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis titulada:

“MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PARA IDENTIFICAR Y CONTROLAR LAS ÁREAS BÁSICAS DE LAS MICROEMPRESAS. CASO: TIENDAS DE ABARROTES DEL D.F.”

Presentada por el alumno:

VALDEZ

Apellido paterno

MARTÍNEZ

Apellido materno

CARLOS ALBERTO

Nombre(s)

Con registro:

A	1	1	0	4	7	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis



DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



DR. FERNANDO LAMBARRY VILCHIS



M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRIA LÓPEZ



M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TORRES
COMISIÓN REVISORA DE TESIS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día **28** del mes de **septiembre** del año **2015**, el (la) que suscribe **Carlos Alberto Valdez Martínez** alumno(a) del Programa de **Maestría en Ciencias en Administración de Negocios**, con número de registro **A110476**, adscrito(a) al **Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas**, manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) **Dra. María Antonieta Andrade Vallejo y el Dr. Esteban Martínez Díaz** y cede los derechos del trabajo titulado "**Manual de administración para identificar y controlar las áreas básicas de las microempresas. Caso: Tiendas de abarrotes del D.F.**", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones **carlosalbert10@hotmail.com** Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Carlos Alberto Valdez Martínez

Índice

Agradecimientos.....	V
Glosario.....	VI
Siglas y Abreviaturas.....	VIII
Relación de cuadros.....	X
Relación de figuras.....	XII
Resumen.....	XIV
Abstract.....	XVI
Introducción.....	XVIII
Capítulo 1 Metodología de la información.....	1
1.1 Problemática.....	2
1.1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivo general.....	5
1.3 Objetivos específicos.....	5
1.4 Preguntas de investigación.....	6
1.5 Hipótesis de trabajo.....	6
1.6 Categorías de análisis.....	7
1.7 Definición de categorías de análisis.....	7
1.8 Justificación.....	10
1.9 Delimitación.....	11
1.9.1 Delimitación espacial.....	11
1.9.2 Delimitación temporal.....	11
1.10 Tipo de investigación.....	12
Capítulo 2 Importancia de las MiPyMES en México.....	13
2.1 Definición y características de las PyMES y MiPyMES.....	14
2.2 Criterios de clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño.....	17
2.3 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) en México.....	20
2.3.1 Ventajas.....	24
2.3.2 Desventajas.....	24
2.4 Antecedentes de las tiendas de abarrotes.....	25
2.5 Las tiendas de abarrotes en la actualidad.....	26
2.6 Importancia y crecimiento de las tiendas de abarrotes.....	28
2.7 Las tiendas de abarrotes. ¿Desaparecen o se fortalecen?	29

Capítulo 3	Áreas básicas y características de control en las empresas	32
3.1	Estructura organizacional en las empresas.....	33
3.2	Áreas básicas de una organización.....	35
3.2.1	Administración General.....	36
3.2.2	Ventas.....	36
3.2.3	Compras.....	38
3.2.4	Recursos Humanos.....	40
3.2.5	Finanzas.....	41
3.3	Concepto y significado de control como elemento de administración.....	43
3.4	Importancia del control en las áreas de la organización.....	45
3.5	Determinación de las áreas básicas y el tipo de control adecuado.....	47
3.6	Los cinco componentes de un control interno según COSO.....	49
Capítulo 4	Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa.....	53
4.1	Teorías y conceptos del crecimiento de la empresa.....	54
4.2	Como lograr el crecimiento de la empresa.....	56
4.3	Formas de crecimiento.....	59
4.3.1	Especialización y diversificación.....	60
4.3.2	Crecimiento interno y crecimiento externo.....	61
4.3.3	Integración vertical e integración horizontal.....	63
4.3.4	Globalización.....	63
4.4	Formas de cooperación para crecer.....	64
4.5	Apoyos financieros como forma de crecimiento.....	66
4.6	Obstáculos a evitar para el crecimiento de las empresas.....	68
Capítulo 5	Diseño de la investigación, análisis e interpretación de resultados.....	72
5.1	Metodología de la investigación.....	73
5.2	Diseño de la investigación.....	73
5.2.1	Población objetivo.....	75
5.2.2	Tamaño de la muestra.....	77
5.2.3	Muestreo.....	77
5.2.4	Instrumento de recolección de datos y trabajo de campo.....	78
5.3	Análisis de la información.....	79
5.4	Interpretación de los resultados.....	97

Capítulo 6. Manual de administración para las microempresas. Caso: Tiendas de abarrotes.....	98
6.1 Definición del manual administrativo.....	99
6.2 Objetivos de los manuales.....	100
6.3 Importancia del manual de administración.....	100
6.3.1 Ventajas.....	102
6.3.2 Desventajas.....	103
6.4 Clasificación.....	103
6.5 Propuesta del manual administrativo. Caso: Tiendas de abarrotes.....	106
6.5.1 Justificación.....	107
6.5.2 Objetivo del manual.....	107
6.5.3 Objetivo y funciones de cada área.....	108
6.5.4 Contenido del manual por áreas específicas.....	112
6.5.4.1 Administración general.....	113
6.5.4.2 Área de finanzas.....	113
6.5.4.3 Área de ventas.....	114
6.5.4.4 Área de compras.....	115
6.5.4.5 Área de recursos humanos.....	115
6.5.5 Implementación del manual administrativo.....	116
6.6 Propósito del formato y propuesta de llenado.....	117
Conclusiones.....	158
Recomendaciones.....	161
Bibliografía.....	162
Anexo 1. Formato del cuestionario aplicado.....	167
Anexo 2. Matriz de congruencia.....	170

Agradecimientos

A Dios...

Por permitirme estar aquí y tener la oportunidad de reconocer mis errores, la inteligencia para aprovecharlos y la disciplina para corregirlos.

A Lupita...

Por ser mi esposa, compañera, amiga y por el apoyo que encontré en todo momento para culminar este gran proyecto y muchos más.

A Vanessa y Ximena...

Mi inspiración, mi motor de cada día, por las sonrisas que transforman todo en energía, pasión, dedicación y alegría.

A mis Padres...

Por haberme dado la vida, por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles, en los momentos de felicidad y ahora mismo.

A mis Directores de Tesis...

Por el apoyo, por los consejos, por la paciencia e inversión de su tiempo, además de los conocimientos y experiencias transmitidos en este proyecto.

Glosario

Áreas básicas del Negocio.- Son las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones de la organización (Hernández y Rodríguez Sergio, 1991).

Capital Semilla.- Sirve para realizar actividades clave a la hora de iniciar o poner en marcha un proyecto, está dirigido a todos los que se encuentran en alguna incubadora de negocios (Rueda, 1997).

Control de las operaciones.- acción para evaluar la efectividad, brinda protección a los activos contra pérdidas en el procesamiento de las transacciones diarias (Robbins, 1996)

Crecimiento en el mercado.- Un aumento en la demanda de un determinado producto o servicio a través del tiempo (Fernández García y Ventura, 1988).

Desarrollo de mercado.- Consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tiene la empresa (Igor Ansoff, 1976).

Diversificación.- Estrategia que busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes. (Igor Ansoff, 1976).

Estrategia.- Conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. (Larry E. Greiner, 1988).

Holding.- Grupo de empresas formado a través de la adquisición o participación de una empresa llamada “matriz” que adquiere más del 50% de otras empresas llamadas filiales y ejerce el control de las decisiones (Roberts, 2001).

Inversiones Ángeles.- Financiamiento que se otorga a las empresas de gran potencial que ofrecen innovación. Estos inversionistas pueden ser independientes o pertenecer a alguna red que impulse a las empresas. (Rueda, 1997).

Joint Venture.- Sociedades de riesgo compartido, consiste en una alianza de dos o más empresas que aportan capital para constituir una nueva sociedad conjunta (*Joint-Venture*) con el fin de operar en un nuevo mercado (Roberts, 2001).

Manual Administrativo.- Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones y procedimientos de una empresa (Gómez, 2004).

Misceláneas.- Tiendas que comercializan productos de primera necesidad al consumidor final, no necesariamente ofrecen productos perecederos (ANTAD, 2014).

Muestra.- Conjunto de cosas, personas o datos elegidos al azar, que se consideran representativos del grupo al que pertenecen y que se toman para estudiar o determinar ciertas características (Hernández Sampieri, 2006).

Penetración de mercados.- Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos. (Igor Ansoff 1976).

Población Objetivo.- El grupo específico (personas, familias, organizaciones, empresas, comunidades, etc.). Unidades hacia las cuales se dirige la intervención. (Hernández Sampieri, 2006).

Productividad.- describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales (George R. Terry, 1982)

Tiendas de abarrotes.- Recinto comercial que ofrece alimentos envasados o de venta al peso, desde panes hasta productos lácteos pasando por conservas (ANTAD, 2014).

Tiendas de conveniencia.- Establecimiento comercial con horario mayor a 18 horas y apertura los 365 días del año, sus precios suelen ser ligeramente superiores (ANTAD, 2014).

Siglas y Abreviaturas

ANTAD.- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y departamentales A.C.

CANACOPE.- Cámara Nacional de Comercio en Pequeño

CEDEPEC.- Centro para el Desarrollo Empresarial del Pequeño Comercio de Abarrotes, A.C.

COSO.- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

DOF.- Diario Oficial de la Federación.

IADB.- Banco Interamericano de Desarrollo.

IEPS.- Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.

IFC.- Corporación Financiera Internacional.

INADEM.- Instituto Nacional del Emprendedor.

INEGI.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

ISN.- Impuesto sobre Nóminas.

ISR.- Impuesto sobre la Renta.

IVA.- Impuesto al Valor Agregado.

MiPyMES.- Acrónimo de "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas".

NAFINZA.- Nacional Financiera.

OEA.- Organización de los Estados Americanos.

OCDE.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo.

PIB.- Producto Interno Bruto

PyMES.- Acrónimo de Pequeñas y Medianas Empresas.

REPECOS.- Régimen de Pequeños Contribuyentes.

RIF.- Régimen de Incorporación Fiscal.

SAR.- Sistema de Ahorro para el Retiro.

SERVYTUR.- Cámara de Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño de la Ciudad de México.

SE.- Secretaría de Economía

SIEM.- Sistema de Información Empresarial Mexicano

Tope máximo combinado.- $TMC = (\text{número de trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%$. Sirve para catalogar a las empresas.

UTE.- Unión Temporal de Empresas.

Relación de cuadros

Cuadro 1.1	Identificación de variables.	6
Cuadro 1.2	Modelo de crecimiento Ansoff.	9
Cuadro 1.3	Alternativas de crecimiento.	9
Cuadro 2.1	Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación.	18
Cuadro 2.2	Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea.	19
Cuadro 2.3	Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado.	20
Cuadro 2.4	Participación porcentual de los estratos de la Secretaría de Economía en variables seleccionadas 2008.	22
Cuadro 2.5	Modificaciones a la Reforma Fiscal 2014 que impactaran a las tiendas de abarrotes.	29
Cuadro 3.1	Características del negociador eficaz.	37
Cuadro 3.2	Esquema de los requerimientos generales de la venta.	38
Cuadro 3.3	Valor esperado de la parte compradora y la parte proveedora.	39
Cuadro 3.4	Sistemas de información-comunicación en las organizaciones.	40
Cuadro 3.5	Problemática de las MiPyMES en términos de planeación financiera.	42
Cuadro 3.6	Tipos de control interno.	45
Cuadro 3.7	Herramientas de control interno según su función.	48
Cuadro 3.8	Los 5 componentes del control interno según COSO.	49
Cuadro 4.1	Crecimiento en competitividad empresarial.	56
Cuadro 4.2	Formas de crecimiento y desarrollo.	59
Cuadro 4.3	Opciones de crecimiento interno y externo.	61
Cuadro 4.4	Oportunidades y riesgos del crecimiento empresarial.	71
Cuadro 5.1	Número de tiendas de abarrotes en el Distrito Federal	75

Cuadro 5.2	Muestreo aleatorio estratificado.	78
Cuadro 6.1	Clasificación de los manuales administrativos.	104
Cuadro 6.2	Implementación del manual administrativo	116

Relación de Figuras

Figura 2.1	Unidades económicas estratificadas DOF del 30 de junio de 2009.	21
Figura 2.2	Personal ocupado total estratificado DOF del 30 de junio de 2009.	22
Figura 2.3	Número de unidades económicas en México en 2009.	23
Figura 3.1	Áreas funcionales de una organización.	34
Figura 3.2	Esquema de control como elemento de administración.	44
Figura 3.3	Principales criterios sobre el proceso de control administrativo.	47
Figura 4.1	Como crecen las organizaciones según Larry E. Greiner.	57
Figura 5.1	Aplicación de cuestionarios en Microsoft Office Excel.	74
Figura 5.2	Diferencia entre miscelánea, tienda de abarrotes y tienda de conveniencia.	75
Figura 5.3	Fórmula para el tamaño de la muestra de poblaciones infinitas.	76
Figura 5.4	Tabulación de las encuestas en Microsoft Office Excel.	78
Figura 5.5	Gráfica de la edad de los encuestados.	79
Figura 5.6	Gráfica nivel de escolaridad.	80
Figura 5.7	Puesto que desempeña en la tienda.	81
Figura 5.8	Tiempo que la tienda de abarrotes tiene en el mercado.	82
Figura 5.9	Número de personas que trabajan en la tienda.	83
Figura 5.10	Tiendas que cuentan con objetivos, estrategias y actividades.	84
Figura 5.11	En las tienda se identifican las áreas de ventas, compras, finanzas y recursos humanos.	85
Figura 5.12	Realiza algún tipo de registro para controlar las operaciones diarias.	86
Figura 5.13	Principal problema que ha encontrado, relacionado con ventas, finanzas, recursos humanos y compras.	87

Figura 5.14	El manual administrativo para ayudar a crecer en el mercado.	88
Figura 5.15	Intención de implementar un manual administrativo.	89
Figura 5.16	Comportamiento de las ventas en los últimos 3 años.	90
Figura 5.17	Nivel de escolaridad vs La tienda tiene objetivos, estrategias y actividades.	91
Figura 5.18	Nivel de escolaridad vs Registro para controlar las operaciones diarias.	92
Figura 5.19	Dueños/Empleados vs apoyo del manual administrativo para crecer en el mercado.	93
Figura 5.20	Edad vs Intención de implementar un manual administrativo.	94
Figura 5.21	Nivel de escolaridad vs Intención de implementar un manual administrativo.	95

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas, comúnmente conocidas como MiPyMES, constituyen una parte muy importante en el núcleo empresarial mexicano, hablar de las MiPyMES es abordar un tema muy importante a nivel internacional. De acuerdo con el INEGI, en casi todos los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas, ya sea por su capacidad de generar empleos o por su participación en el crecimiento económico, este estrato de empresas se ha ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México, al igual que en los países desarrollados, juegan un papel sumamente importante en la generación de empleo y en la cantidad de unidades económicas. Por lo tanto, incidir en el crecimiento de estas empresas implica afectar el comportamiento global de la economía nacional.

La investigación tuvo como objetivo proporcionar una herramienta, a través de un Manual Administrativo para identificar las áreas básicas de la empresas y con el llenado de los formatos, controlar las operaciones diarias de las MiPyMES del sector servicios, específicamente tiendas de abarrotes, ya que este tipo de comercios es el más representativo de las microempresas al generar rápidamente flujo de efectivo y ser el negocio que muchas personas optan por emprender al invertir pocos recursos y establecerlo en múltiples lugares, desde la puerta de una casa hasta acondicionar locales en lugares estratégicos, además no se necesita mucha experiencia para adoptarlo.

Los datos arrojados por la encuesta indican con el 50% de los resultados que las tiendas de abarrotes son atendidas por dos personas lo que facilitaría la implementación del manual administrativo por la comunicación y la supervisión del llenado de los formatos con información verídica y oportuna.

Los problemas que enfrentan las tiendas de abarrotes muy múltiples y variados, sin embargo se consideró que la implementación de un manual administrativo como instrumento o herramienta para controlar las operaciones diarias sería lo más conveniente para dar el primer paso a la solución de problemas de gestión y organización.

Con esta investigación se pudo constatar que las tiendas de abarrotes requieren herramientas e instrumentos administrativos para estabilizar, primeramente, su estancia en el mercado y posteriormente fijar la visión en el desarrollo y crecimiento a nivel internacional.

La implementación del manual debe de ser en coordinación con las políticas y reglamentos adoptados por el dueño o encargado del negocio, además de la capacitación a todos y cada uno de los empleados.

En las recomendaciones se hace énfasis de realizar una prueba piloto y en con base en los resultados complementar, modificar o cambiar la información de acuerdo a las operaciones o necesidades de la empresa. Posteriormente se recomienda adoptar los formatos que sean necesarios o se adecuen a la administración y operación de las actividades, es decir, no todos los formatos propuestos pueden ser utilizados.

Abstract

Talk about micro, small and medium-sized enterprises, commonly known as SME's, constitute a very important part in business core is addressing a very important subject at the international level.

According to INEGI, in almost all countries of the world, more than 90% of the companies are micro, small or medium-sized, either by their ability to create jobs for their participation in the economic growth, this stratum of enterprises has gained a space in the international debate and in attracting resources and Government support for its promotion.

Micro, small and medium enterprises in Mexico, as in developed countries, play an extremely important role in the generation of employment and in the number of economic units. Therefore, influencing the growth of these companies means affect the overall performance of the national economy.

This investigation aims to provide a tool, through an administrative manual to identify the basic areas of the companies and the filling of the formats, control the day-to-day of SMEs in the services sector, specifically stores grocery, since this type of shops is the most representative of the micro-enterprises to quickly generate cash flow and be the business that many people choose to undertake to invest scarce resources and establish it in multiple places, from the door of a House to put up stores in strategic locations, also don't need much experience to adopt it.

The data collected from the survey indicated 50% of the results that grocery stores are served by two people which would facilitate the implementation of the administrative manual for communication and supervision of filling out the forms with accurate and timely information.

The problems facing stores very many and varied stores, however it was felt that the implementation of an administrative manual as an instrument or tool to control daily operations would be best to take the first step to solving management problems and organization.

With this research it was found that grocery stores tools and administrative tools required to stabilize, first, stay in the market and then set the vision for the development and international growth.

This implementation should be in coordination with the policies and regulations adopted by the owner or manager, plus training to every employee.

The recommendations focus of pilot test and based on the results complement, modify or change information according to operations or business needs done. Subsequently it recommended to adopt the formats that are necessary or appropriate to the management and operation of activities, it, not all the proposed formats can be used.

Introducción

Establecer una tienda de abarrotes, miscelánea o de conveniencia, es el primer paso para quienes desean incursionar en el mundo de los negocios, no sólo porque representa una oportunidad para emprender, sino también porque se requiere una baja inversión y es un entrenamiento básico en el ámbito empresarial.

Las tiendas de abarrotes son unos de los negocios más populares entre los emprendedores, pues éstas requieren de una baja inversión, que oscila entre los \$100,000 y \$200,000 pesos según el tamaño del negocio (considera que una tienda bien surtida consta de unos dos mil productos). Esta inversión puede ir haciéndose paulatinamente. (Reto Multinegocios, cursos digitales empresariales, 2010)

Además, el mercado por satisfacer es amplio y noble. La mayoría de la mercancía para estos establecimientos es susceptible de almacenamiento hasta por seis meses.

Sin embargo, después de establecerlo se requiere implementar herramientas administrativas para determinar las áreas básicas de la empresa como son ventas, compras, recursos humanos y finanzas por mencionar algunas.

Dentro de los principales motivos por los que aún existen las tiendas de abarrotes, es porque para las compras cotidianas o por pieza, generalmente la gente prefiere ir a la esquina de la casa en lugar de hacer una fila en un minisúper.

En esta investigación se abordó uno de los principales problemas que enfrentan las MiPyMES, la inexistencia de organización interna para identificar áreas básicas y controlar las operaciones diarias; flujo de efectivo, control de gastos, inventarios, etc.

Esta investigación está integrada por seis capítulos que a continuación se describen brevemente:

El primer capítulo hace referencia a la metodología de la investigación que se llevó a cabo, después de plantear el problema de investigación y establecer el objetivo general y específicos. En la hipótesis de trabajo se mencionan las variables independientes y dependientes, posteriormente se justifica la investigación y sus delimitaciones.

El capítulo dos intenta explicar la importancia que tienen las MiPyMES en México, características generales, clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como ventajas y desventajas. Es importante recalcar el origen que tienen las tiendas de abarrotes:

- Establecer una tienda de abarrotes es el primer escalón para quienes desean emprender.
- Representa una de las oportunidades de negocio que pueden desarrollarse con baja inversión.
- El mercado por satisfacer es amplio y noble, lo que facilita la puesta en marcha.
- La mayoría de la mercancía para estos establecimientos es susceptible de almacenamiento

En el capítulo tres se aborda las áreas básicas que componen a una empresa sin importar su tamaño, ya que todas en su esencia comercializan bienes y servicios para generar una utilidad, producen, compran o participan en la transformación de productos en relación a la industria que sirven. También se menciona la importancia que tiene el control como elemento de administración para asegurar que lo planeado contra lo real no tenga una diferencia significativa y si existe, corregir de inmediato para llegar a los objetivos planteados.

En el Capítulo cuatro se presentan las formas de desarrollo y crecimiento que adoptan las empresas, estas pueden ser como penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada y diversificación no relacionada entre otras.

Otra clasificación de crecimiento y desarrollo puede ser interna, a través de nuevas inversiones aumentando el patrimonio y su capacidad productiva y externa, como consecuencia de la adquisición, fusión, o cooperación con otras empresas.

El capítulo cinco muestra el diseño de la investigación, diseño del cuestionario, trabajo de campo para hacer las encuestas, análisis e interpretación de los resultados, después de haber identificado el universo o población objetivo sacar la muestra representativa y estratificarla en las 16 delegaciones políticas del Distrito Federal. Este capítulo finaliza con la representación gráfica de los resultados e interpretación de los mismos.

Por último en el capítulo seis se presenta la propuesta de implementar un manual administrativo en las tiendas de abarrotes para identificar las áreas básicas del negocio (ventas, compras, finanzas y recursos humanos) que ayuden al control de las operaciones diarias y en consecuencia, el crecimiento en el mercado, incluyendo los formatos para su llenado por áreas específicas y la propuesta de llenado.

Con esta propuesta se pretende dar una herramienta administrativa a las tiendas de abarrotes, sin excluir a otras empresas que pudieran adoptar dicho manual.



CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problemática

La visión de crecimiento (nacional e internacional) se dice más fácil de lo que puede llegar a ser, no todas las empresas cuentan con las estrategias necesarias para dar el salto. Al surgir la idea de crecimiento éstas pueden llegar a encontrarse con la necesidad de fomentar el desarrollo de áreas estratégicas que les permita perfilarse como empresa competente ante las demandas de la sociedad cambiante y en constante progreso. Puede surgir dentro de la empresa la necesidad de apoyo en áreas de comercialización, mercadotecnia, recursos humanos o producción y la búsqueda de personal experto y especializado que impulse e implemente esos grandes proyectos de expansión.

La empresa de hoy, en especial las MiPyMES, se enfrenta a un mundo complejo y competitivo, en un ambiente de negocios muchas veces hostil, están limitadas ante las grandes empresas por la falta de financiamiento, aunque también tienen otras limitantes (Hernández, 2007).

- Conseguir clientes
- Contratar trabajadores calificados
- Conseguir proveedores
- Obtener equipo
- Beneficios fiscales
- Adaptar sus productos al cliente
- Información de mercado
- Calidad del producto
- Productividad
- Administración de la empresa

Limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, talento no calificado, sistemas de calidad, desconocimiento de mercados y deficiente administración, son algunas de las áreas a trabajar en las pequeñas empresas.

“La administración es un asunto serio, sin importar el tamaño o giro de una empresa”, como señala Jack Duncan (2009), quien es uno de los principales estudiosos y teóricos de la administración moderna, decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Alabama en Birmingham

La microempresa ya no admite improvisación en su gestión. Si lo que se pretende es crecer, competir y tener la ambición de participar en mercados internacionales, el camino es desarrollar capacidades directivas a través de la identificación de áreas y controles eficientes que otorguen un valor agregado.

Las tiendas de abarrotes, giro representativo de las microempresas, no cuentan con definición de áreas, procesos definidos, controles internos, entre otras formas de administración, lo que dificulta su operación diaria y en consecuencia frena su crecimiento y desarrollo en el mercado, no hay mejor camino para optimizar el desempeño de las microempresas que la adecuada implementación de instrumentos de administración acompañados de una integral supervisión.

Las estadísticas de la Secretaría de Economía (SE) son contundentes: el 65% de las pequeñas y medianas empresas en México desaparecen antes del segundo año de vida. Aunque la lista de errores que cometen las organizaciones que fracasan es muy larga, existen cinco que son los más frecuentes y devastadores:

1. No contar con una estrategia definida. Muchos emprendedores se inician en el mundo de los negocios llenos de optimismo y con ganas de hacer bien las cosas. Pero olvidan algo elemental: realizar un plan de negocios donde deben contemplar, entre otros puntos, los objetivos que quieren alcanzar y, sobre todo, las tácticas para conseguirlos.
2. Los empresarios creen y se aferran en pensar que el producto o servicio que venden es lo que la gente necesita, sin antes investigar o confirmar que sea cierto. Existen compañías que han llegado al punto de cerrar sus puertas debido a que se casan con determinada oferta pensando sólo en los productos y no en el mercado.

-
3. Subestimar las exigencias de la venta al menudeo. Algunos emprendedores suponen erróneamente que operar un negocio es algo que no implica mayor esfuerzo y que todo marchará bien con sólo atenderlo en sus ratos libres. Esto no es sinónimo de delegar responsabilidades en los colaboradores, sino más bien de prestar poca atención en los asuntos importantes de la empresa.
 4. Descuidar el servicio al consumidor. No saludar a los clientes cuando entran a la tienda, no asesorarlos en sus compras o no contar con mercancía suficiente en existencia son errores frecuentes. Pero también constituyen la principal causa de fracaso de los negocios, pues se piensa que los compradores deben adaptarse a las políticas de la empresa y no al revés.

Las tiendas de abarrotes son pequeñas unidades de negocios, en la mayoría de los casos familiares, las cuales representan un canal muy importante para la distribución de diversos mayoristas y proveedores, así como para pequeños productores regionales que de otra manera no tendrían acceso a los mercados finales

La implementación del control de las operaciones en este tipo de establecimientos es importante para la buena administración interna, pues favorece el uso adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales con el fin de obtener mejores resultados en las actividades administrativas y operativas.

En la generalidad, este tipo de empresas son administradas por el dueño, el cual no cuenta con conocimientos formales sobre administración, por lo que la mayoría de las decisiones las toma de acuerdo a su experiencia y de manera empírica. (Treviño, 2004)

1.1.1 Planteamiento del problema de investigación

“Las tiendas de abarrotes no identifican las áreas básicas del negocio (ventas, compras, finanzas y recursos humanos) lo que dificulta el control de las operaciones diarias e inhibe el crecimiento de éstas en el mercado”. Ver matriz de congruencia (anexo 2).

1.2 Objetivo general

Proponer un manual administrativo en las tiendas de abarrotes para identificar las áreas básicas del negocio (ventas, compras, finanzas y recursos humanos) que ayuden al control de las operaciones diarias y en consecuencia, el crecimiento en el mercado.

1.3 Objetivos específicos

- Conocer la forma de administración que actualmente tienen las tiendas de abarrotes en el Distrito Federal.
- Saber si las tiendas de abarrotes cuentan con objetivos y estrategias definidas.
- Conocer la disposición de implementar un manual administrativo para controlar las operaciones diarias y así, crecer en el mercado.
- Identificar las áreas básicas con las que cuentan las tiendas de abarrotes (ventas, compras, finanzas y recursos humanos).
- Conocer si existe algún tipo de control en las operaciones diarias de las tiendas de abarrotes.
- Identificar las causas que frenan el crecimiento de las tiendas de abarrotes en el mercado.

1.4 Preguntas de investigación

- 1 ¿Qué forma de administración actualmente tienen las tiendas de abarrotes en el Distrito Federal?
- 2 ¿Las tiendas de abarrotes cuentan con objetivos y estrategias definidas?
- 3 ¿Cuál es la disposición que tienen los dueños de las tiendas de abarrotes de implementar un manual administrativo para controlar las operaciones diarias?
- 4 ¿En las tiendas de abarrotes se identifican las áreas básicas (ventas, compras, finanzas y recursos humanos)?
- 5 ¿Existe algún tipo de control en las operaciones diarias de las tiendas de abarrotes?
- 6 ¿Cuáles son las causas que frenan el crecimiento de las tiendas de abarrotes en el mercado?

1.5 Hipótesis de trabajo

El contar con un manual administrativo dentro de las tiendas de abarrotes para identificar las áreas básicas del negocio, permitirá un mayor control de las operaciones diarias y en consecuencia, el crecimiento en el mercado¹.

¹ Este plan o esquema de trabajo provisional llamado también **hipótesis de trabajo** representa la estructura mental que se elabora, el plano teórico que sirve para realizar una investigación y para dar una respuesta, provisional por lo pronto, a la pregunta plantada.

La **hipótesis** es en suma el planteamiento teórico formulado para responder a nuestra pregunta inicial, la posición que conlleva las más de las veces a la formulación de un esquema provisional de la investigación por realizar.

Este plan tiene la pretensión de armonizar el pensamiento en todo el proceso que va desde la iniciación de la pregunta (planteamiento del problema), hasta la obtención de una respuesta. De lograr que los juicios del investigador estén normados por la lógica, que las proposiciones (que son expresiones mentales hipotéticas, posibilidades imaginarias de la expresión mental), no choquen con los juicios formulados realmente y que no se contradigan con las expresiones mentales reales. (Andrade M.A., 2000).

1.6 Categorías de análisis

Con fundamento en la metodología de la investigación se identifican tres categorías de análisis, como se muestra en el cuadro 1.1

1. Identificación de áreas básicas del negocio
2. Control de las operaciones
3. Crecimiento en el mercado.

Cuadro 1.1 Categorías de análisis

Identificación de las áreas básicas del negocio	→	Control de las operaciones	→	Crecimiento en el mercado
Categoría 1		Categoría 2		Categoría 3

Fuente: Elaboración propia

1.7 Definición de categorías

El tema de las áreas básicas de una empresa, se encuentra descrita en la teoría clásica de la administración formulada por Henry Fayol (1916), la cual surge en Francia y se difunde con gran rapidez por toda Europa, quién partiendo de un principio, afirma que la empresa puede ser dividida en funciones y plantea las siguientes áreas:

- I. **Funciones Técnicas:** Las funciones técnicas empresariales están directamente ligadas con la producción de bienes.
- II. **Funciones Comerciales:** Las funciones comerciales están asociadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.
- III. **Funciones Financieras:** Las funciones de carácter financiero son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.
- IV. **Funciones de Seguridad:** Las funciones de seguridad son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.

-
- V. **Funciones Contables:** Las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas empresariales.
- VI. **Funciones Administrativas:** Las funciones administrativas son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

Áreas básicas del negocio. Son las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones de la organización, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, (Hernández y Rodríguez Sergio, 1991).

La efectividad de una empresa depende del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales (ventas, compras, finanzas y recursos humanos).

Otro concepto es el que menciona Chiavenato (2000). Las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos, las más usuales son producción, ventas, recursos humanos y finanzas.

El control de las operaciones. Se define como una acción básica para evaluar la efectividad, con el propósito de brindar protección a los activos contra pérdidas que procedan de los controles erróneos en el procesamiento de las transacciones diarias y manejo de los activos correspondientes.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

El control se implementa para mantener las empresas y/o compañías en la dirección de los objetivos de rentabilidad, además promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdida de activos, y ayuda a asegurar la confiabilidad de los estados financieros.

Crecimiento en el mercado. Un aumento en la demanda de un determinado producto o servicio a través del tiempo. El crecimiento de la empresa significa que hay modificaciones e incrementos en su tamaño.

Fernández García y Ventura (1988). Definen al crecimiento como “un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales, a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión”.

Las estrategias de crecimiento han sido estudiadas para las empresas por algunos autores adaptando el modelo de Igor Ansoff (1976). Para lograr un crecimiento en el mercado de una empresa, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos. El siguiente cuadro (1.2) muestra las estrategias disponibles:

Cuadro 1.2 Modelo de crecimiento de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Matriz de Ansoff, Igor Ansoff (1976).

Penetración de Mercados. Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos.

Desarrollo de Mercados. Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos.

Desarrollo de Productos. Consiste en crear nuevos productos que tengan relación con los productos que se manejan actualmente, para aprovechar el mercado que ya existe.

Diversificación. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes.

Las estrategias de crecimiento pueden realizarse a través de un crecimiento interno o externo como lo muestra el cuadro 1.3.

La elección de una u otra opción dependerá de diversos factores, como pueden ser, la fase del ciclo de vida del producto, la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de posibles colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa, etcétera.

Cuadro 1.3 Alternativas de crecimiento

Interno	<ul style="list-style-type: none">• Creación de nuevos establecimientos de la misma empresa• Creación de nuevos productos
Externo	<ul style="list-style-type: none">• Compra de empresas• Fusiones con otras empresas• Desarrollo de Joint Ventures

Fuente: Elaboración propia

1.8 Justificación

Con este trabajo se pretende dar soluciones a problemas administrativos y gestión de negocios de las microempresas, en específico a las tiendas de abarrotes ubicadas en el Distrito Federal, esto permitirá contrarrestar inmediatamente

pérdidas de recursos materiales, financieros y humanos; así mismo contribuirá en la consecución de metas y objetivos previamente establecidos, ayudará a orientar el desarrollo de todas las actividades del negocio y así, crecer en el mercado.

La microempresa tiene una importante función que desempeñar; existen en todos los países desarrollados y subdesarrollados de manera predominante y en ocasiones casi absoluta, además, coexisten con las grandes empresas aún en los países más avanzados como proveedores de materias primas y productos terminados.

1.9 Delimitación

1.9.1 Delimitación espacial

Se analizaron las tiendas de abarrotes, giro representativo de las microempresas del sector comercio en el Distrito Federal. De acuerdo a la clasificación que hace el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las tiendas de abarrotes pertenecen al sector comercio; menciona que es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos. El comercio es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos y personal ocupado en el país, ya que generan 7 de cada 10 empleos.

1.9.2 Delimitación Temporal

Se analizaron las tiendas de abarrotes establecidas en el periodo que comprende de 2010 a 2015, es decir, las microempresas que entraron al mercado desde 2010 al 2015. Se determinó este periodo ya que fue en 2009 donde se presentó una gran crisis económica en México, a esto se suma otros hechos internos, especialmente la epidemia de influenza A (H1N1), donde las familias mexicanas

tuvieron que modificar sus hábitos de consumo, para hacer rendir de mejor forma su limitado poder de compra.

Muchas empresas cerraron sus operaciones por varios días reportando pérdidas en sus estados financieros, fue entonces cuando las grandes compañías echaron a andar sus formatos tipo bodega, que ofrecían menores precios y más ofertas para mejorar su captura de mercado al menudeo entre las clases populares.

Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de los productos, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Esto afecta a México y en específico a las microempresas ya que al no contar con una preparación adecuada ante una crisis tienden a desaparecer.

1.10 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo ya que se buscaron respuestas a interrogantes principalmente sobre el origen, maneras de administración y supervivencia de las tiendas de abarrotes en el Distrito Federal, siendo necesario conocer las características, perfiles de dependientes, controles implementados, además de utilizar la aplicación estadística en el análisis de los datos.

Según el proceso formal se utiliza el *método inductivo*, es decir, se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general.

Está orientada a decisiones puesto que su interés radica en solucionar problemas concretos más que a contribuir a la teoría científica, en cuanto a su temporalización se apoya en el método transversal, la recolección de datos se realizará en un tiempo y breve lapso.

CAPÍTULO 2

IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES EN MÉXICO

2.1 Definición y características de las PyMES y MiPyMES

A nivel mundial la Organización de los Estados Americanos (OEA) estima que existen alrededor de 200 millones de negocios, de los cuales 120 millones son micro, pequeñas y medianas empresas, que representan entre el 90% y el 95% del padrón de empresas. Estas MiPyMES generan entre el 50% y 70% del empleo, dependiendo del país o de la región; más de un tercio son dirigidas por mujeres y además alrededor del 25% son creadas por jóvenes menores de 35 años. Con una vida promedio de 14 meses y muchas de ellas operando en la informalidad (OEA, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PyMES) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

Usualmente se ha visto también el término MiPyMES (acrónimo de "micro, pequeñas y medianas empresas"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

No existe una definición específica de lo que es MiPyMES, sin embargo todas las definiciones tienen en cuenta al menos la variable número de trabajadores o empleo en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y nivel de activos. Sin embargo, en la práctica, limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando únicamente la variable de número de trabajadores y ventas anuales.

Otro aspecto no menos importante y que podría tomarse en consideración es el tipo o calidad de las empresas. Esto implica que la capacidad, potencial y nivel de desarrollo pueden formar parte de una definición de micro, pequeña y mediana empresa. No obstante, éstas son características de difícil medición, por lo que su introducción y comprensión en un concepto se dificulta.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Francois Perroux (1981), distingue dos aspectos básicos de la empresa. Por un lado ve una entidad con cierto patrimonio que le permite realizar sus funciones y de la otra, encuentra a un empresario con variadas actividades tales como:

- 1) Afrontar los riesgos que implica la producción.
- 2) Asegurar la unidad de la empresa, si esta comprende varios emplazamientos y unidades técnicas, diversos y aislados unos de otros.
- 3) Competir ventajosamente en el mercado para lo cual tiene que buscar la mejor combinación de los factores productivos y sus precios.
- 4) Asegurar la unión entre los mercados de factores y de productos.
- 5) Vender los bienes y servicios producidos de acuerdo a la demanda, al mejor precio para obtener la mayor ganancia posible.

En función de todo esto Perroux (1981) propone una definición unitaria para la empresa:

"Empresa es una forma de producción por medio de la cual, en el seno de un mismo patrimonio, se combinan los precios de los factores de la producción, aportados por sujetos, en vista de vender una producción en el mercado, un bien o un servicio y obtener una utilidad monetaria".

Andersen (1999) menciona que la empresa es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Definida la empresa, se pueden ampliar más sus características, observando, la relación que posee con su definición. Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

-
- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
 - Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
 - Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
 - Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar. Son una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social de un país.
 - Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
 - Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
 - El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.

La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa, se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social. (Méndez, 1996).

Las MiPyMES, por encima de cualquier negocio, se forman a partir de la detección de una necesidad.

Un alto porcentaje de las MiPyMES que nacen en este país se forman a partir de situaciones fortuitas como: “Me rentan un local muy barato”, “Mi esposa hace unos pasteles riquísimos”, “Sobró una máquina en la fábrica de mi papá”, o simplemente: “Siempre he querido abrir un restaurante”.

Estos motivos son válidos, pero llevan un riesgo mayor porque deben insertarse en un mercado que probablemente no los necesita (en dicho tiempo y espacio). Lo ideal sería crear un negocio a partir de identificar un síntoma, una necesidad o un “dolor” en la gente cercana al negocio que haríamos.

Una gran diferencia entre una empresa grande y una microempresa es que la primera puede llegar a modificar hábitos, crear nuevos y hacer que sus clientes se adecuen a sus condiciones. En cambio, la gran oportunidad de una microempresa radica en la identificación clara de necesidades particulares, donde la gran empresa no puede o no le interesa llegar.

2.2 Criterios de clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. (INEGI Censos económicos 2009).

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

El número de trabajadores y el monto de ventas anuales son los dos conceptos que se utilizaron en la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, el cual establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del resultado obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas como lo muestra el cuadro 2.1

Cuadro 2.1 Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación

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

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Es importante aclarar que los indicadores cuantitativos: número de trabajadores y nivel promedio de ventas, son elementos que para su análisis deben ir acompañados de criterios cualitativos. Esto significa que estos parámetros deberán ser analizados considerando aspectos como el tipo de actividad de la empresa (servicio, manufactura, comercio), antigüedad, estacionalidad de las ventas, etc.

La clasificación que hace la Unión Europea a través de su Comisión en 2003 y que entró en vigor el 01 de enero de 2005 es la siguiente: “La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros”. (Recomendación 2003/361/Comunidad Europea, 2003).

Esta definición presenta tres categorías distintas para distinguir a las microempresas, pequeñas y medianas empresas. Cuadro 2.2.

- Calculo de la plantilla.
- Volumen de negocios anual
- Balance anual

Cuadro 2.2 Clasificación de las micro, pequeñas y medianas de la Unión Europea

Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Fuente: Recomendación 2003/361/CE. DOUE 2003. Definición de micro, pequeñas y medianas empresas.

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas, sin embargo un elemento común es el

número de trabajadores o número de personas ocupadas como indicador principal.

En el cuadro 2.3 se puede observar que diversas organizaciones e instituciones, presentan una concepción heterogénea de esta definición en función de los estratos de personal ocupado que comprende a las empresas pequeñas y medianas.

La diversidad de criterios para definir a las MiPyMES a nivel mundial tiene que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación. Explorando su estructura se puede encontrar sectores más dinámicos que otros; actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. (Zorrilla, 2002).

Cuadro 2.3 Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado

Institución	Tamaño de la empresa	Personal ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 251 a 1000
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

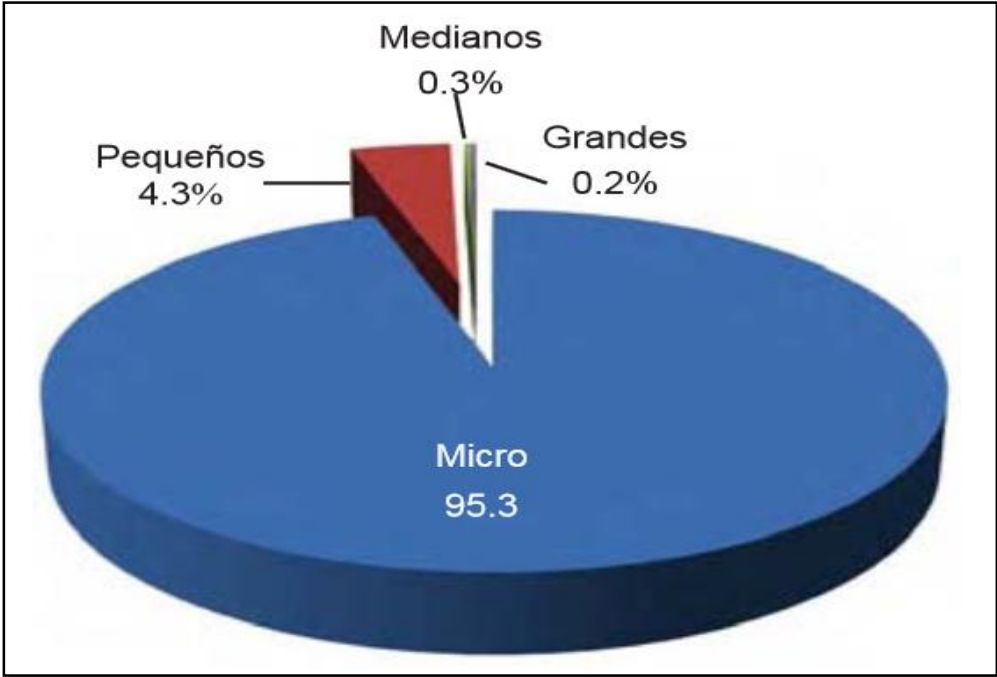
Fuente: La Importancia de las PYMES en México y para el mundo, J.P. Zorrilla (2002).

2.3 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 98% del total de las unidades económicas del país (véase Figura 2.1), representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales, (INEGI, 2009)

El desarrollo económico y social de México depende en forma importante del dinamismo de la MiPyMES, por lo tanto, es indispensable la participación eficiente del gobierno proporcionando un entorno de negocios que facilite la creación, el desarrollo y el mejoramiento de su competitividad, estableciendo mecanismos que faciliten y simplifiquen los procedimientos y trámites de los servicios del gobierno, la reducción en los costos de constitución de una empresa, adoptar leyes modernas para flexibilizar la contratación de personal, facilitar el acceso al financiamiento, entre otros (INEGI, 2009 y OCDE, 2007).

Figura 2.1 Unidades económicas estratificadas DOF del 30 de junio de 2009



Fuente: Censos económicos 2009. INEGI

De acuerdo con el INEGI, (Censos económicos 2009), México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas. El 95.3 por ciento (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías. Cuadro 2.4.

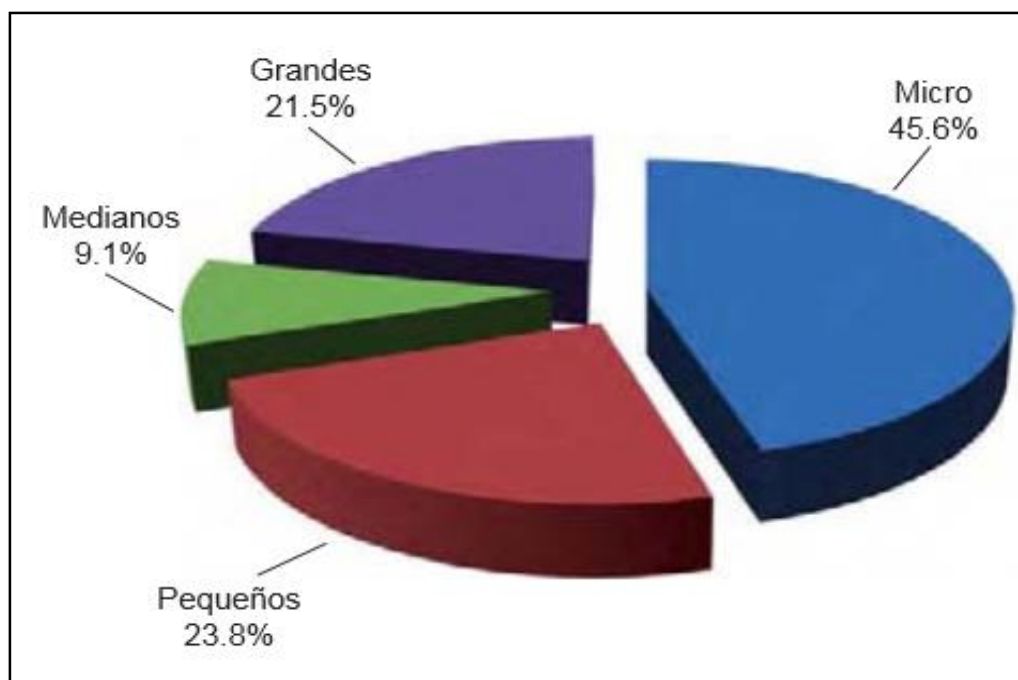
Cuadro 2.4 Participación porcentual de los estratos de la Secretaría de Economía en variables seleccionadas 2008

Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	95.3	45.6	11.5	5.9	9.8
Pequeños	4.3	23.8	24.9	13.0	12.2
Medianos	0.3	9.1	14.0	7.7	8.4
Grandes	0.2	21.5	49.6	73.4	69.5

Fuente: Censos Económicos 2009. INEGI.

Las microempresas de México emplean al 45.6 por ciento de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8 por ciento, las medianas al 9.1 por ciento y las de gran tamaño al 21.5 por ciento restante. Véase Figura 2.2.

Figura 2.2 Personal ocupado total estratificado DOF del 30 de junio de 2009

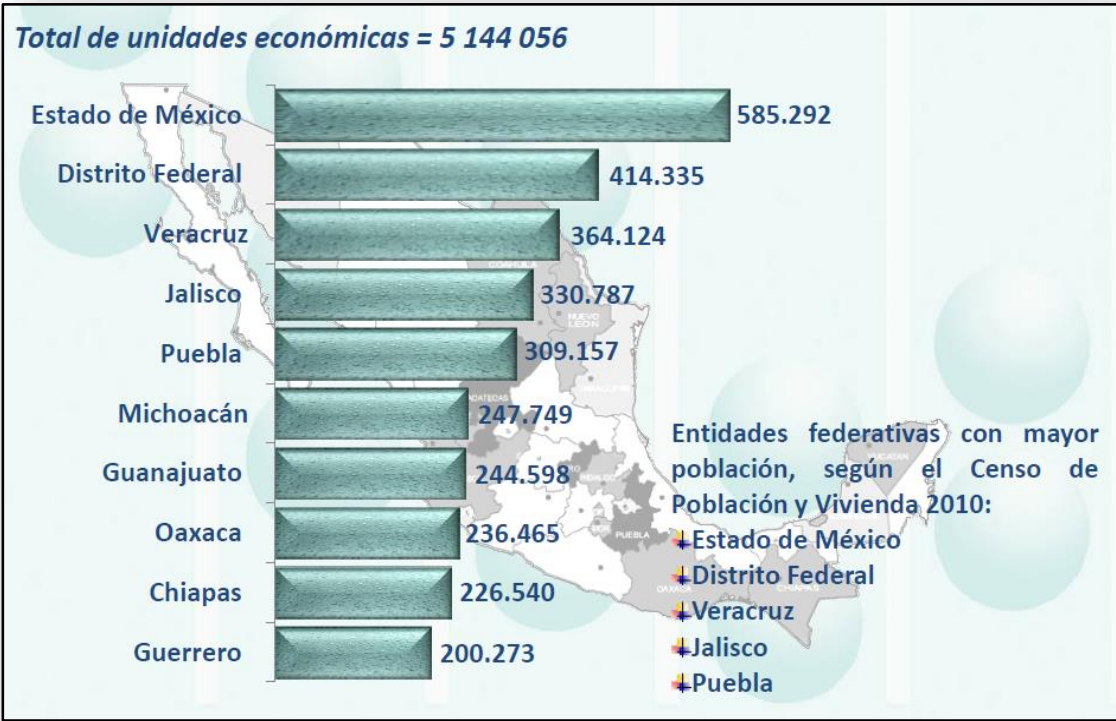


Fuente: Censos económicos 2009. INEGI.

Los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México (585 mil), el Distrito Federal (414 mil), Veracruz (364 mil), Jalisco (331 mil) y Puebla (309 mil), (INEGI. Censos económicos 2009). Las empresas mexicanas se agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47.1 por ciento), comercio (26 por ciento), manufacturas (18 por ciento) y otros (8.9 por ciento). (Ver gráfica 2.3)

Las MiPyMES concentran su actividad en los tres principales sectores de la economía mexicana, esto es, el comercio, servicios e industrias manufactureras.

Figura 2.3 Número de unidades económicas en México en 2009



Fuente: Censos económicos 2009. INEGI

Por la importancia de las MiPyMES, es relevante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño, determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

2.3.1 Ventajas

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

2.3.2 Desventajas

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.

-
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
 - La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos y no existen.
 - Algunos otros problemas derivado de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

2.4 Antecedentes de las tiendas de abarrotes

Desde la época de la Colonia, pasando por la Independencia y hasta fines del Porfiriato, el comercio al menudeo surge tomando los nombres de “estanquillos” o “tendajones” y que actualmente se conoce como “tiendas de abarrotes o misceláneas”, estas fueron manejadas desde su aparición por mexicanos, españoles y más tarde por los chinos (Nacif, 2002).

De esta forma fue surgiendo un mayor número de mercados para la sociedad mexicana, los cuales abastecían a la población principalmente en alimentación. Cabe mencionar que el Mercado de la Merced que sería después centro de abastos al mayoreo para la capital, fue construido en 1629. Así La Merced se convirtió en la puerta de entrada de todas las mercancías que abastecían a la ciudad.

En los años cuarenta se dio paso a la instalación de nuevas tiendas de autoservicio (Comercial Mexicana, Gigante, Aurrera), las cuales existen hasta la fecha. Con este nuevo concepto de tiendas se modificaron los hábitos de consumo de muchas partes de la Ciudad de México, se instalaron estratégicamente

dañando hasta desaparecer a la mayoría de las tiendas de abarrotes que existían en esos lugares.

En 1854, la capital, que contaba con 200,000 habitantes, tenía 736 tiendas y tendajones que se encontraban por todos los rumbos de la ciudad. La mayoría de ellos eran cubiertos y, salvo los mercados que estaban destinados a la habitación de sus propietarios, tenían acceso directo desde la calle, un mostrador a medio cuarto y estantería en los fondos. La trastienda estaba formada por las bodegas (Muldoon, 1984)

Más adelante, en los años ochenta, surge la edificación de la central de abasto (CEDA) en Iztapalapa, que da pie a que haya una central de abastos en las grandes ciudades de la República Mexicana, las cuales abastecen a la mayoría de los comercios de la ciudad. Los comercios de abarrotes o misceláneas, se surten principalmente de las Centrales de Abasto que existen en todo el país.

Los propietarios de las tiendas de abarrotes han necesitado dinero para iniciar sus negocios sin embargo, la mayoría de ellos ha comenzado su actividad con bajos recursos. Sobresalen los ahorros personales, los financiamientos de amigos y parientes a los que frecuentemente recurren los propietarios de estos negocios con el fin de empezar a operarlos.

2.5 Las tiendas de abarrotes en la actualidad

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (INEGI, Censos Económicos 2009), la producción global se divide en tres sectores: Agropecuario, Industrial y de Servicios. El sector servicios también llamado sector terciario de la economía, incluye todas aquellas actividades no productivas pero necesarias para el funcionamiento de la economía. Algunas ramas del sector servicios son: comercio, restaurantes y hoteles, transporte comunicaciones, servicios financieros, servicios de educación, etc.

Las tiendas de abarrotes, misceláneas y ultramarinos se ubican en la rama del comercio, sector servicios.

De acuerdo a la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (CANACOPE) la tienda de abarrote es uno de los negocios más populares entre los emprendedores, pues ésta requieren de una baja inversión, que oscila entre los \$50,000 y \$100,000 pesos según el tamaño del negocio (considera que una tienda bien surtida consta de unos dos mil productos). La mayoría de la mercancía para estos establecimientos es susceptible de almacenamiento hasta por seis meses. Esta inversión puede ir haciéndose paulatinamente, además, el mercado por satisfacer es amplio y noble.

La inversión para montar un comercio de este tipo puede amortiguarse a través de patrocinios de diversas marcas, los cuales consisten en dar la pintura de la fachada, toldos, préstamos de mobiliario como mesas, sillas, hieleras u objetos promocionales, algunas empresas se dedican a vender mobiliario de segunda mano para el comercio en pequeño.

Este negocio puede arrancar sólo con algunos abarrotes, dulcería, refrescos, botanas y artículos de higiene personal. Los productos perecederos son más caros además requieren el uso de refrigeradores, lo que implica una inversión mayor.

La diferencia entre una tienda de abarrotes y una miscelánea radica, principalmente, en el surtido. Mientras que un estanco no necesariamente ofrece perecederos, para una tienda de abarrotes, es indispensable la oferta de estos productos. (ANTAD, 2014)

Por otra parte, los abarrotes pueden incluir algunos vinos y licores, así como latería más allá del uso cotidiano, es decir, lo mismo se puede encontrar ahí puré de tomate que una variedad de patés, angulas y anchoas, entre otros productos de línea delicatessen.

La mecánica de funcionamiento de los pequeños comercios (minisúper, abarrotes y misceláneas) es prácticamente la misma. Lo que varía es la inversión inicial requerida, ya que para ofrecer perecederos es necesario adquirir refrigeradores y rebanadoras, por ejemplo. En este caso, el mantenimiento mensual también resulta más elevado.

2.6 Importancia y crecimiento de las tiendas de abarrotes

En 1975, la Ciudad de México contaba con la infraestructura comercial más grande del mundo, en la que había un establecimiento comercial por cada 75 familias. (Jiménez, 2008)

El crecimiento de las tiendas de autoservicio fue tal, que algunas empresas de servicios e investigación llegaron a predecir que las tiendas de abarrotes, misceláneas y estancillos desplazarían paulatinamente, lo cual no ha sucedido.

Son muchas las razones por las que las tiendas de abarrotes han sobrevivido exitosamente al siglo XXI, ya que se han adaptado a las necesidades de los consumidores y, dependiendo de la zona en la que se encuentren, los productos que ofrecen pueden ser muy diversos. Las tiendas de abarrotes ofrecen una amplia variedad de productos alimenticios, para el cuidado personal, para la limpieza del hogar y servicios.

Tratar de cuantificar el número exacto de tiendas de abarrotes, misceláneas y estancillos resulta prácticamente imposible. En 2007, Nielsen estimaba que eran 440 mil, el Centro para el Desarrollo Empresarial del Pequeño Comercio de Abarrotes, A.C. (CEDEPEC) y la revista *a Tienda* (dirigida especialmente a tiendas de abarrotes), calculaban que existían cerca de 1.5 millones en la Ciudad de México en el año 2010.

2.7 Las tiendas de abarrotes. ¿Desaparecen o se fortalecen?

En la actualidad muchos autores y revistas especializadas se hacen la pregunta sobre si todavía hay mercado para las microempresas, en específico las tiendas de abarrotes, ya que además de la gran competencia que tienen contra las grandes compañías, existen modificaciones a las leyes fiscales que afectan directamente a las tiendas de abarrotes.

En su artículo titulado: ¿Se aproxima la desaparición de las tienditas? la revista Forbes México (2014) menciona que la reforma fiscal 2014 aprobada por el Congreso de la Unión han asestado, al menos tres golpes que impactarán la forma de funcionar de las tienditas del barrio, véase cuadro 2.5.

Cuadro 2.5 Modificaciones a la Reforma Fiscal 2014 que impactarán a las tiendas de abarrotes

Primer impacto	Segundo impacto	Tercer impacto
Adiós a los Repecos	Aumento en precios	Hola a los pagos electrónicos

Fuente: Elaboración propia con datos de Forbes México (2014).

Primer impacto: Adiós a los Repecos

La cuestión de los impuestos a la que estaban inscritos los micro y pequeños empresarios, entre ellos las tiendas de abarrotes, era de Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos) quienes hacían un pago cada cierto tiempo.

Ahora en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) es fundamental que el dueño o encargado de las tiendas pueda tener una computadora con Internet y conozca cómo se utilizan los programas. Lamentablemente en la Ciudad de México, sólo uno de cada 10 negocios tradicionales tiene computadora con Internet.

La autoridad espera que durante este lustro el pequeño contribuyente pueda aprender la cultura fiscal y el manejo del nuevo sistema, el cálculo y el desglose de IVA, ISR, IEPS y sus demás obligaciones patronales”, señala la Canacope.

Segundo impacto: Aumento en precios

Chicles, insecticidas, refrescos, galletas, frituras, alimento para mascotas... La lista de los productos que se vieron impactados en precio por la entrada en vigor de los nuevos gravámenes en la reforma fiscal tienen una cosa en común: su principal canal de distribución son las tienditas.

El reporte “*Homescan*”, de la firma de información y medición Nielsen (2014), arroja que 7 de cada 10 pesos adicionales por sobre costo de productos derivados de la reforma fiscal se realizan en canales de venta tradicionales, por lo que se espera una reducción en el consumo de alimentos y bebidas en las categorías impactadas tanto en tienditas como en supermercados.

Tercer impacto: Hola a los pagos electrónicos

En la mayoría de las tiendas de abarrotes se aceptan vales de despensa los ocupan en algún club de precios (Sams o Costco, por ejemplo) para surtir algo de la mercancía de la tienda. Sin embargo, la reforma fiscal también contempla cambios en este sentido.

Hasta el año pasado, esta prestación era deducible para el patrón en ISR al 100%. Con la nueva ley, se estipula que los vales de despensa en la modalidad de tarjeta (monedero electrónico) serán deducibles en ISR en un 53%, siempre y cuando en 2014, se otorgue al trabajador la misma cantidad que se le otorgó en el año 2013, ya que si el monto de vales de despensa a otorgar en 2014 disminuye respecto al 2013, el porcentaje de deducibilidad en ISR será solo del 47%. Los vales de despensa en papel ya no serán deducibles en ISR, pero sí estarán exentos de cargas sociales, ambas modalidades para el cálculo del Seguro Social, Infonavit, Impuesto sobre Nóminas (ISN), y el SAR.

El reto de las tiendas pequeñas que aceptaban vales en papel se verán impactadas porque deberán adoptar tecnología para cobros electrónicos, un terreno desconocido para la mayoría de los comerciantes minoristas en tienditas de barrio.

El changarro, la tienda de abarrotes, la miscelánea y el estanco siguen siendo un componente clave y una válvula de escape en México y en muchas otras naciones emergentes. Cuando parte de la población tiene un ingreso de forma diaria por ejemplo, obreros, comerciantes, o taxistas, es en la tiendita de la esquina donde abastecen sus necesidades diarias. (Álvarez, 2007).

A lo largo y ancho de México hay cuantiosas zonas que siempre acogerán a los pequeños comercios en los que pueda comprarse “un poco de todo”, a pesar de que, según datos de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño de la Ciudad de México (Canacope-Servytur), en la nación ya hay cerca de 40 mil establecimientos de este tipo.

El comercio en pequeño es una gigante veta de negocio. De hecho, grandes entes empresariales depositan en este esquema la mayor parte de sus ventas.

CAPÍTULO 3

ÁREAS BÁSICAS Y CARACTERÍSTICAS DE CONTROL EN LAS EMPRESAS

3.1 Estructura organizacional en las empresas

El esqueleto, en el cuerpo humano, tiene varias funciones:

- Como sostén mecánico (manteniendo la forma del cuerpo).
- Como mantenimiento postural (permite mantener el cuerpo erguido sobre dos extremidades).
- Como soporte dinámico (marcha, locomoción y movimientos corporales).
- Como contención y protección (protege los órganos delicados).

De manera similar, en las empresas, la “estructura organizacional” juega la función de esqueleto. Pero, ¿qué significa “estructura organizacional”? Existen múltiples definiciones e interpretaciones, sin embargo, en todas existen características en común: organización, división del trabajo, herramientas administrativas, comunicación y logro de objetivos. (Zorrilla, 2007).

Generalmente todas las empresas empiezan siendo el fruto del arduo trabajo de un emprendedor, que tiene una idea que le genera ciertos grados de pasión y que ve en la realización de ésta, una fuente de sustento.

Eventualmente la empresa empieza a crecer y, si sobrevive a las primeras crisis, el empresario comienza a contratar más personal, a adquirir más maquinaria, a ampliar su local, a abrir nuevas sucursales, etcétera. Entonces surge la necesidad de administrar, de “hacer a través de otros”, de empezar a delegar atribuciones, de “dividir” el trabajo a fin de alcanzar los “objetivos” trazados. Este es entonces el punto crucial para todas las empresas; es un punto de inflexión, en donde la empresa crece y se desarrolla o simplemente falla y perece.

“La estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan”. (Figura 3.1)

De acuerdo con Rodríguez (2002) “el éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica”.

Figura 3.1 Áreas funcionales de una organización



Fuente: Elaboración propia.

Una buena administración en donde se definan las atribuciones y funciones de las áreas que integran la compañía, logrará que la empresa no solo se enfoque al desarrollo del personal, sino que contará con la capacidad para organizar, liderar, ser competitivo y mantener relaciones e influencias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Algunas empresas tienen grandes ventajas de conocimiento de su entorno económico, así como su facilidad para ser administradas dado que sus actividades y operaciones no son complejas. Sin embargo, también tiene grandes desventajas ya que al no contar con grandes recursos económicos, financieros y humanos, no pueden en ocasiones planear para crecer, poniendo en riesgo su existencia.

Para que una empresa logre tener ventajas competitivas sobre las otras, aun tratándose de una micro, pequeña o mediana empresa, requiere de un conocimiento externo combinado con un conocimiento interno, es decir, el empresario “debe entender la naturaleza del ambiente en que opera”, permitiendo que determine las potencialidades de los negocios existentes contra las potencialidades que su propia empresa tiene, así como la forma en que pueden armonizar para el logro del éxito. (Longenecker, 2003).

3.2 Áreas básicas de una organización

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un número mínimo, con el mínimo esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos pueden ser inadecuados, obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo principal. Es obvio que ha fin de hacer el mejor trabajo, en el menor tiempo, con un mínimo esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe de ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo. (Rodríguez, 2002).

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo:

- Administración General
- Área de Recursos humanos
- Área de Ventas
- Área de Producción
- Área de Finanzas

3.2.1 Administración General

La Administración General es considerada la cabeza de la empresa, en las MiPyMES es el propietario. Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo, un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Muchas empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que la conforman. En ocasiones, las personas pasan más tiempo de su vida en la empresa donde trabajan que en sus propios hogares. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes.

3.2.2 Ventas

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

En el caso de los vendedores, como lo describe García Arca (2005), debe ser un negociador eficaz y cumplir con la las siguientes características a fin de concretar sus ventas, cuadro 3.1.

Cuadro 3.1 Características del negociador eficaz

Características del negociador eficaz	
Organización y planeación	Es una persona que prepara a conciencia la negociación. Consigue toda la información necesaria, define sus objetivos y no deja nada al azar.
Persuasión	Es capaz de conseguir que sus adversarios se interesen por los argumentos que expone.
Profesionalidad	Persona con la experiencia y la formación adecuada para sobrellevar este tipo de situaciones.
Creatividad	Supera los escollos de la negociación aportando soluciones benéficas para ambas partes.
Aceptación del riesgo	Sabe tomar una decisión que conlleva un riesgo.
Sociabilidad	Tiene la habilidad de fomentar las relaciones interpersonales.

Fuente: Gestión comercial de la pyme, Fernando García Arca (2005).

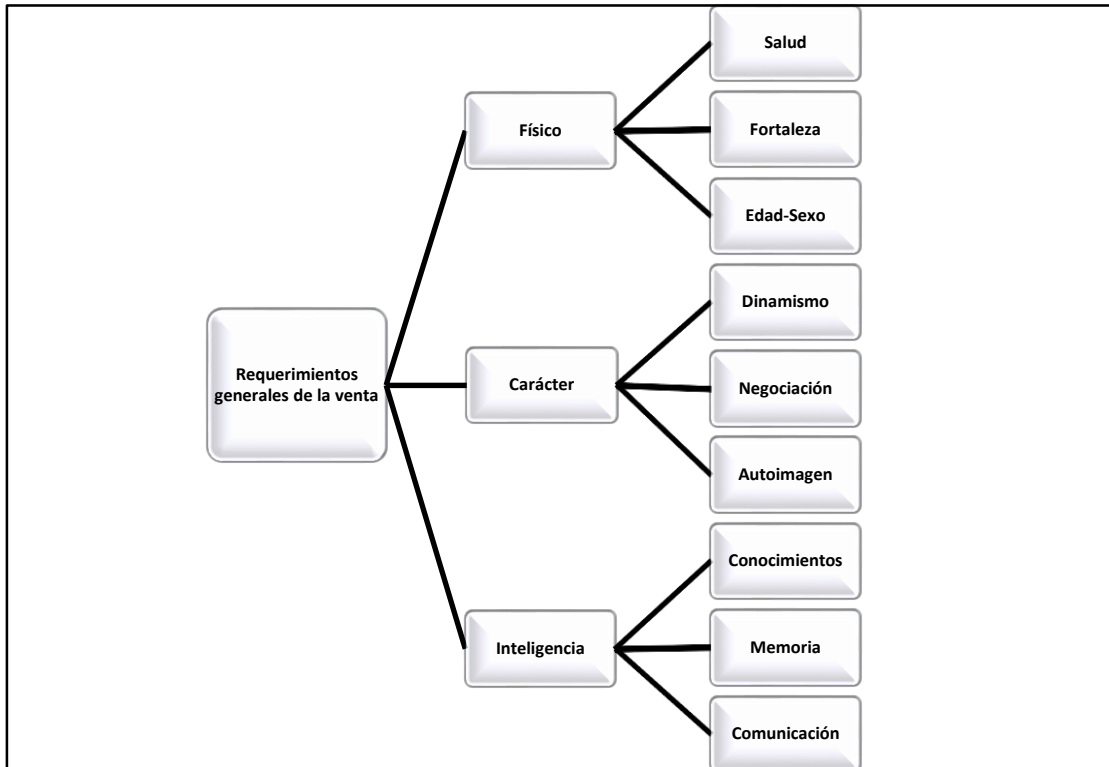
Medidas de control para realizar las operaciones de venta:

1. El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
2. Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
3. No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos, descuentos, a menos que sean autorizados por la gerencia general.

En la mayoría de las MiPyMES no hay personal especializado en materias de ventas, lo que hay son comerciales. Se tiende a tirar entonces de la experiencia propia y del sentido común. Tampoco el pequeño empresario suele ser muy proclive a gastar en consultorías, suele tener presente que es él el que más sabe de su empresa y que no hace falta que venga nadie a enseñarle cómo vender su producto o consideran que es un coste. Lo mismo sucede con la externalización del área comercial, en un área tan delicada para la empresa como la comercial, el

empresario temerá una posible pérdida de control. El cuadro 3.2 muestra algunos requerimientos generales de las ventas.

Cuadro 3.2 Esquema de los requerimientos generales de la venta



Fuente: Gestión comercial de la pyme, Fernando García Arca (2005).

Como se puede notar el departamento de ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa.

3.2.3 Compras

En la actualidad las compras como tal, ha evolucionado considerablemente y ha pasado en muchas empresas de ser parte de otros conceptos, como adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes. (Sangri Coral, 2014)

Si las MiPyMES desean ingresar al competitivo mundo empresarial deben controlar los procesos de compras para así aventajar a los competidores. Es importante entender que no siempre el precio más bajo es la mejor opción. La adecuada implantación de las cadenas de suministros logra disminuir los costos operacionales totales e incrementan considerablemente la capacidad de respuesta ante los clientes. El cuadro 3.3 muestra el valor esperado por la parte de compras y el valor esperado del proveedor.

Cuadro 3.3 Valor esperado de la parte compradora y la parte proveedora

Valor esperado por la parte compradora	Valor esperado por la parte proveedora
Garantizar el suministro	Crecimiento del negocio
El mejor precio del mercado	Volumen
Precios estables	Margen razonable
Añadir conocimiento del producto	Integración en proyectos de desarrollo
Generar valor con proveedor	Información constante de actividades

Fuente: Gestión de compras en la empresa, Ander Errasti (2014).

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento también se delega al de producción debido a la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

Algunas de las funciones del área son:

- Adquisiciones de insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario

verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

- Guarda, almacena, hace recepciones, clasifica el inventario y controla las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
- Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, cantidad y requerimientos.

3.2.4 Recursos Humanos

La dirección de Recursos humanos ya no actúa como un órgano de staff de la empresa sino como un área con identidad propia, participando en la toma de decisiones derivadas de la formulación y posterior implementación de la estrategia, al mismo nivel que los responsables de los restantes departamentos de la empresa. (Sanchís y Ribeiro, 1999).

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano y de implementar sistemas de comunicación dentro de la compañía, incluyendo procedimientos formales e informales. (Véase cuadro 3.4)

Cuadro 3.4 Sistemas de información-comunicación en las organizaciones

Comunicación dentro de la organización	Comunicación formal	Vertical	Descendente
		Horizontal	Ascendente
	Comunicación informal	Horizontal	
		Diagonal	

Fuente: Creación y dirección de pymes, Sanchís Palacio y Domingo Ribeiro (1999).

Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades. Otras funciones son:

-
1. Contratación y empleo
 2. Capacitación y desarrollo
 3. Sueldos y salarios
 4. Relaciones laborales
 5. Servicios y Prestaciones
 6. Higiene y seguridad
 7. Planeación de recursos humanos

De acuerdo a Sanchíz y Ribeiro (1999) la importancia del área de Recursos Humanos es vital para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), al alcanzar la madurez, deben integrar un departamento que atienda al talento humano, de esta forma lograrán crecer y definirán el perfil específico de la organización.

3.2.5 Finanzas

Las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país no cuentan con una división financiera, razón por la cual en el transcurso de los dos primeros años, un gran porcentaje de las MiPyMES cierran sus operaciones, también ocurre que en muchas que si cuentan con el área financiera la persona encargada no cuenta con el perfil financiero requerido.

Es posible que muchos de los problemas por los que han pasado o están pasando las MiPyMES en México vienen dadas por una nula o deficiente formación financiera de los responsables de las mismas.

En el cuadro 3.5 se resume la “problemática de las MiPyMES en términos de planeación financiera de acuerdo a varios organismos.

Cuadro 3.5 Problemática de las MiPyMES en términos de planeación financiera

NAFINSA	Fundes México	Observatorio Pyme
De acuerdo al estudio “ <i>Las Pymes y los Empresarios</i> ” de NAFINSA, sólo el 10% de las empresas con diez años en el mercado tienen éxito, el 75% de los nuevos negocios cierran después de dos años de operaciones, el 50% quiebra al año de actividad, y el 90% muere antes de cumplir los cinco años de vida.	Según Fundes México, en un estudio publicado en el 2002, la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en el país.	Al respecto, en la encuesta realizada por el Observatorio Pyme en México durante el 2002, se encuentra que uno de los temas de menor demanda para capacitación por parte de los empresarios es el de finanzas con un 8.7%, dado que se otorga mayor a importancia a aspectos relacionados con producción y comercialización (75.7%).

Fuente: Elaboración propia con datos de (NAFINSA, 2004), (Fundes México, 2002) y (Observatorio Pyme, 2002).

De esta forma, en el aspecto contable y financiero, un punto débil de las MipymeS es la planeación financiera, ya que por lo general, tienen problemas de flujo de efectivo, cuentan con capital de trabajo insuficiente y poseen mecanismos de financiamiento inadecuados. Algunos propietarios de este tipo de empresas piensan que las finanzas son algo complejo, por lo que no hacen uso de ellas (NAFINSA, 2004).

Algunas actividades que desarrolla el área de finanzas es el óptimo control y manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables. Otras funciones:

-
1. Financiamiento
 2. Contraloría
 3. Estructura de capital
 4. Presupuestos
 5. Inversiones

En este sentido, el área de finanzas cobra relevancia en la operación cotidiana de las organizaciones. “Dentro del manejo financiero de las empresas existen tres decisiones fundamentales que deben ser realizadas: inversiones, estructura de capital y política de dividendos” (Rodríguez, 2005).

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas cinco áreas, es exclusiva del empresario ya que es el quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.

3.3 Concepto y significado de control como elemento de administración

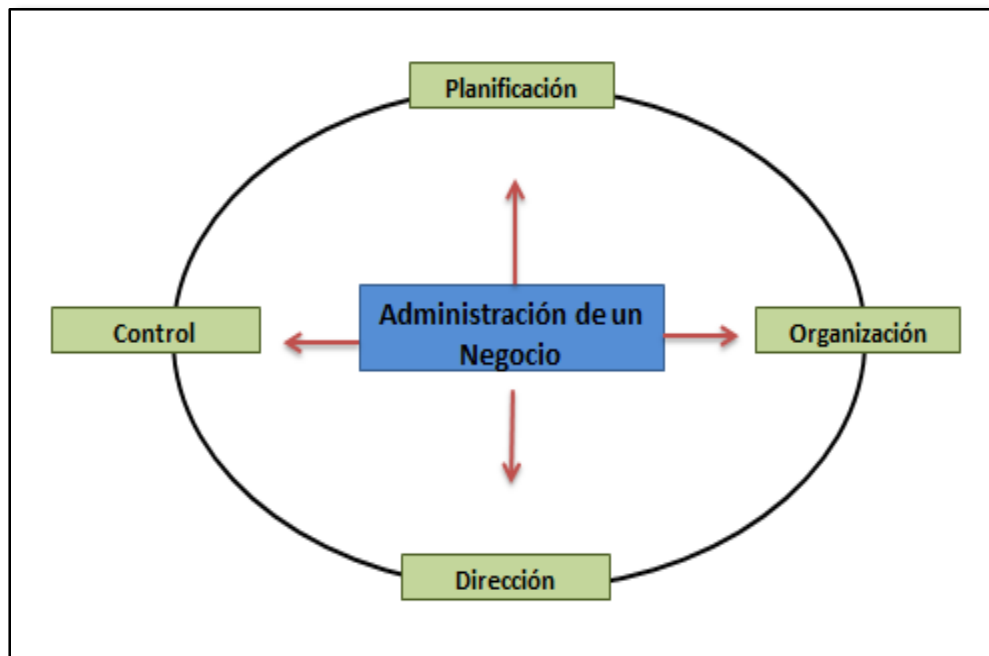
Stephen Robbins (2004) define el control como *"un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente"*. En tanto que James Stoner (1984) manifiesta que *"el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"*. Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), *"el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición"*.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la

organización y si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Véase figura 3.2)

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Figura 3.2 Esquema del control como elemento de administración



Fuente: Elaboración propia.

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control interno: el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación, (Véase cuadro 3.6). De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues a través de estas funciones se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño de lo planeado.

La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Cuadro 3.6 Tipos de control interno

El control preliminar	Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
El control recurrente	Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.
El control de retroalimentación	Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable, implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

Fuente: Principios de Administración, George Terry (1999).

3.4 Importancia del control en las áreas de las organizaciones

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. (Lorino, P. 1993)

No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

Dentro de muchas corporaciones, como apoyo a la labor profesional de los administradores para determinar las áreas funcionales, se establecen marcos de trabajo que pretenden sistematizar el desarrollo. Algunos de estos marcos teóricos han tomado incluso un aspecto extremadamente formalizado que persigue el objetivo de medir la capacidad de la organización de establecer un proceso controlado de desarrollo organizacional. (Amat, J. M. 1996).

Estos marcos teóricos se basan en el control de la presencia de actividades dentro de un departamento, y vigilan en absoluto la calidad de diseño y adecuación de los sistemas a su función, la satisfacción de los usuarios y la participación a los resultados de la empresa.

Lo primero que deberá hacerse es subdividir la empresa en lo que se denomina centros de responsabilidad, que constituirán la estructura del sistema de control, y que consistirán en divisiones o segmentos de la empresa, al frente de las cuales habrá un responsable, y a las que se asignarán objetivos concretos, cuyo cumplimiento tratará de obtenerse mediante el uso del sistema de control.

La implantación de un control eficaz exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de los factores claves de éxito, a fin de traducir los objetivos formulados a nivel de la empresa en objetivos a nivel de las actividades. García, (J. M. y Alamo, F. R. 1993).

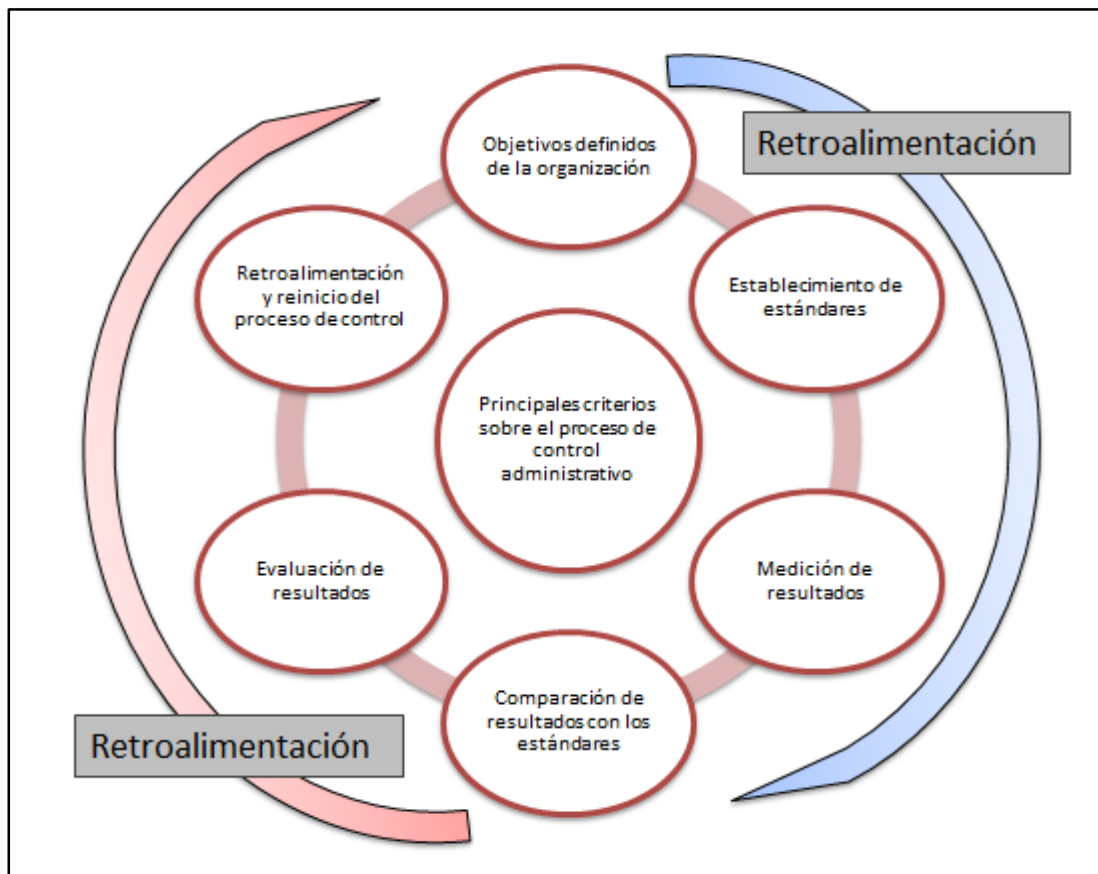
3.5 Determinación de las áreas básicas y el tipo de control adecuado

La primera etapa dentro de la función de control es la determinación de las áreas que habrán de controlarse.

Los administradores de cualquier negocio deben escoger entre diversas alternativas, ya que es virtualmente imposible, además de muy caro, controlar todas y cada una de las actividades de la empresa, todo esto en común acuerdo al giro y la industria que pertenezca la compañía; servicios, comercio, industrial.

Los principales criterios y la correcta formulación de los objetivos, las estrategias, establecimiento de estándares y las áreas funcionales proveen, por lo general, de muchos elementos de juicio para determinar aquello que es importante dentro del negocio, (Figura 3.3).

Figura 3.3 Principales criterios sobre el proceso de control administrativo



Fuente: Elaboración propia.

En general el sistema de control persigue también los objetivos de eficacia y eficiencia en la organización, lo cual se concibe como instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas. “Las MiPyMES deben controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón deben pensar cuál es el sistema de control más adecuado y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos” (Mejía, 2002).

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Cuadro 3.7.

Cuadro 3.7 Herramientas de control interno según su función

Función	Tipos de control	Herramientas de control
Orientación	Estratégicos	• Balanced Scorecard
		• Control estratégico
Gestión	De gestión	• Contabilidad
		• Control presupuestario
		• Auditorias
Operación	De Seguridad	• Inventarios y arqueos
		• Manuales
		• Procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

3.6 Los cinco componentes de un control interno según COSO

El informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992), constituye el modelo sobre Control Interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe fue redactado por un grupo de expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. (Véase cuadro 3.11).

Cuadro 3.8 Los 5 componentes del control interno según COSO

Resumen de la importancia de los componentes	
Ambiente de Control	El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la conciencia de los empleados. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.
Evaluación de Riesgos	Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles.
Actividades de Control	Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.
Información y Comunicación	Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
Supervisión o Monitoreo	Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Fuente: Resumen del informe COSO Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (1992).

Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Importancia de los componentes:

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías.

Ambiente de control

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Evaluación de los riesgos

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás.

Supervisión o monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno

deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

El propósito de redactar el Informe COSO fue establecer una definición de Control Interno, que fuera aceptada como un marco común que satisficiera las necesidades de todos los sectores interesados en la materia. Aportar una estructura de Control Interno que facilitara la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

CAPÍTULO 4

CRECIMIENTO Y FORMAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

4.1 Teorías y conceptos del crecimiento de la empresa

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto de las razones o motivaciones para su búsqueda como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde finales de los años cincuenta (Baumol, 1959; Chandler, 1962; Penrose, 1959 y Marris, 1964) y ha estado activo desde entonces (Evans, 1987; Chandler, 1990 y Hesterly, 2001), permaneciendo vigente hasta la actualidad. Esta dilatación en el tiempo ha ido pareja a la evolución de la literatura, de hecho, diferentes escuelas de pensamiento que realizan aportaciones a la administración de empresas se han preocupado de esta temática.

La disciplina de la administración de empresas ha sufrido diferentes aportaciones, que se concretan en teorías y/o enfoques y que han ido configurando su estado actual. Como afirman Menguzzato y Renau (1991), en muchos casos es difícil situar un conjunto de aportaciones dentro de un solo grupo, ya que pueden tener elementos que les caractericen pertenecientes a dos o más de los establecidos; además, la propia evolución de los autores puede hacer que éstos realicen aportaciones en más de un enfoque.

De las distintas teorías de la organización, es el *enfoque contingente*, cuyos máximos exponentes son Lawrence y Lorsch (1967), el que ofrece claramente argumentos que explican **el crecimiento de la empresa**. Este enfoque, que enfatiza la importancia del entorno y su influencia sobre el diseño organizativo, considera que:

- A. Existe una forma óptima de organizar.
- B. Cualquier forma de organizar es igualmente eficiente.
- C. La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que interactúa.

Así pues, el enfoque de contingencias pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia (Kast y Rosenzweig, 1974; Lawrence y Losch, 1976).

Otra teoría de carácter económico que permite explicar **el crecimiento de la empresa** es el *enfoque de recursos y capacidades*. El enfoque de recursos considera que cada empresa es heterogénea en función de su dotación de recursos, y sobre éstos puede sostener una ventaja competitiva; la heterogeneidad puede mantenerse a lo largo del tiempo, lo que hará que la ventaja competitiva sea sostenible (Grant, 1991 y Fernández y Suárez, 1996).

La constitución y sostenibilidad de ventajas competitivas en el largo plazo por la empresa se centra en el interior y las ventajas competitivas dependen de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único.

Los principios de esta teoría han sido aplicados para explicar las decisiones de crecimiento como la integración vertical, las fusiones, las alianzas estratégicas y la internacionalización.

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa).

Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc. (Fernández y Suarez 1996).

4.2 Como lograr el crecimiento de la empresa

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de las empresas por varios motivos:

1. Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
2. En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
3. Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma. Así, las decisiones de estrategia corporativa y los impulsores de los cambios internos, (véase cuadro 4.1) suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente para tener un crecimiento en competitividad.

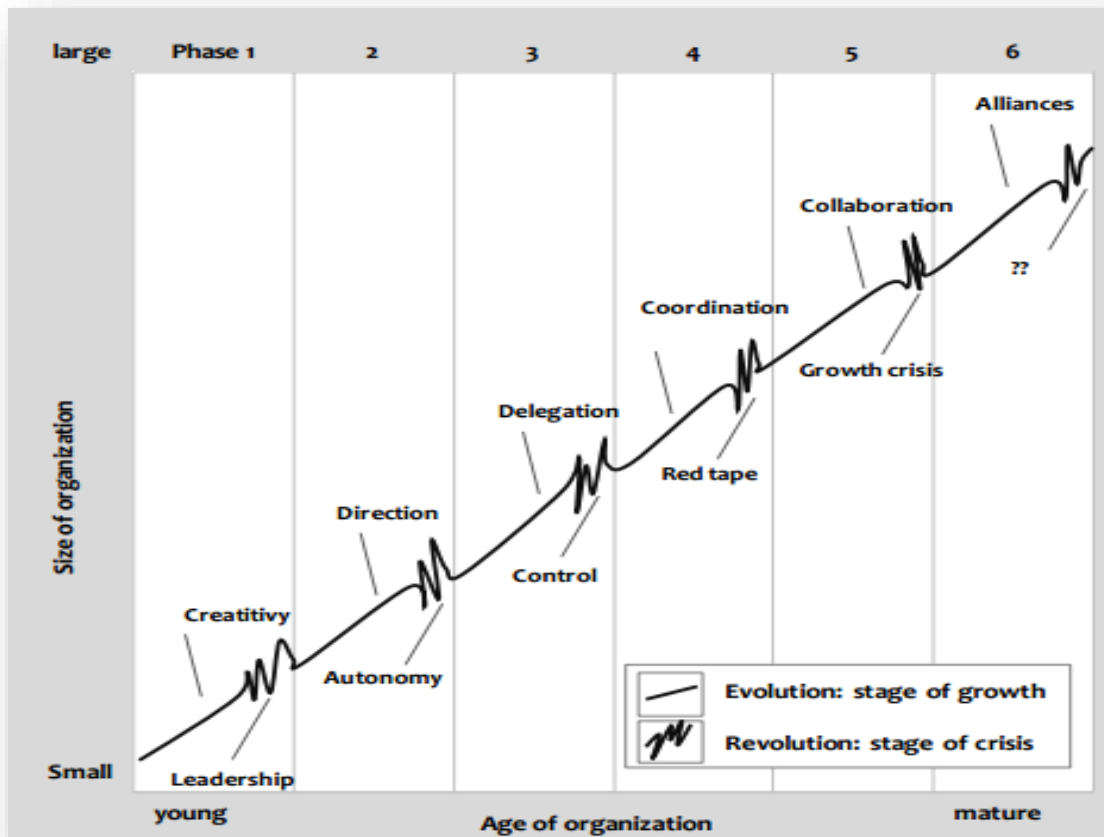
Cuadro 4.1 Crecimiento en competitividad empresarial

Impulsores de los cambios empresariales	Diseño de procesos de negocios
	Actualizaciones de Tecnología / sistemas
	Reestructuración
	Six Sigma
	Cambio de modelo de negocio
	Cambios en las cadenas de abastecimiento
	Nuevas campañas de marketing
	Cambios en el esquema de relacionamiento con los clientes

Fuente: Gestión del cambio. Valor en el crecimiento empresarial, Ernst & Young (2013).

El crecimiento de una organización está sujeto, ineludiblemente, a cambios. De acuerdo con las teorías de Larry E. Greiner (1988) las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución. Estas son las etapas de desarrollo que propone Greiner, (Véase Figura 4.1).

Figura 4.1 Como crecen las organizaciones según Larry E. Greiner



Fuente: Power and Organization Development. Larry E. Greiner (1988).

1. **Creatividad / Liderazgo.** En esta etapa, la empresa es dominada por sus fundadores y todos los esfuerzos convergen en dos objetivos: crear un producto o servicio y su correspondiente mercado. Según el propio Greiner, "normalmente los fundadores tienen carácter de técnico o de emprendedor, y no dan ninguna importancia a aspectos relacionados con la gestión; sus energías físicas y mentales están entregadas a producir y vender.

-
- 2. Dirección / Autonomía.** En el momento en que aparece la crisis de liderazgo se inicia el primer período de revolución dentro de la empresa. Al final de todas las disquisiciones, lo más probable es llegar a la formulación de una pregunta de este tipo: ¿Quién va a sacar a la organización de la crisis y va a orientar de nuevo sus pasos? La solución pasa por contratar, en la mayoría de los casos, un gerente o director general que sea un profesional de la gestión, que sea aceptado por los fundadores y que sea capaz de sacar del aprieto a la organización. De esta manera se alcanza la segunda etapa de evolución, caracterizada por un crecimiento basado en una dirección y gestión eficientes.
- 3. Delegación / Control.** A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, lo que repercute en la motivación de los niveles inferiores. Sin embargo, este proceso puede traducirse en una crisis que tenga como principales protagonistas a los altos directivos: algunos de ellos pueden sucumbir ante la pérdida de control directo que comporta la descentralización. Así, para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.
- 4. Coordinación / Burocracia.** Para dar con una solución equilibrada, la organización tiende hacia el siguiente paso evolutivo: la etapa de la coordinación. En este período predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de niveles. Aún así, estos sistemas pueden conducir a un colapso, esto es, a una nueva fase de revolución: la crisis de la burocracia. Ésta aparece cuando la organización es excesivamente grande y compleja para ser gestionada a través de programas formales y sistemas rígidos.

5. Colaboración. Y la crisis provocada por la excesiva burocracia y rigidez sólo puede superarse, siguiendo a Greiner, si se alcanza un nuevo estado de evolución: la fase de colaboración. A diferencia de la etapa de coordinación, que se fundamenta en la formalidad de los sistemas y los procedimientos, la etapa de colaboración "enfatisa la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina".

4.3 Formas de crecimiento

El proceso de crecimiento de las empresas en general es el resultado de un proceso evolutivo a lo largo del tiempo, condicionado por la propia evolución del entorno, véase cuadro 4.2. Aspectos tan importantes como las innovaciones tecnológicas, la globalización de la economía o el incremento constante de la competencia han obligado a muchas empresas a variar su configuración organizativa, modificando sus actividades (Sanchis y Ribeiro, 1999).

Cuadro 4.2 Formas de crecimiento y desarrollo

Especialización y diversificación	
Penetración del mercado	Incremento de las ventas, ya sea atrayendo nuevos clientes o entre los clientes habituales.
Desarrollo de mercados	Incorporación de nuevos mercados para la venta de los productos tradicionales, ya sea en nuevas áreas geográficas o nuevos segmentos de mercado.
Desarrollo de productos	Introducción de nuevos productos relacionados o complementarios.
Diversificación relacionada	Se da cuando existe conexión o similitud entre los productos nuevos y los antiguos.
Diversificación no relacionada	Se produce cuando no existe relación alguna entre los productos tradicionales de la empresa y los nuevos que ofrece

Fuente: Estrategias de crecimiento. Guías de gestión de la pequeña empresa. Díaz de Santos (1998).

4.3.1 Especialización y diversificación

Es una decisión que deben adoptar las empresas en su proceso de desarrollo. La especialización supone incrementar la actividad de la empresa en la misma línea, es decir, intensificar su esfuerzo en su actividad habitual y en los productos actuales. La diversificación supone un cambio en la trayectoria de la empresa porque implica desarrollarse a partir de productos completamente nuevos y también mercados nuevos.

La empresa añade nuevos productos y mercados a los existentes ampliando así su cartera de negocios. Ésta es la estrategia de crecimiento más arriesgada porque implica nuevos conocimientos y nueva estructura empresarial. Las que se mencionan son:

- **Penetración del mercado:** Incremento de las ventas, ya sea atrayendo nuevos clientes o entre los clientes habituales. Los instrumentos pueden ser campañas publicitarias, promociones, utilización de ventajas competitivas, etc.
- **Desarrollo de mercados:** Incorporación de nuevos mercados para la venta de los productos tradicionales, ya sea en nuevas áreas geográficas o nuevos segmentos de mercado.
- **Desarrollo de productos:** Introducción de nuevos productos relacionados o complementarios.
- **Diversificación relacionada:** Se da cuando existe conexión o similitud entre los productos nuevos y los antiguos. Se explica por las economías de gama y porque la empresa necesita añadir nuevos productos y ofrecer una gama más completa que la de sus competidores para atraer a nuevos consumidores.
- **Diversificación no relacionada:** Se produce cuando no existe relación alguna entre los productos tradicionales de la empresa y los nuevos que ofrece. La empresa sólo trata de explotar oportunidades rentables.

4.3.2 Crecimiento interno y crecimiento externo

Según Jordi Canals (2000) el crecimiento interno es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones en el seno de la empresa aumentando el patrimonio y su capacidad productiva (cuotas de mercado, desarrollo de nuevos productos, nuevos clientes). El crecimiento externo se produce como consecuencia de la adquisición, fusión, control o cooperación con otras empresas para acceder a nuevos mercados, expansión geográfica, véase cuadro 4.2. El crecimiento externo provoca la disminución del número de empresas y el aumento del tamaño de las que se mantienen.

Cuadro 4.3 Opciones de crecimiento interno y externo

		Contexto externo	
		Mismo negocio	Distinto negocio
Recursos utilizados	Internos	Penetración <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Desarrollo de nuevos productos • Nuevos clientes 	Despliegue de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos negocios y productos
	Externos	Expansión <ul style="list-style-type: none"> • Expansión geográfica • Expansión horizontal • Fusiones y adquisiciones 	Diversificación compartida <ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones • Alianzas

Fuente: La Gestión del Crecimiento de la empresa. Jordi Canals (2000).

Penetración: Obtener una mayor cuota de mercado. En general, los resultados son proporcionales a la lentitud de reacción de la competencia; si esta reacciona rápidamente, pierden todos.

Despliegue de recursos: Se aplican los recursos existentes buscando una entrada en negocios diferentes de los actuales mediante un desarrollo exclusivamente interno, contando con los recursos propios.

Expansión: Expansión geográfica en negocios ya existentes con recursos propios y/o externos. Internacionalización o fusiones.

Diversificación compartida: Es semejante al despliegue con la diferencia que se comparten los recursos con otras empresas para el crecimiento.

Otras formas de crecimiento externo:

1. **Fusión de sociedades:** Supone la pérdida de la personalidad jurídica de al menos uno de los participantes. Dos o más empresas desaparecen para formar una nueva a la que aportan su patrimonio y/o adquisición de una empresa por otra.
2. **Adquisición:** Forma de crecimiento externo que se produce cuando una empresa adquiere una parte de las acciones de otras sociedades (sin pérdida de personalidad jurídica).
3. **Holding:** Grupo de empresas formado a través de la adquisición o participación de una empresa llamada “matriz” que adquiere más del 50% de otras empresas llamadas filiales con la finalidad de ejercer el control de las decisiones que se tomen en ellas.
4. **Cooperación:** Forma de crecimiento externo producida cuando dos o más empresas deciden compartir o unir parte de sus recursos. Puede adoptar diferentes modalidades.
5. **Joint Venture:** Conocido como sociedades de riesgo compartido, consiste en una alianza de dos o más empresas que aportan capital para constituir una nueva sociedad conjunta (*Joint-Venture*) con el fin de operar en un nuevo mercado, (Roberts, 2001).
6. **Unión Temporal de Empresas (UTE):** Asociación que forman dos o más empresas para acometer un proyecto concreto de duración limitada. Todas las empresas responden solidariamente de los acuerdos suscritos con terceros. La UTE se disuelve una vez terminado el proyecto.
7. **Franquicia:** Como indica Menguzzato (1992) Es una modalidad de cooperación mediante la cual una empresa franquiciadora cede a otra empresa franquiciada el derecho a comercializar determinados productos o servicios a cambio de una remuneración económica.

4.3.3 Integración vertical e integración horizontal

North y Smallbone (1995) demuestran que la integración vertical es el proceso de crecimiento en el que una empresa añade fases y se extiende hacia ambos extremos de la cadena de valor, convirtiéndose, en unos casos, en su propio proveedor y, en otros, en su propio cliente. La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores (un ejemplo es el de Renault al adquirir Volvo y convertirse en el tercer fabricante de vehículos de Europa).

La integración vertical se considera hacia atrás o aguas arriba cuando la empresa produce alguno de los factores que anteriormente compraba a un proveedor externo. La integración vertical es hacia adelante o aguas abajo cuando la empresa incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándose de este modo al consumidor final, (Arjona Torres, 1999).

Respecto a las ventajas podemos destacar las siguientes:

- La integración vertical resolvía algunos problemas, como el aseguramiento de la distribución y el aprovisionamiento, y reducía los costes de transacción.
- Defiende las innovaciones frente a la posible imitación de otras empresas.
- Dificulta la entrada al sector: barreras de entrada.

4.3.4 Globalización

La internacionalización es una forma de crecimiento, como lo propone Pla y León (2004), se pueden distinguir tres grupos de motivos, consecuencia de la globalización de las empresas: factores de empuje, factores de arrastre y factores que facilitan la internacionalización; las fases evolutivas son: empresa exportadora, empresa multinacional, empresa global y empresa transnacional.

Empresa exportadora: Empresa caracterizada por realizar la producción en el país de origen desde el cual abastece los mercados exteriores, bien a través de la propia empresa (exportación directa), o utilizando empresas intermediarias, especializadas o del país receptor (exportación indirecta).

Empresa multinacional: Compañía formada por una empresa matriz que cuenta con varias filiales que operan en diversos países y que comparten los mismos objetivos. La matriz es la empresa originaria del Estado donde se inicia la actividad y donde radica la gestión de la compañía, las filiales se crean para operar en otros Estados.

Empresa global: Empresa que opera en diversos países concentrando en uno, o en un número reducido de países, las actividades estratégicamente importantes.

Empresa transnacional: Empresa que cuenta con diversos centros en numerosos países, tanto la dirección como las actividades estratégicamente importantes están diseminadas de modo que su funcionamiento se asemeja al de una red. Entre sus características destacan la adaptación a los diversos mercados y la importancia del aprendizaje continuo y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

4.4 Formas de cooperación para crecer

La búsqueda de la cooperación entre empresas ha alcanzado un rápido crecimiento durante la década pasada y se prevé un fuerte incremento de este tipo de alianzas en el futuro. Las razones de la cooperación se encuentran, en parte, en la turbulencia del entorno competitivo, caracterizado por un alto grado de dinamismo tecnológico y por la internacionalización y globalización de la economía.

Mediante las alianzas las empresas alcanzan las competencias y recursos necesarios en el momento preciso, sin menoscabo de la necesaria flexibilidad para una continua adaptación a los cambios del entorno.

La cooperación se puede definir como acuerdos entre dos o más partes independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, establecen un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas, (Pérez Moya, 1996).

Los acuerdos de cooperación o alianzas entre empresas reducen los costes de transacción en los cuales se habría incurrido si la transacción hubiera tenido lugar a través del mercado y al mismo tiempo evita ciertos costes de organización que hubieran surgido si la transacción hubiera sido totalmente internalizada en el seno de la empresa.

Se trata de una forma de organización distinta del mercado o de la empresa. Así, el mercado y la empresa como fórmulas alternativas de gobernar las transacciones representan los extremos de un continuo la medida que comparten rasgos característicos del modo de funcionar del mercado y la empresa.

El acuerdo de cooperación presenta rasgos propios del mercado, dado que se lleva a cabo entre empresas independientes que deciden libremente compartir o intercambiar recursos para la realización de actividades específicas durante un horizonte temporal prefijado, (Barbero Navarro, 2007).

La búsqueda de la cooperación como fórmula para alcanzar los objetivos estratégicos está condicionada por un conjunto de factores, como son:

- a) La congruencia en los objetivos. Para que se produzca el acuerdo, es necesario que las metas u objetivos a alcanzar por los socios sean compatibles, es decir, que la alianza permita a cada uno de ellos alcanzar su propósito estratégico.

-
- b) La complementariedad de los recursos. Esto sucede cuando los recursos y capacidades de una empresa requieren los recursos y capacidades de la otra, en orden a alcanzar ventajas competitivas.
 - c) Riesgo de la empresa. Se diferencian dos tipos: el riesgo derivado de la conducta oportunista del socio en la alianza y el riesgo ambiental o riesgo derivado de factores no controlados por la empresa.

Existen una gran variedad de acuerdos de cooperación existentes. Así, en función de la naturaleza del acuerdo empresarial podemos distinguir:

- *Acuerdos verticales*. Se realizan entre empresas situadas en diferentes tramos del continuo de actividades separables tecnológicamente para la obtención de un bien o servicio.
- *Acuerdos horizontales*. Se realizan entre empresas situadas en el mismo nivel de actividad.

Estos acuerdos pueden ser a su vez competitivos que son aquellos suscritos por empresas directamente competidoras y complementarios no compiten directamente entre sí. Los acuerdos pueden clasificarse en función del campo de aplicación de los mismos y se distinguen acuerdos en tecnología, producción, distribución, finanzas y personal.

4.5 Apoyos financieros como forma de crecimiento.

Un factor importante que debe ser considerado para desarrollar estrategias competitivas que ayude, no solo para crecer y desarrollar mercados locales, sino también con miras orientadas al mercado exterior es el acceso a programas y apoyos financieros. Este factor está dado por los programas y apoyos que brindan instituciones públicas y privadas en pro del desarrollo del sector de las micro, pequeñas y medianas empresa.

El financiamiento es una herramienta que toda pequeña y mediana empresa debe tomar en cuenta, ya que a través de este se puede iniciar la expansión.

Antes de pedir un crédito se debe planificar para tener claro cuáles son las necesidades del negocio y así solicitar la cantidad adecuada, por otra parte se realiza un análisis financiero para saber en cuánto tiempo se pagará el financiamiento, (Rueda, 1997).

En muchas ocasiones la principal fuente de capital de las MiPyMES son familiares o amigos, no obstante en la actualidad existen varias fuentes de financiamiento entre las que se encuentran:

Apoyos Gubernamentales. A fin de dar acceso a fuentes adecuadas de financiamiento, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) ha tomado como punto de partida el desarrollo del capital humano de las MiPyMES legalmente constituidas; acercándoles los conocimientos y habilidades necesarios para que tomen decisiones financieras responsables y aprendan a transformar los instrumentos de crédito y capital del mercado, en herramientas que detonen su crecimiento.

El INADEM mediante su convocatoria 3.1. **Asesoría para el Acceso al Financiamiento**, otorga subsidios para llevar a cabo talleres básicos de formación en cultura financiera y especializados; así como cursos para la formación de instructores y el desarrollo de gestores de fondos de capital privado, con los cuales los empresarios maduran sus habilidades para tomar las decisiones financieras que más convengan a su empresa.

Capital Semilla. Sirve para realizar actividades clave a la hora de iniciar o poner en marcha un proyecto, sobre todo está dirigido a todos los que se encuentran en alguna incubadora de negocios.

Inversiones Ángeles. Son otra opción de financiamiento el cual se otorga a las empresas de gran potencial que ofrecen innovación. Estos inversionistas pueden ser independientes o pertenecer a alguna red que impulse a las empresas.

Venture Capital o Capital de Riesgos. Se emplea generalmente en las firmas más desarrolladas, ya que es una cantidad económica más grande. Este crédito sirve principalmente para aumentar las ventas de un negocio, mejorar su eficiencia o extender su cobertura geográfica, etc.

Crédito de la Banca Comercial. Es el dinero otorgado por medio de los bancos para apoyar a las pequeñas y medianas empresas y pueden ser utilizados para capital de trabajo o adquirir un activo fijo.

Lo más importante a la hora de solicitar un crédito es saber cuál es el que más le conviene al negocio, pues en caso de elegir uno de forma errónea, los intereses que genere harán que éste se vuelva impagable y en lugar de ayudar afecte las finanzas de la empresa.

4.6 Obstáculos a evitar para el crecimiento de las empresas

En general cualquier empresa, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas, se enfrenta a factores externos que inhiben su crecimiento. En el caso de México, sólo el 50% de las MiPyMES de nueva creación sobreviven sus primeros dos años (OCDE, 2007).

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (IADB, 1995), existen cinco tipos de limitantes que inhiben el desarrollo y evolución de las MiPyMES:

Limitantes de insumos

- **Deuda y capital:** Cualquier empresa requiere de dinero para comenzar, trabajar o expandirse. El acceso de las MiPyMES al mercado de deuda y financiamiento, local e internacional, se ve limitado por varias razones: la percepción de que estas empresas son de alto riesgo, barreras de información y el alto costo de la intermediación necesaria para obtener estos servicios.

-
- **Mercado laboral:** Al requerir la contratación de una fuerza laboral, las MiPyMES deben competir con empresas grandes por el capital humano más capacitado.
 - **Información y tecnología:** La actualización tecnológica y la obtención de información sobre mejoras prácticas y técnicas son barreras que las MiPyMES enfrentan para convertirse en innovadoras y exitosas.
 - **Insumos de producción:** Para la producción de bienes, a estas empresas se les dificulta obtener los insumos a los precios y calidad requeridos para competir con empresas de mayor tamaño. Para conseguir un bajo precio en insumos, se requiere la compra de un alto número de productos; generalmente, las MiPyMES no pueden ordenar el mínimo requerido. Asimismo, los insumos de alta calidad son exportados o comprados por grandes empresas, lo cual limita su acceso.

Limitantes comerciales

- **Mercado doméstico:** La falta de información sobre los mercados puede limitar la posibilidad que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas para aprovechar el potencial del mercado local.
- **Mercado internacional:** La evolución del comercio global ha permitido que empresas de todos los tamaños puedan prosperar fuera de sus fronteras. No obstante, la mayoría de las MiPyMES no exportan sus productos y servicios por no contar con experiencia en la promoción o mercadeo internacional, controles de calidad efectivos o acceso a empresas internacionales con las que puedan asociarse para facilitar su entrada a nuevos mercados.

Limitantes regulatorias

- **Impuestos y aranceles:** La presencia de sistemas complicados de recaudación de impuestos pone en desventaja a las pequeñas y medianas empresas.

-
- **Costos legales:** El capital requerido para constituir legalmente una empresa, incluyendo los costos y requisitos para el registro de bienes y servicios, puede imponer barreras a la formalidad de las MiPyMES.
 - **Movimientos de capital:** Aún cuando la mayoría de los países han relajado las restricciones a los movimientos de capital, todavía existen complicaciones y distorsiones en el mercado cambiario, lo que podría inhibir el crecimiento de las MiPyMES al no contar con información y el personal capacitado para hacerles frente.
 - **Mercado laboral:** Un código laboral poco flexible y sus costos indirectos limitan las oportunidades que tienen las MiPyMES para competir.

Limitantes administrativas

- **Habilidades administrativas y entrenamiento:** Aún cuando las MiPyMES atraen a administradores motivados, quienes asumen los riesgos y ven las oportunidades del crecimiento, en la mayoría de los casos ellos no pueden competir en igualdad de circunstancias con las empresas grandes, (cuadro 4.4) La escasez de talento administrativo con disponibilidad de aceptar el riesgo de trabajar en estas empresas las afecta de mayor manera.
- **Servicios de consultoría:** Las empresas consultoras generalmente proveen sus servicios a empresas grandes con el objetivo de incrementar la competitividad y producción. Debido a esto, su estructura de honorarios y estrategia de negocios no se enfoca a las MiPyMES y la oferta de servicios de consultoría para estas empresas es baja.

Las barreras al éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran tanto en países en desarrollo como en los desarrollados. Un reporte de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC por sus siglas en inglés) (Mirjam Schiffer, 2001) confirma en una encuesta a nivel mundial que existe una relación negativa entre el tamaño de las empresas y los obstáculos que éstas enfrentan. En otras palabras, entre más pequeña es una empresa, mayores son los obstáculos para su crecimiento.

Cuadro 4.4 Oportunidades y riesgos del crecimiento empresarial

Oportunidades	Riesgos
1. Ejecución dentro de los plazos y presupuestos previstos	1. Desvío en la asignación de recursos
2. Prevención o mitigación de la resistencia	2. Resistencia activa y/o pasiva
3. Se llega más rápido al aprovechamiento de los beneficios esperados	3. Desinterés en los beneficios
4. Compromiso con el cambio	4. Incredulidad sobre la necesidad de cambio
5. Confianza en los objetivos que se persiguen	5. Desinterés en el día a día
6. Dinámica de aprendizaje organizacional	6. Incremento de la rotación de empleados valiosos
7. Establecimiento de identidad de éxito	7. Baja productividad

Fuente: Elaboración propia.

En México las MiPyMES se enfrentan a varios problemas principales para su crecimiento. Por un lado, existen obstáculos estructurales como son la baja inversión en la investigación y desarrollo, y un sistema educativo deficiente que no produce el capital humano requerido para fomentar la creación de proyectos innovadores y de alto valor agregado (OCDE, 2007).

Otra consecuencia para que las empresas limiten su crecimiento es la informalidad. Las empresas que no tienen el tiempo o los recursos para registrarse ante el gobierno se convierten en empresas informales y de acuerdo con estudios especializados éstas “tienden a ser pequeñas, menos productivas, rezagadas en uso de tecnologías, (International Finance Corporation, 2008).

Este ambiente de negocios podría incluso estar propiciando que las empresas permanezcan pequeñas y, en algunos casos, informales. Esto debido a que al permanecer pequeñas, las empresas pasan desapercibidas por los organismos reguladores y por lo tanto evitan algunos costos relacionados con las regulaciones laborales y fiscales (Levy, 2008).

CAPÍTULO 5

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Metodología de la investigación

La investigación fue realizada para determinar si las tiendas de abarrotes al implementar un manual administrativo para identificar las áreas básicas del negocio, permitirá un mayor control de las operaciones diarias y en consecuencia tendrá un crecimiento en el mercado. Se utilizó el método hipotético-deductivo el cual refiere que:

- A partir de la observación de casos particulares, se plantea un problema.
- A través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría.
- A partir del marco teórico se formula una hipótesis, mediante el razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente.

El estudio fue de carácter cuantitativo ya que el objeto de la investigación consistió en establecer relaciones causales que dan una explicación del fenómeno. Está orientada a decisiones puesto que su interés radica en solucionar problemas concretos más que a contribuir a la teoría científica, en cuanto a su temporalización se apoya en el método transversal, la recolección de datos se realizó en un tiempo y breve lapso.

5.2 Diseño de la investigación

Para lograr el objetivo de esta investigación se planteó la necesidad de llevar a cabo un trabajo que enfrentará la problemática de las tiendas de abarrotes. Esto implicó identificar a la población objetivo de estudio, en este caso fueron las tiendas de abarrotes, diferenciando las misceláneas y las tiendas de conveniencia como se explica más adelante en el apartado población objetivo, ubicadas en el Distrito Federal.

Posteriormente, utilizando la fórmula estadística para poblaciones infinitas se determinó el tamaño de la muestra, es decir, el número de tiendas de abarrotes dónde se aplicó el instrumento de recolección de datos. La información, resultado del levantamiento de datos, fue analizada y así se dio respuesta a la hipótesis planteada al inicio de esta investigación. Figura 5.1.

Figura 5.1 Aplicación de cuestionarios en Microsoft Office Excel

Encuesta	Edad	Especialidad	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
1	20 a 30 años	Secundaria	Dueño	De 5 a 7 años	Dos personas
2	30 a 40 años	Secundaria	Dueño	De 5 a 7 años	Dos personas
3	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Una persona
4	40 a 50 años	Preparatoria	Dueño	De 7 a 9 años	Tres personas
5	20 a 30 años	Preparatoria	Empleado	Más de 9 años	Dos personas
6	Más 50 años	Primaria	Dueño	De 7 a 9 años	Dos personas
7	20 a 30 años	Preparatoria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas
8	30 a 40 años	Secundaria	Empleado	De 3 a 5 años	Dos personas
9	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona
10	Menor de 20 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas
11	40 a 50 años	Primaria	Dueño	De 5 a 7 años	Una persona
12	30 a 40 años	Secundaria	Empleado	De 3 a 5 años	Tres personas
13	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona
14	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Dos personas
15	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	Más de 9 años	Dos personas
16	Menor de 20 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas
17	30 a 40 años	Secundaria	Dueño	De 1 a 3 años	Dos personas
18	40 a 50 años	Secundaria	Dueño	De 3 a 5 años	Una persona
19	20 a 30 años	Secundaria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona
20	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Tres personas
21	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Dos personas
22	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	Más de 9 años	Dos personas
23	Menor de 20 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas
24	30 a 40 años	Secundaria	Dueño	De 1 a 3 años	Dos personas
25	40 a 50 años	Secundaria	Dueño	De 3 a 5 años	Una persona
26	20 a 30 años	Secundaria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona
27	30 a 40 años	Carrera Técnica	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona
28	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona
29	20 a 30 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas
30	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Tres personas
31	Más 50 años	Universidad	Dueño	De 3 a 5 años	Tres personas
32	40 a 50 años	Universidad	Dueño	De 5 a 7 años	Tres personas
33	20 a 30 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas
34	30 a 40 años	Preparatoria	Empleado	De 5 a 7 años	4
35	30 a 40 años	Universidad	Dueño	Más de 9 años	Dos personas
36	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona

Fuente: elaboración propia.

Se aplicaron 384 cuestionarios a tiendas de abarrotes previamente identificadas, el cual constó de 10 preguntas de opción múltiple, con el fin de saber la disposición de implementar un manual administrativo.

Utilizando el muestreo estratificado se dividieron los cuestionarios entre las 16 Delegaciones Políticas que existen en el Distrito Federal, ya que como lo comenta Kish (1975) La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato.

5.2.1 Población objetivo

La población objetivo que se utilizó en esta investigación fueron las tiendas de abarrotes que se encuentran en el Distrito Federal, identificando claramente cada una de ellas y diferenciándolas de las misceláneas y las tiendas de conveniencia.

En el cuadro 5.1 se muestran los datos del censo 2009 por parte del INEGI, donde se observa que existen 40,365 tiendas de abarrotes lo que representa un 10.6% de unidades económicas establecidas en el Distrito Federal. Sin embargo se considera, para efectos de análisis, la población infinita ya que cada año surgen y desaparecen tiendas de abarrotes en el Distrito Federal por lo que no existe un número exacto a considerar.

Cuadro 5.1 Número de tiendas de abarrotes en el Distrito Federal

Clases de actividad SCIAN	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Producción bruta total		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos		Absoluto	%	Absoluto	%
					Absoluto	%				
Total Distrito Federal	382 056	100.0	3 299 325	100.0	277 277 237	100.0	2 089 185 317	100.0	1 033 824 414	100.0
561330 Suministro de personal permanente	278	0.1	276 741	8.4	30 076 839	10.8	41 710 060	2.0	2 813 374	0.3
522110 Banca Múltiple	34	0.0	194 352	5.9	26 582 522	9.6	293 232 310	14.0	34 891 561	3.4
461110 Tiendas de abarrotes	40 365	10.6	82 228	2.5	363 470	0.1	4 818 023	0.2	2 507 172	0.2
722219 Otros restaurantes con servicio limitado	17 789	4.7	69 221	2.1	1 147 248	0.4	8 857 732	0.4	2 170 751	0.2
722110 Restaurantes con servicio completo	1 851	0.5	65 524	2.0	1 707 665	0.6	16 721 136	0.8	4 963 531	0.5
722212 Restaurantes de comida para llevar	19 042	5.0	46 616	1.4	488 588	0.2	5 363 881	0.3	988 137	0.1
561610 Servicios de investigación y de protección y custodia, excepto mediante monitoreo	329	0.1	44 416	1.3	2 932 801	1.1	7 382 432	0.4	1 377 964	0.1
462111 Comercio al por menor en supermercados	291	0.1	42 085	1.3	1 224 078	0.4	14 240 406	0.7	6 758 197	0.7
325412 Fabricación de preparaciones farmacéuticas	200	0.1	40 857	1.2	9 039 519	3.3	85 932 156	4.1	20 411 742	2.0
524110 Compañías de seguros	70	0.0	34 881	1.1	9 774 185	3.5	72 599 126	3.5	9 955 648	1.0
Subtotal	80 249	21.0	896 921	27.2	83 336 915	30.1	550 857 262	26.4	86 838 077	8.4
Resto	301 807	79.0	2 402 404	72.8	193 940 322	69.9	1 538 328 055	73.6	946 986 337	91.6

Fuente: Censo 2009, INEGI.

La diferencia entre una tienda de abarrotes y una miscelánea radica, principalmente, en el surtido. Mientras que una miscelánea no necesariamente ofrece perecederos, para una tienda de abarrotes, es indispensable la oferta de

estos productos, (ANTAD, 2014). Por ejemplo: lácteos, embutidos, alimentos enlatados, cereales, entre otros.

Este tipo de productos necesariamente tienen que conservarse en refrigeración ya que tienden a descomponerse por la temperatura, la humedad o la presión.

Por otra parte, los abarrotes pueden incluir algunos vinos y licores, así como latería más allá del uso cotidiano, es decir, lo mismo se puede encontrar ahí puré de tomate que una variedad de patés, angulas y anchoas, entre otros productos de línea delicatessen, como lo muestra la Figura 5.2.

Figura 5.2 Diferencia entre la miscelánea, tienda de abarrotes y tienda de conveniencia

Miscelánea	Tienda de abarrote	Tienda de conveniencia
		

Fuente: Elaboración propia

Las tiendas de conveniencia son unidades comerciales al detalle dedicadas a la venta de satisfactores inmediatos las 24 horas del día; se ubica en superficies menores a los 500 metros cuadrados. Maneja, principalmente, alimentos y bebidas de variedad limitada, además cuentan con la recepción de pagos de servicios como luz, agua, depósitos bancarios, recargas de celulares y en algunos casos hasta espacio de estacionamiento.

En esta categoría entran los minisúper y pequeñas tiendas especializadas (cadenas Oxxo, 7 eleven, Super K), entre otros.

5.2.2 Tamaño de la muestra

Se utilizó la metodología sobre un universo infinito ya que el número exacto de las tiendas de abarrotes no es preciso, con un grado de libertad del 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error, como se presenta en la Figura 5.3.

Figura 5.3 Formula para el tamaño de la muestra de poblaciones infinitas

<i>n</i>	Es el tamaño de la muestra	? = 384
<i>Z</i>	Es el nivel de confianza 95% (factor probabilístico)	1.96
<i>p</i>	Es la variabilidad positiva	0.5
<i>q</i>	Es la variabilidad negativa	0.5
<i>N</i>	Es el tamaño de la población	Infinita
<i>E</i>	Es la precisión o error 5%	.05
$n = \frac{Z^2 pq}{E^2} \quad n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = \frac{(3.8416)(0.25)}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384$		

Fuente: elaboración propia

5.2.3 Muestreo

Una vez que se definió las características de las unidades del estudio y se calculó el número necesario donde se aplicaría el cuestionario, se determinó la manera en que fueron seleccionadas las tiendas de abarrotes.

Se utilizó el muestreo probabilístico donde todas las tiendas tienen la misma probabilidad de entrar a formar parte del estudio, y se seleccionó el muestreo aleatorio estratificado donde se dividió el total de la muestra entre las

Delegaciones Políticas del Distrito Federal de manera que hubo representatividad proporcional como lo muestra el cuadro 5.2.

Con este tipo de muestreo se pudo aumentar la precisión de los estimadores de las características de toda la población, es decir, los subgrupos o extractos garantizan la presencia de cada elemento de la población para ser objeto de estudio.

Cuadro 5.2 Muestreo aleatorio estratificado

Tamaño de la muestra = 384 cuestionarios															
384 cuestionarios/16 Delegaciones Políticas del D.F.= 24 cuestionarios															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Instrumento de recolección de datos y trabajo de campo

Dentro de los diversos instrumentos de recolección de datos, se seleccionó el cuestionario para extraer la información, el cual consta de 10 preguntas de opción múltiple (ver anexo 1), referentes a la temática previamente determinada para conocer el punto de vista de los dependientes de las tiendas de abarrotes hacia la problemática que se trata y a su vez permitir recopilar información sobre el grado de conocimiento de los temas tratados, posteriormente los datos recabados se codificarán, tabularán y analizarán.

El trabajo de campo consistió en identificar las 24 tiendas de abarrotes de cada una de las Delegaciones Políticas, después de identificarla, se preguntó al encargado que se encontraba en ese momento la factibilidad de aplicar el cuestionario.

La selección de las tiendas de abarrotes para la aplicación del cuestionario consistió en llegar a la Delegación Política y buscar las unidades de medición

(tiendas de abarrotes) que cumplieran con los requisitos establecidos, es decir, no confundir las tiendas de abarrotes con las misceláneas y las tiendas de conveniencia y así completar la aplicación de los 24 cuestionarios.

5.3 Análisis de la información

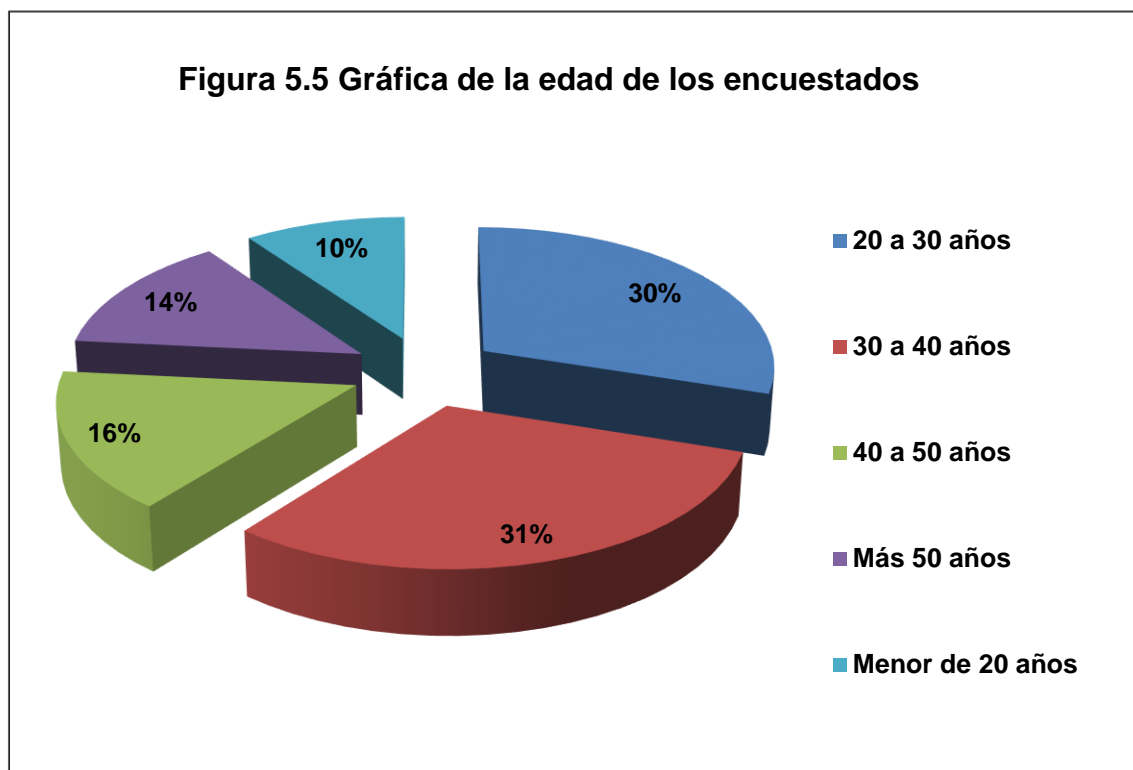
Después de aplicar los 384 cuestionarios a las unidades de medición se descargó la información en una hoja de cálculo de Microsoft Excel para tabular las 10 preguntas con sus respectivas respuestas a fin de poder representar gráficamente y analizar la información como se muestra en la figura 5.4, con los siguientes resultados

Figura 5.4 Tabulación de las encuestas en Microsoft Office Excel

Encuesta	Edad	Escolaridad	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	20 a 30 años	Secundaria	Dueño	De 6 a 7 años	Dos personas	No	No	No	Finanzas	Muj de acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
2	30 a 40 años	Secundaria	Dueño	De 6 a 7 años	Dos personas	No	Si	Si	Finanzas	Muj de acuerdo	De acuerdo	Han bajado
3	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Una persona	Si	Si	Si	Ventas	De acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
4	40 a 50 años	Preparatoria	Dueño	De 7 a 9 años	Tres personas	Si	Si	Si	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
5	20 a 30 años	Preparatoria	Empleado	Más de 9 años	Dos personas	No	No	No	Ventas	De acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
6	Más 50 años	Primaria	Dueño	De 7 a 9 años	Dos personas	No	No	No	Rec. Humanos	Ni acuerdo, ni desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	Han bajado
7	20 a 30 años	Preparatoria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas	No	No	No	Compras	De acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
8	30 a 40 años	Secundaria	Empleado	De 3 a 5 años	Dos personas	No	No	No	Finanzas	De acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
9	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona	No	No	No	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han aumentado
10	Menor de 20 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas	No	No	No	Ventas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han bajado
11	40 a 50 años	Primaria	Dueño	De 6 a 7 años	Una persona	No	No	Si	Ventas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
12	30 a 40 años	Secundaria	Empleado	De 3 a 5 años	Tres personas	Si	Si	No	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han aumentado
13	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona	Si	Si	No	Ventas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
14	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Dos personas	No	No	Si	Compras	Muj de acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
15	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	Más de 9 años	Dos personas	No	Si	Si	Ventas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
16	Menor de 20 años	Secundaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas	No	No	No	Ventas	De acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
17	30 a 40 años	Secundaria	Dueño	De 1 a 3 años	Dos personas	Si	Si	No	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
18	40 a 50 años	Secundaria	Dueño	De 3 a 5 años	Una persona	No	No	Si	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han aumentado
19	20 a 30 años	Secundaria	Dueño	De 1 a 3 años	Una persona	Si	Si	No	Finanzas	De acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
20	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Tres personas	Si	Si	Si	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han aumentado
21	20 a 30 años	Preparatoria	Dueño	De 6 a 7 años	Dos personas	Si	Si	Si	Ventas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido
22	30 a 40 años	Preparatoria	Dueño	De 3 a 5 años	Dos personas	Si	Si	Si	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han aumentado
23	Menor de 20 años	Primaria	Empleado	De 1 a 3 años	Dos personas	No	No	No	Compras	De acuerdo	De acuerdo	Se han mantenido
24	Más 50 años	Secundaria	Dueño	De 7 a 9 años	Tres personas	Si	Si	Si	Finanzas	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han bajado
25	40 a 50 años	Universidad	Dueño	De 6 a 7 años	Tres personas	Si	Si	Si	Rec. Humanos	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Han aumentado
26	30 a 40 años	Universidad	Dueño	De 6 a 7 años	Dos personas	No	Si	Si	Compras	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	Se han mantenido

Fuente: Elaboración propia.

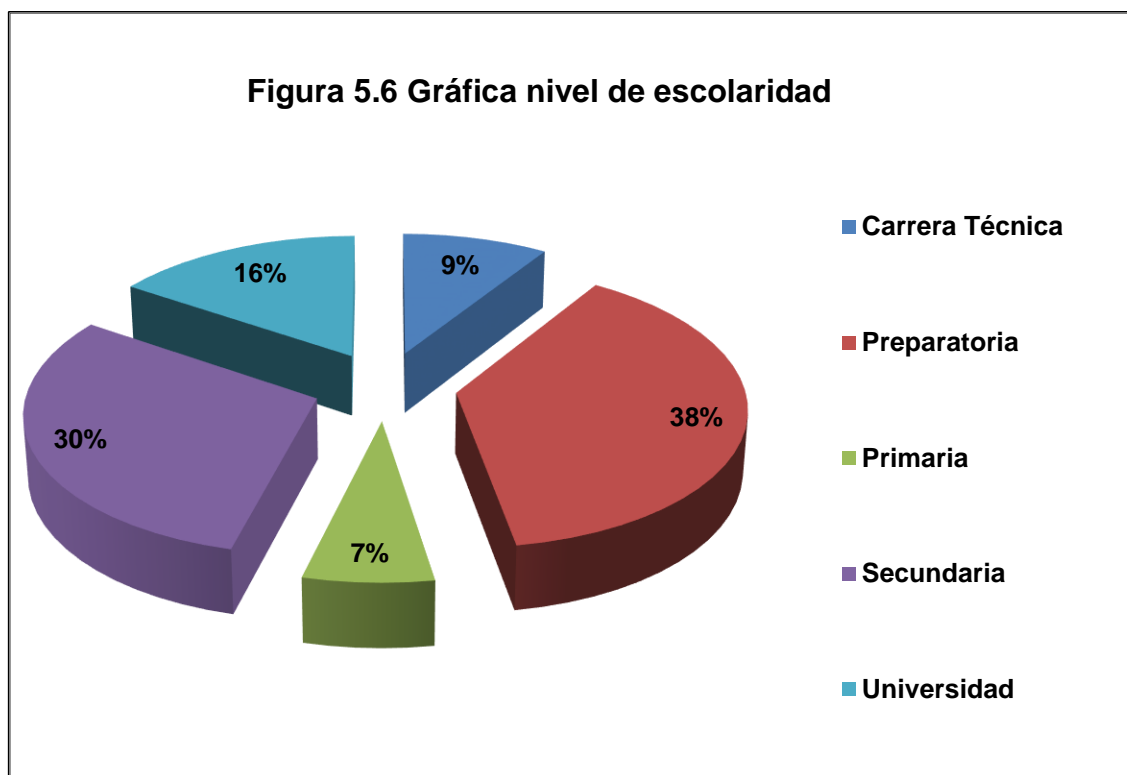
Dentro de los datos generales recabados en las encuestas, el 61% de los encuestados oscila entre 20 y 40 años de edad. Es decir, personas jóvenes están al frente de las tiendas de abarrotes.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Edad de los encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	115	30%
30 a 40 años	118	31%
40 a 50 años	61	16%
Más 50 años	52	14%
Menor de 20 años	38	10%
Total general	384	100%

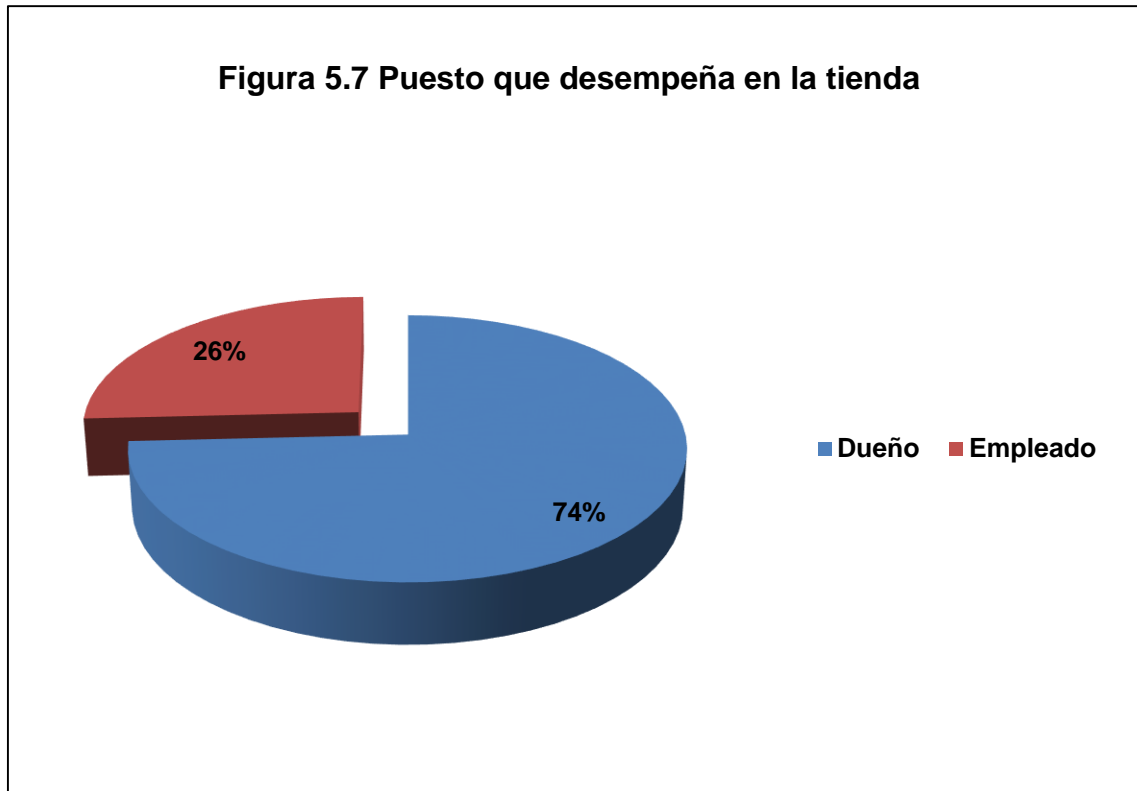
Dentro de los datos generales de la encuesta, el 38% de las tiendas son atendidas por personas que cuentan con preparatoria (nivel medio superior). Seguido del 30%, quienes tiene estudios de secundaria.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Nivel de escolaridad		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Carrera Técnica	35	9%
Preparatoria	147	38%
Primaria	25	7%
Secundaria	117	30%
Universidad	60	16%
Total general	384	100%

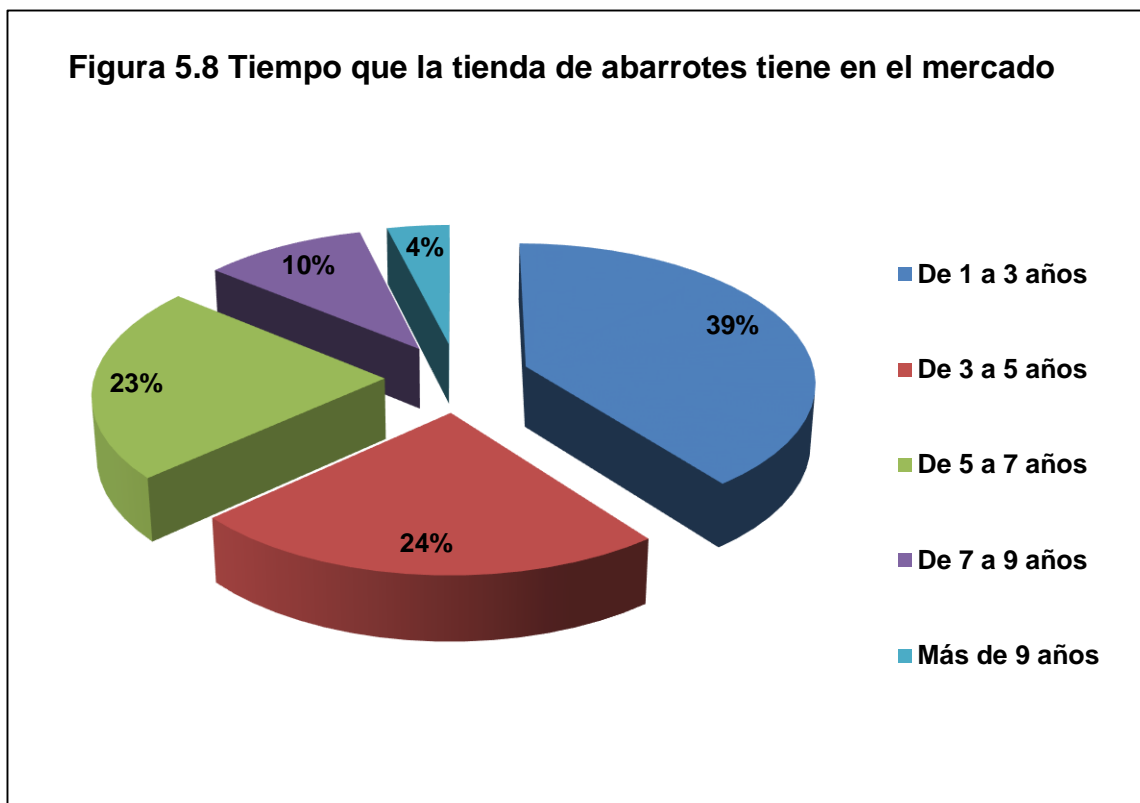
El 74% de los encuestados respondió ser el dueño de la tienda de abarrotes donde se aplicó el cuestionario. El 26% restante respondió ser empleado de la tienda.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Cuál es su puesto dentro de la tienda?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	285	74%
Empleado	99	26%
Total general	384	100%

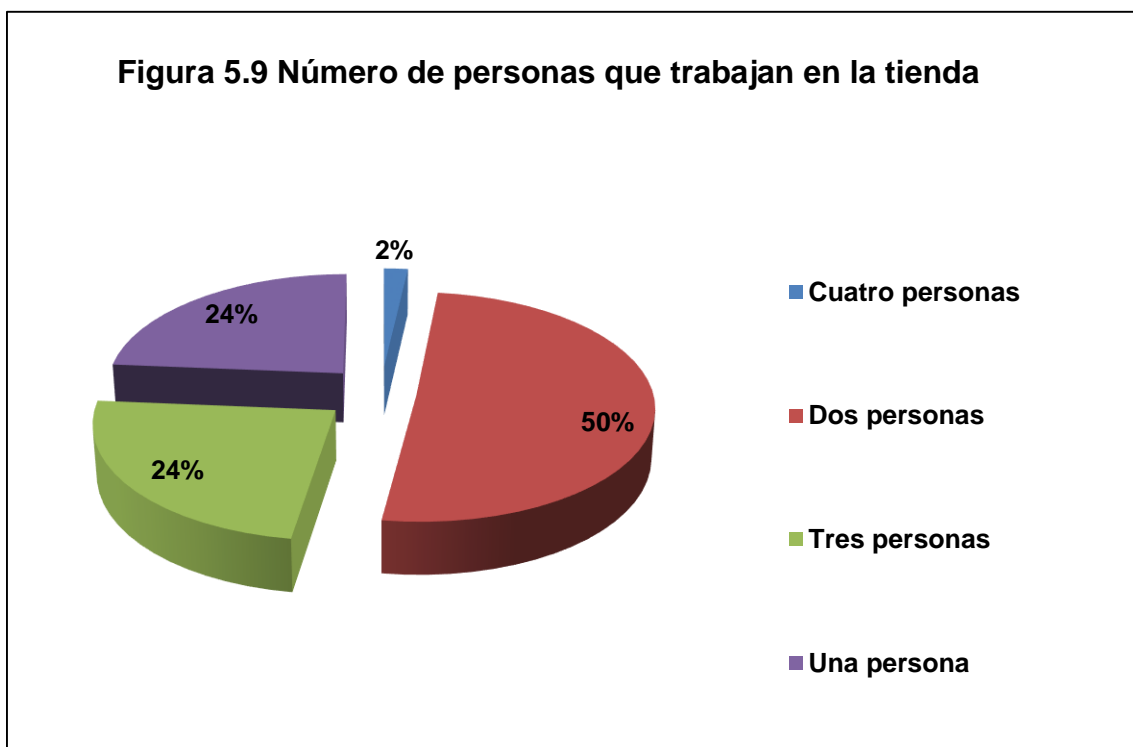
En la pregunta número 2 referente al tiempo de establecida la tienda, se muestra que el 40% tiene entre 1 y 3 años dentro del mercado y sólo el 4% de las tiendas encuestadas tiene más de 9 años.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Cuánto tiempo tiene la tienda en el mercado?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 años	152	40%
De 3 a 5 años	91	24%
De 5 a 7 años	87	23%
De 7 a 9 años	39	10%
Más de 9 años	15	4%
Total general	384	100%

De acuerdo a la encuesta realizada el 51% de las tiendas es atendida por dos personas, es decir, en 5 de cada 10 tiendas 2 personas tienen la responsabilidad de administrar el negocio.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Cuántas personas trabajan en la tienda?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuatro personas	7	2%
Dos personas	194	51%
Tres personas	92	24%
Una persona	91	24%
Total general	384	100%

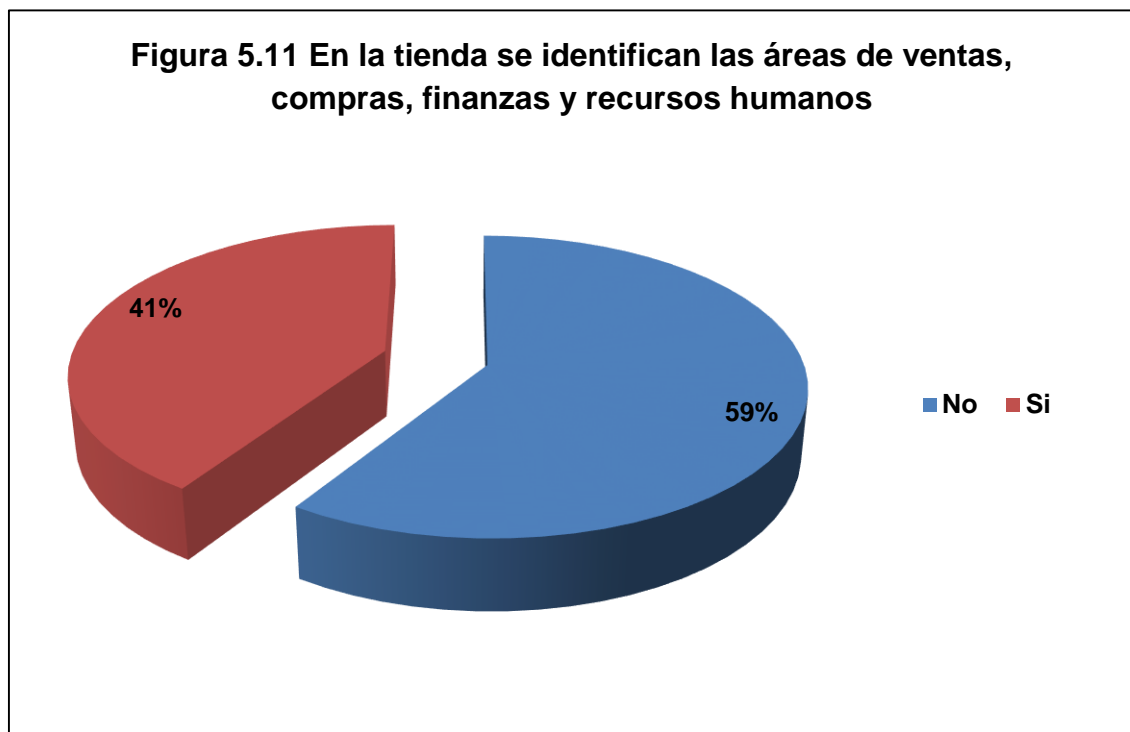
En la pregunta 4 donde se desea conocer si el negocio tiene rumbo, objetivos o actividades específicas, los resultados arrojan que el 54% de las tiendas no cuenta con una planeación a futuro, en contraste con el 46% que asegura contar con objetivos, estrategias y actividades para lograr sus metas.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿La tienda tiene objetivos, estrategias y actividades a alcanzar?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	178	46%
Si	206	54%
Total general	384	100%

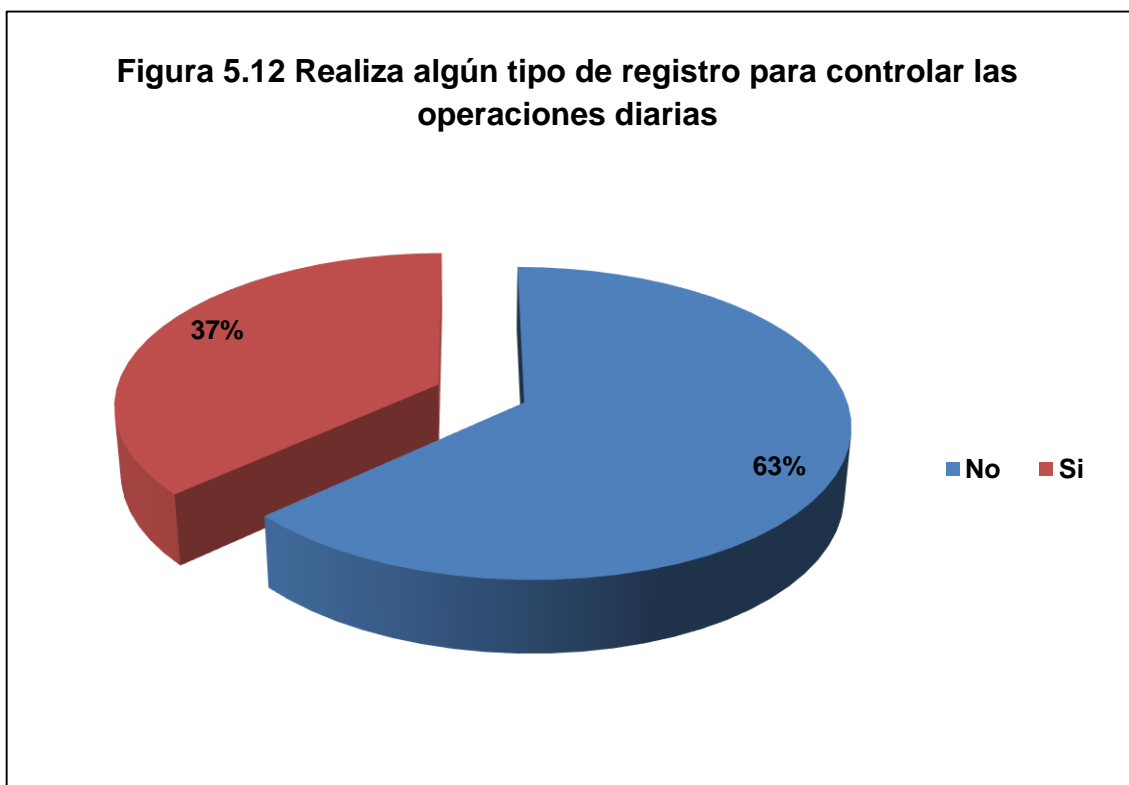
De los resultados de la encuesta se desprende que el 59% del total de las tiendas no se identifican las áreas básicas como ventas, compras, finanzas y recursos humanos. El 41% afirma identificar claramente las áreas básicas.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿En la tienda se identifican claramente las áreas básicas como ventas, compras, finanzas o recursos humanos?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	227	59%
Si	157	41%
Total general	384	100%

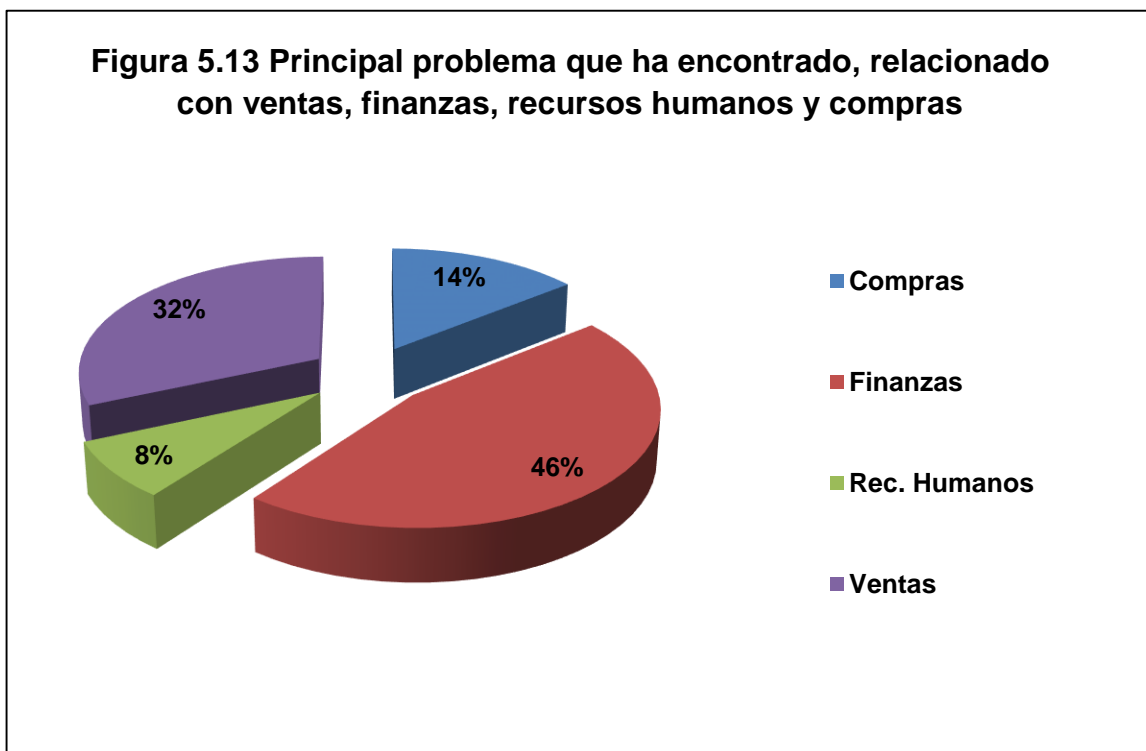
En la pregunta número 6, referente al control empleado por las tiendas para sus operaciones diarias, se encontró que un 63% de las mismas no realizan ningún tipo de registro para controlar su flujo de efectivo, costos, gastos o inventario de productos.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Realiza algún tipo de registro para controlar las operaciones diarias (compras, pagos, gastos, control de efectivo, etc.)?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	243	63%
Si	141	37%
Total general	384	100%

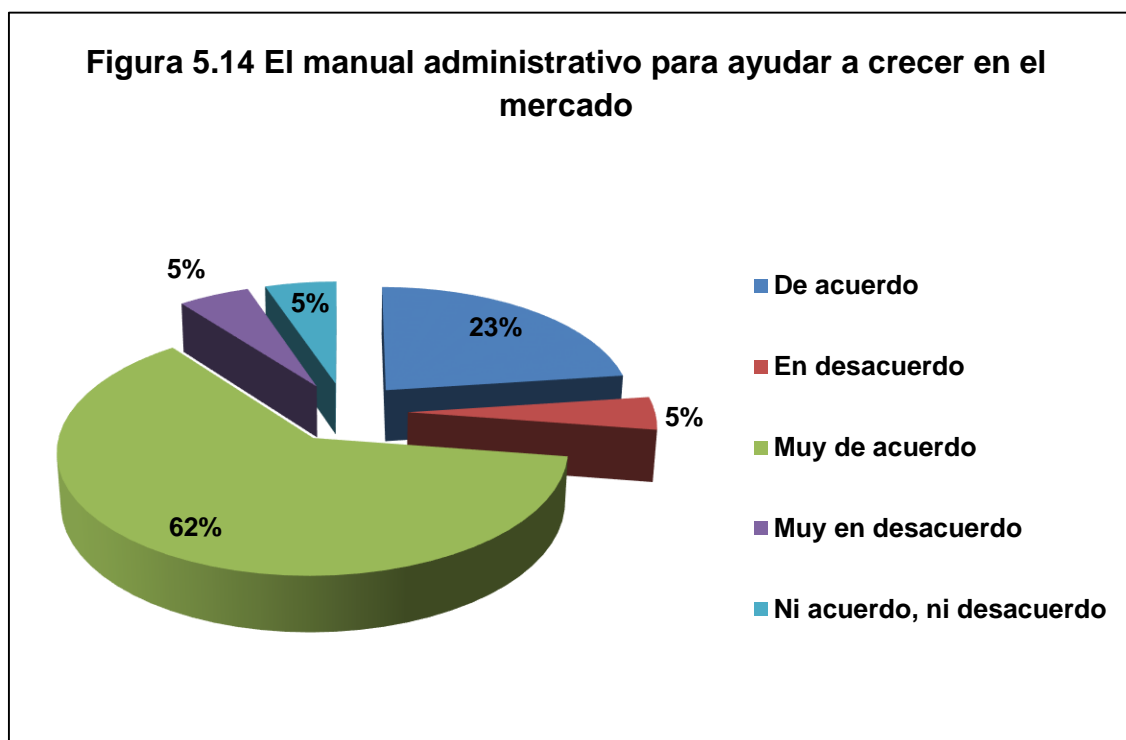
Según los resultados arrojados de la encuesta el 46% de las tiendas menciona que su principal problema que ha encontrado es el relacionado a finanzas; financiamientos, prestamos, acceso a créditos bancarios, control de gastos y flujo de efectivo, entre otros.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Cuál es el principal problema que ha encontrado hasta hoy relacionado con Ventas, Compras, Finanzas o R. Humanos?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Compras	55	14%
Finanzas	177	46%
Rec. Humanos	31	8%
Ventas	121	32%
Total general	384	100%

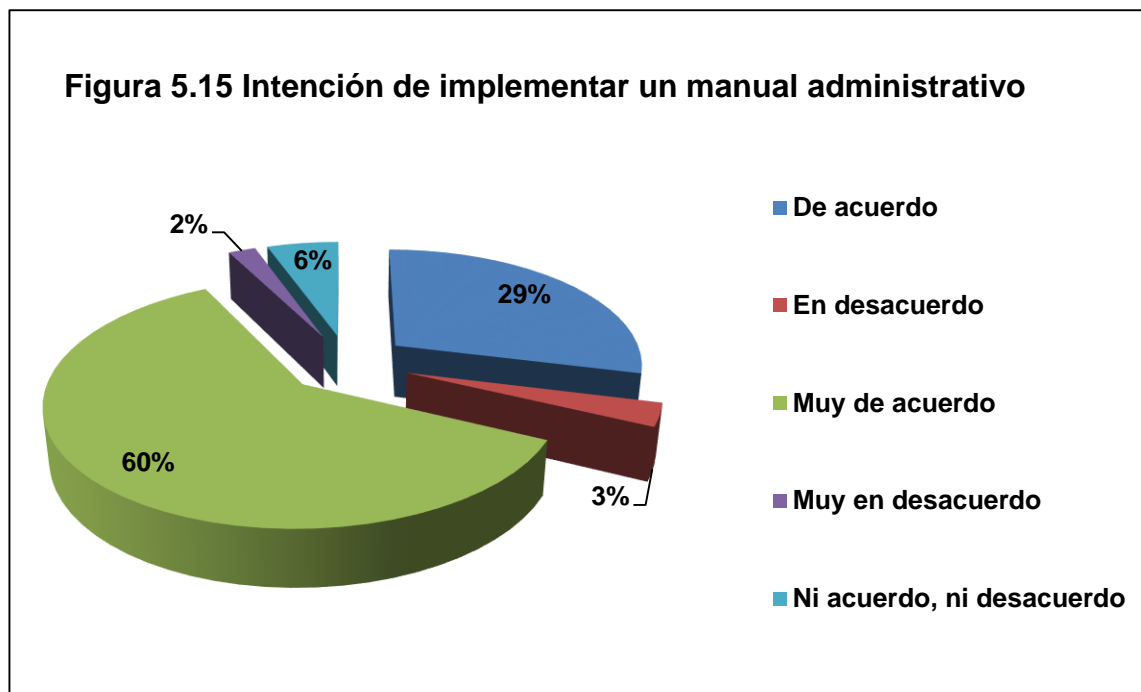
En la pregunta 8 del cuestionario, relacionado a la creencia de utilizar un manual administrativo que contenga formatos para registrar y controlar las operaciones diarias para ayudar a la tienda a crecer en el mercado, el 62% del total está muy de acuerdo, seguido del 23% que está de acuerdo.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Creé usted que con un manual administrativo que contenga formatos para registrar y controlar las operaciones le ayude a crecer en el mercado?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	88	23%
En desacuerdo	17	4%
Muy de acuerdo	239	62%
Muy en desacuerdo	20	5%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	20	5%
Total general	384	100%

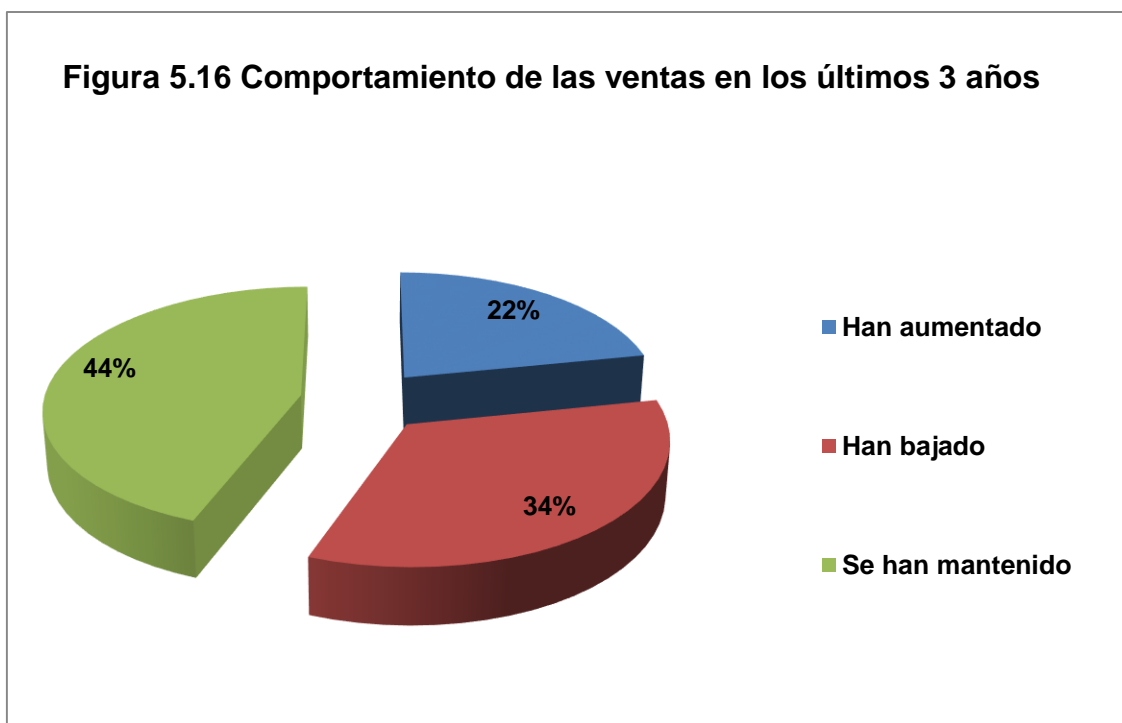
En la siguiente pregunta sobre la implementación del manual administrativo, el 60% de las tiendas encuestadas respondieron estar muy de acuerdo en implementar dicho manual, siempre y cuando exista una capacitación previa. El 5% de los resultados no lo implementaría.



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Qué tan de acuerdo está en implementar un manual administrativo?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	111	29%
En desacuerdo	12	3%
Muy de acuerdo	232	60%
Muy en desacuerdo	8	2%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	21	5%
Total general	384	100%

La pregunta 10 nos muestra los resultados de las ventas en los últimos 3 años. El 44% menciona que sus ventas se han mantenido estables, mientras que un 34% indica que han bajado y el 22% de las tiendas reporta un aumento.

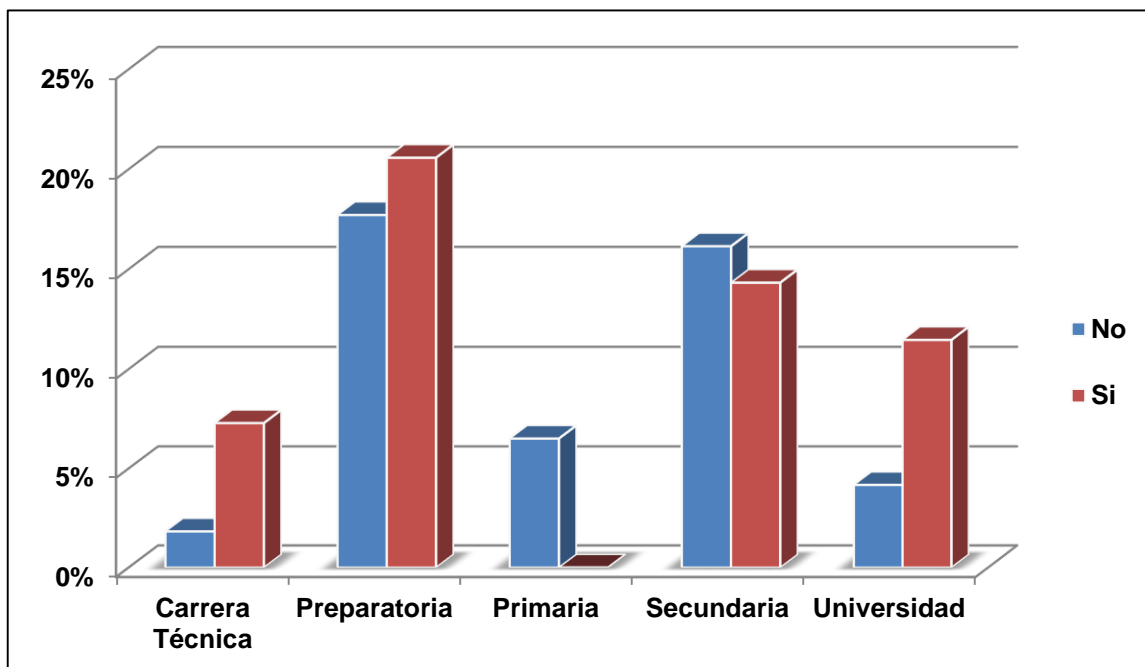


Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

¿Las ventas en los últimos 3 años han bajado, mantenido o aumentado?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Han aumentado	84	22%
Han bajado	130	34%
Se han mantenido	170	44%
Total general	384	100%

Continuando con el análisis y cruce de la información del nivel de escolaridad de los dependientes y la planeación que hacen al interior de las tienda de abarrotes, se encontró que el 21% de los encuestados si elaboran una planeación previa y cuentan con estudios de nivel medio superior.

Figura 5.17 Nivel de escolaridad vs La tienda tiene con objetivos, estrategias y actividades

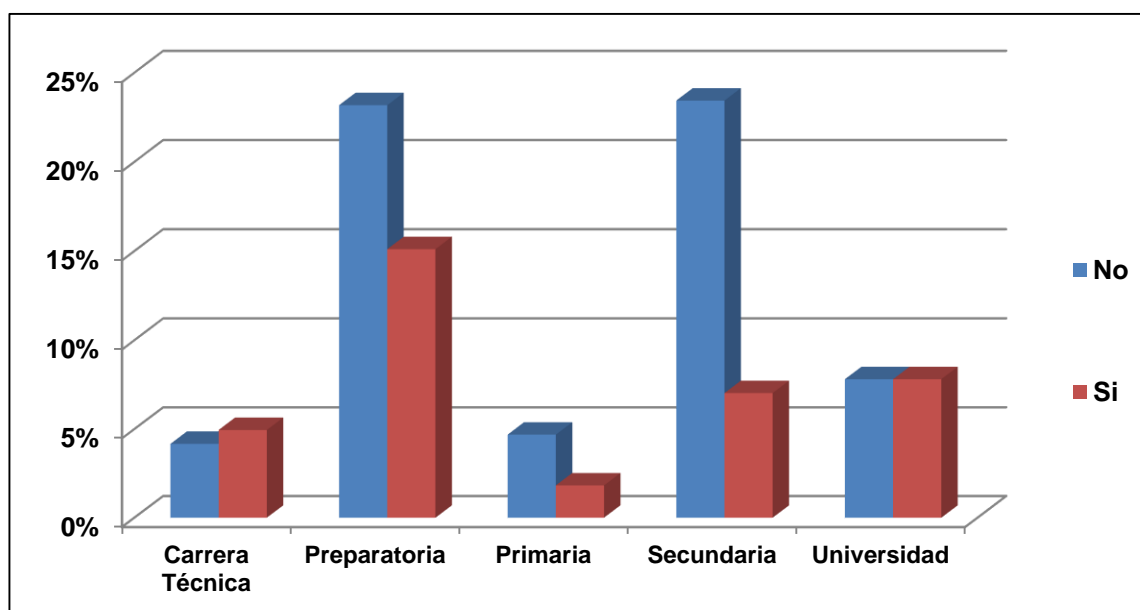


Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Escolaridad vs La tienda cuenta con objetivos, estrategias y actividades			
Respuestas	No	Si	Total general
Carrera Técnica	2%	7%	9%
Preparatoria	18%	21%	38%
Primaria	7%	0%	7%
Secundaria	16%	14%	30%
Universidad	4%	11%	16%
Total general	46%	54%	100%

Al cruzar las variables escolaridad con realizar un registro (ventas, compras, inventarios, gastos) para controlar las operaciones diarias, se encontró que el 15% de las tiendas encuestadas con nivel de escolaridad de preparatoria si realizan algunos registros para controlar las operaciones y el 46% con nivel de escolaridad de secundaria y preparatoria no realizan ningún registro.

Figura 5.18 Nivel de escolaridad vs Registro para controlar las operaciones diarias

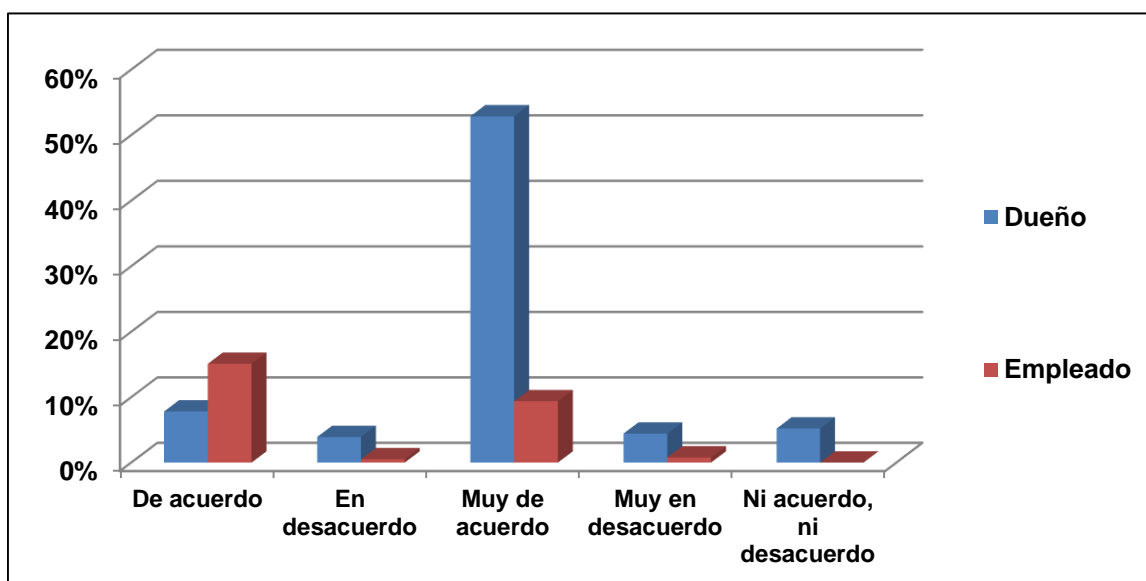


Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Escolaridad vs Registro para controlar las operaciones diarias			
Respuestas	No	Si	Total general
Carrera Técnica	4%	5%	9%
Preparatoria	23%	15%	38%
Primaria	5%	2%	7%
Secundaria	23%	7%	30%
Universidad	8%	8%	16%
Total general	63%	37%	100%

En el cruce de variables de dueños/empleados contra el acuerdo de implementar un Manual Administrativo como apoyo para crecer en el mercado, se encontró que el 53% de las tiendas atendidas por los dueños están “Muy de acuerdo”, siempre y cuando exista una capacitación previa. En cuanto a las tiendas atendidas por los empleados el 15% de los encuestados están de acuerdo en la implementación.

Figura 5.19 Dueños/Empleados vs apoyo del manual administrativo para crecer en el mercado

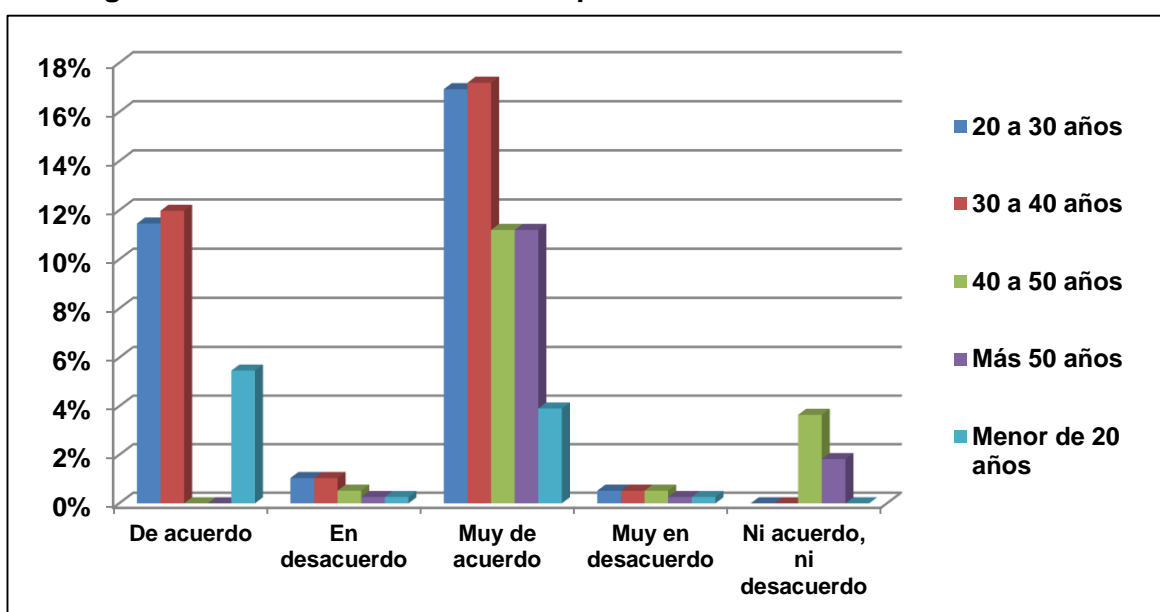


Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Dueños/Empleados vs Apoyo del manual admto. para crecer en el mercado			
Respuestas	Dueño	Empleado	Total general
De acuerdo	8%	15%	23%
En desacuerdo	4%	1%	4%
Muy de acuerdo	53%	9%	62%
Muy en desacuerdo	4%	1%	5%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	5%	0%	5%
Total general	74%	26%	100%

Otro análisis que se llevó a cabo fue el cruce de las variables edad con la intención de implementar un manual de administración dentro de la tienda de abarrotes, arrojando que la respuesta “Muy de Acuerdo” es la que más frecuencia tuvo con un 34% en edad de 20 a 40 años, es decir, personas jóvenes creen en la administración a través de un manual para crecer en el mercado. En contraste, solo el 11% de personas de más de 50 años están “Muy de acuerdo” en la implementación.

Figura 5.20 Edad vs Intención de implementar un manual administrativo

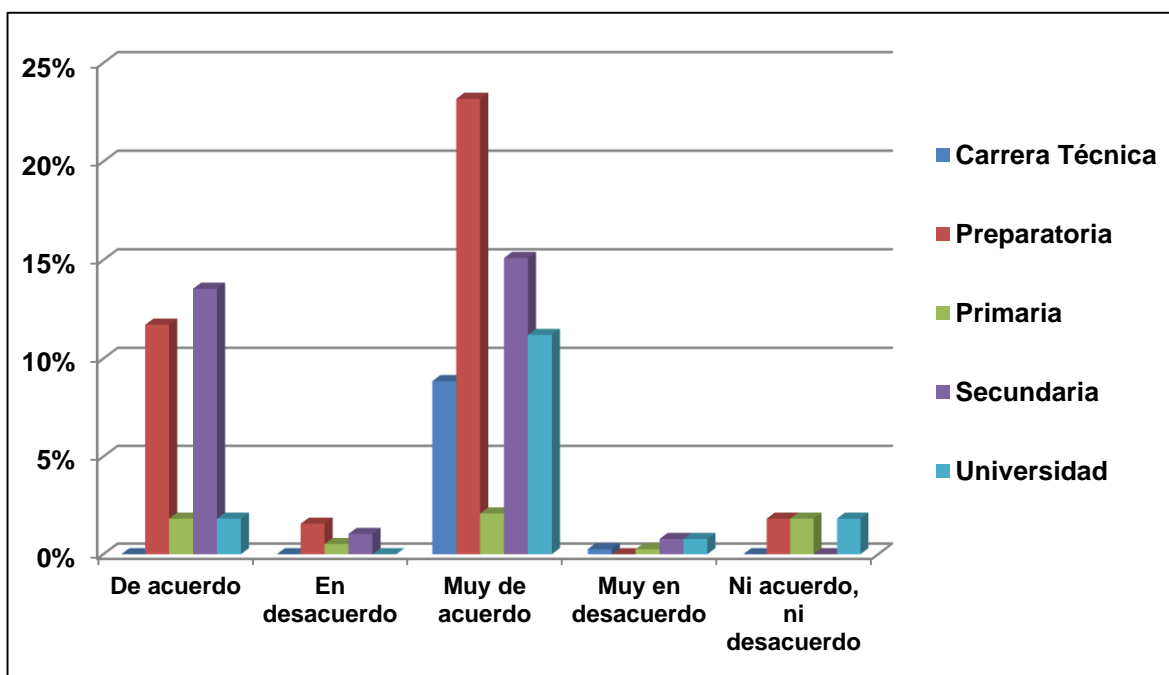


Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Edad vs Intención de implementar un Manual Administrativo						
Respuestas	20 a 30 años	30 a 40 años	40 a 50 años	Más 50 años	Menor de 20 años	Total general
De acuerdo	11%	12%	0%	0%	5%	29%
En desacuerdo	1%	1%	1%	0%	0%	3%
Muy de acuerdo	17%	17%	11%	11%	4%	60%
Muy en desacuerdo	1%	1%	1%	0%	0%	2%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	0%	0%	4%	2%	0%	5%
Total general	30%	31%	16%	14%	10%	100%

En el análisis de las variables nivel de escolaridad con la intención de implementar un manual de administración, se aprecia nuevamente que el nivel de escolaridad de preparatoria está “Muy de acuerdo” con el 23% sobre la intención de implementar el manual, seguido del nivel de escolaridad de secundaria con el 15% de intención.

Figura 5.21 Nivel de escolaridad vs Intención de implementar un manual administrativo



Fuente: Investigación directa, Abril-Mayo 2015

Escolaridad vs Intención de implementar un manual administrativo						
Respuestas	Carrera Técnica	Prepa.	Prim.	Sec.	Universidad	Total general
De acuerdo	0%	12%	2%	14%	2%	29%
En desacuerdo	0%	2%	1%	1%	0%	3%
Muy de acuerdo	9%	23%	2%	15%	11%	60%
Muy en desacuerdo	0%	0%	0%	1%	1%	2%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	0%	2%	2%	0%	2%	5%
Total general	9%	38%	7%	30%	16%	100%

5.4 Interpretación de resultados

Los resultados de la encuesta muestran la disposición que tienen las tiendas de abarrotes de implementar un manual administrativo que contenga información (formatos) suficiente y necesaria para registrar y controlar sus operaciones diarias como; flujo de efectivo, gastos de mantenimiento, control de inventarios, acomodo de mercancía, apoyos financieros, entre otros, con la capacitación debida para conocer los procedimientos a seguir y que no les genere un costo extra, es decir, como apoyo a las MiPyMES sería bienvenido.

Los dependientes de las tiendas que son dueños y que cuentan con estudios de nivel medio superior son quienes esperan este tipo de herramientas para administrar su negocio y en consecuencia crecer en el mercado, máxime cuando, ahora por obligación legal, estarán en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), será fundamental que el dueño o encargado de las tiendas pueda tener una computadora con Internet y conozca cómo se utilizan los programas.

En general, las personas que atienden las tiendas de abarrotes están abiertas a la recepción de apoyos en financiamientos, capacitación, herramientas administrativas que ayuden a ser productivos, generar utilidades y crecer en el mercado.

CAPÍTULO 6

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PARA LAS MICROEMPRESAS. CASO: TIENDAS DE ABARROTOS DEL D.F.

6.1 Definición del manual administrativo

Existen varios autores que dan un concepto de lo que son los manuales administrativos, entre ellos:

Agustín Reyes Ponce (2004) el concepto de manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender, el cual puede ser un folleto, libro carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran de forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se pretende en cada área de la empresa.

Para Terry G. R. (1982) "Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

Graham Kellog (1963) El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Un Manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

6.2 Objetivos de los manuales

Los manuales administrativos como cada parte de la organización deben de cumplir con un fin específico para el cual fueron creados. El autor Franklin (2004) menciona algunos de los objetivos que persigue la organización al implementar un manual.

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Facilitar la previsión y planificación del trabajo, evitando la improvisación de labores y el desorden administrativo.
- Servir de medio de integración y orientación al nuevo personal para la rápida y correcta integración al trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

6.3 Importancia del Manual administrativo

La importancia de los manuales administrativos radica en que explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las diversas áreas de la misma.

Con el tiempo y al crecer la empresa, el volumen de textos dispersos, se tornan tan grandes que las personas encuentran gran dificultad en localizarlos para su consulta, quedan con dudas sobre cómo proceder en determinados asuntos y sobre la forma en como ejecutar su trabajo de acuerdo con las exigencias de la empresa, ahí surge la necesidad de los manuales y las normas de servicio, Chiavenato (1996).

Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de un determinado departamento.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales, por tal motivo se hace necesario el contar con manuales dentro de las organizaciones que conlleven al buen funcionamiento de las mismas.

Como lo menciona Gómez (2004), es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre actualización individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es tal su importancia que algunos autores, entre ellos Rodríguez (1995) sugieren que dentro de la empresa haya una unidad de trabajo especializada en el estudio de sistemas de organización de modo que exista una revisión constante y se hagan las actualizaciones pertinentes.

6.3.1 Ventajas

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Franklin (1997) y Gómez (1994) coinciden en las ventajas que los manuales administrativos ofrecen:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

-
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

6.3.2 Desventajas

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas empresas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad, muy detallada los convierte en complicados.
- La historia y la cultura empresarial de las MiPyMES muestra un rechazo casi absoluto a utilizar los manuales administrativos como herramienta de trabajo.

6.4 Clasificación

Duhalt Krauss (1977) los clasifica en dos tipos: por su contenido y por función específica o área de actividad, como se muestra en el cuadro 6.1. Otros autores coinciden en las clasificaciones de los manuales, difieren en títulos y parte del contenido que le dan.

El tipo de manual administrativo lo determina el objetivo o propósito para el cual fue elaborado.

Cuadro 6.1 Clasificación de los Manuales Administrativos

Por su contenido	Por función específica
<ul style="list-style-type: none">• De historia de la empresa• De organización• De Políticas• De Procedimientos• De contenido múltiple (incluye políticas y procedimientos; historia y organización)• De adiestramiento o instructivo• Técnicos	<ul style="list-style-type: none">• De producción• De compras• De ventas• De finanzas• De contabilidad• De crédito y cobranza• De personal

Fuente: Elaboración propia.

Manuales de historia de la empresa. Según George R. Terry (1982) en su libro, “Administración y control de oficinas” sostiene que muchos patrones creen importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la empresa, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la compañía con la que está asociado.

Manuales de organización. Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

Manuales de políticas. También llamados de normas, son la piedra angular ya que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manuales se exponen los 10 mandamientos de la compañía. Según Kellog (1963), los manuales muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros “slogans” que expresan una política.

Manuales de procedimientos. También llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Manuales de contenido múltiple. Es el manual que contiene material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Alguno de los manuales de oficina parece estar diseñados intencionalmente para varios fines.

Manuales de técnicas. Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Manuales de puestos. También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

Manuales de personal. También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales

de este tipo, que tratan sobre administración de personal, puede elaborarse destinados tres clases de usuarios:

- Para el personal en general.
- Para los supervisores.
- Para el personal de departamento o unidad de personal.

Manuales de producción o ingeniería. Estos se utilizan para coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.

Manuales de finanzas. Indica las responsabilidades del contador y el tesorero, exigen que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

6.5 Propuesta del Manual administrativo. Caso: Tiendas de abarrotes.

Con base en los resultados obtenidos en el estudio realizado a unidades comerciales (tiendas de abarrotes) en las 16 Delegaciones del Distrito Federal, se propone la implementación de un manual administrativo que ayude a los dependientes a controlar las operaciones diarias y en consecuencia crecer en el mercado, esto, acompañado de la capacitación previa de conceptos de administración, finanzas, ventas, compras y recursos humanos con la finalidad de digerir debidamente la información vertida en el manual, el llenado de formatos y el análisis posterior para la toma de decisiones.

En una primera etapa, se implementará en las tiendas de abarrotes como prueba piloto o a la luz de otras investigaciones para modificar, corregir o implementar nuevos conceptos que sean una verdadera herramienta a los dependientes.

Posteriormente puede ser implementado en alguna otra microempresa (papelería, tortillería, tlapalería, ferretería, peluquería, etc.) con el objetivo de ir apoyando a las MiPyMES en su estructura comercial y de inversión, atacando los problemas que al día de hoy enfrentan, y no desaparezcan del mercado.

6.5.1 Justificación

Con la implementación del manual de administración a las tiendas de abarrotes se dará solución inicialmente al control de las operaciones diarias a través del vaciado de información en los formatos contenidos en el mismo, después de recabar la información se analizará para la toma de decisiones de los dueños o administradores en su caso.

Posteriormente dará soluciones a problemas más específicos, fomentará la cultura empresarial de los microempresarios que tienen con fin incrementar su nivel de inversión y obtener rendimientos sustanciales.

En general, será una herramienta más al conocimiento y experiencia de los empresarios como suplemento o complemento de prácticas comerciales.

6.5.2 Objetivo del manual

El presente manual tiene como objetivo enriquecer la información que se genera o está disponible a los tomadores de decisiones y administradores de las MiPyMES para que cuenten con el conocimiento necesario al diseñar e implementar objetivos, estrategias o programas a fin de alcanzar las metas propuestas.

Es decir, minimizar el riesgo lo más posible y aumentar la probabilidad de éxito en los negocios e inversiones.

6.5.3 Objetivo y funciones de cada área

Objetivo de la Administración:

- Proporcionar los servicios, productos y los recursos humanos que las áreas sustantivas y adjetivas requieran, logrando en todo momento las mejores condiciones de oportunidad eficiencia y calidad, bajo un esquema de racionalidad.

Funciones de la Administración:

- Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- Proponer al consejo administrativo proyectos de políticas, normas y procedimientos en materia administrativa, que faciliten el desarrollo y la ejecución de las funciones y operaciones de la institución.
- Controlar y supervisar todas las operaciones de carácter administrativo a su cargo, de manera que se desarrollen acorde a la programación establecida.
- Detectar posibles problemáticas en las áreas administrativas y proponer alternativas de solución.
- Velar por el buen mantenimiento y funcionamiento de las áreas físicas, materiales y equipos de la institución.
- Velar por la aplicación del régimen ético y disciplinario en la institución.
- Elaborar el presupuesto y la memoria anual del área.
- Llevar control del cumplimiento de los programas de pago de las obligaciones contraídas por la institución.
- Firmar, conjuntamente con el consejo administrativo, documentos tales como: solicitud de desembolsos, nóminas, cheques, entre otros.
- Elaborar informes sobre las operaciones contables realizadas, según requerimientos.
- Cumplir las metas que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.

Objetivo del área de finanzas:

- Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.

Funciones del área de finanzas:

- Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
- Supervisar que los gastos fijos de la empresa se lleven a cabo correctamente.
- Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.
- Desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.
- Administra todos los ingresos de la empresa.
- Velar por la relevancia, confiabilidad y consistencia de la administración financiera.
- Presenta informes mensuales y anuales de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.
- Planifica el pago quincenal de los salarios de todo el personal de la Institución.
- Supervisar pagos de impuestos en la fecha determinada
- Asegura que se efectúen los descuentos a los salarios de los empleados por diversos motivos.
- Confecciona y tramita los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa.
- Elabora proyecciones de ingresos y gastos estimados para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.

Objetivo del área de ventas:

- El área de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y da seguimiento al día a día de la comercialización al consumidor final para incrementar el volumen de ventas y las utilidades de la empresa.

Funciones del área de ventas:

- Fijación de márgenes y precios.
- Definir la distribución física de productos en tienda de forma que incentive el aspecto comercial.
- Definir ciclos de vida de los productos y agilizar rotaciones de stock.
- Incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos)
- Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes a raíz de los datos que se obtengan.
- Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta
- Elaborar pronósticos de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Distribución física de productos en los anaqueles para una buena presentación.
- Planear y controlar los gastos de venta en que incurra el área y los vendedores.

Objetivo del área de compras:

- Asegurar el abastecimiento de las materias primas, los productos y suministros necesarios para la correcta operación de la empresa, controlar

el costo de los bienes y servicios o en su caso reducirlos sin perder la calidad de los mismos.

Funciones del área de compras:

- Seleccionar proveedores, buscar alternativas.
- Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento.
- Pedir presupuestos y realizar compras específicas.
- Garantizar el valor de la inversión
- Gestionar relación con proveedores.
- Proveer a las demás áreas de la empresa de los insumos, materias primas o producto de acuerdo a las necesidades de cada una
- Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa.
- Entrevistar a los proveedores o a sus representantes.
- Cotizar los precios, la calidad y el transporte.
- Negociar condiciones de entrega y de pago, tratos necesarios en casos de rechazo y ajustes.
- Recibir, guardar y almacenar los artículos y materiales.
- Supervisar que se haya comprado lo necesario para cada evento.

Objetivo del área de recursos humanos:

- Saber cómo ayudar en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan, innovando métodos con el propósito de fortalecer cada una de las áreas con potencial de crecimiento.

Funciones del área de recursos humanos:

- Planificar las necesidades de recursos humanos en tiempo y forma para analizar el puesto y los requerimientos.

-
- Crear programas de capacitación y llevarlos a cabo en el tiempo estipulado por la dirección.
 - Desarrollar el sentido de pertenencia creando un ambiente de cordialidad y trabajo entre las personas.
 - Establecer líneas de comunicación de forma vertical y horizontal
 - Planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades.
 - Desarrollar programas y planes de carrera para progresar en la estructura de la organización.
 - Evaluar el desempeño y control del personal, absentismos, horas extraordinarias, movimientos de plantilla.
 - Gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa.
 - Implementar programas de prevención de riesgos laborales, medidas correctivas y de protección civil.

6.5.4 Contenido del manual por áreas específicas

El Manual de Administración se integra por 5 áreas básicas de las empresas; Administración, Ventas, Compras, Finanzas y Recursos Humanos esto con la finalidad que sea entendible y digerible a los pequeños empresarios, que en la mayoría de los casos carecen de conocimientos, no así de experiencia para negociar, comercializar y administrar empíricamente los negocios, hasta encontrar problemas que necesitan un análisis más exhaustivo y que requieren un conocimiento específico.

6.5.4.1 Administración general

El apartado de Administración General está integrado por tres formatos:

Acta Constitutiva: Esta forma es para constituir legalmente la empresa e informa quienes son él o los dueños, denominación de la empresa, actividad empresarial, capital social inicial con el que opera y cláusulas bajo las cuales se regirá, entre otros aspectos, de acuerdo al régimen bajo el cual quede integrado.

Registro de accionistas de la empresa: El objetivo es llevar el control de los accionistas y conocer en poder de quien se encuentran las acciones de la empresa ya que ha ocurrido su venta.

Auditoria Administrativa: Tiene como objetivo conocer cuál es el estado que guardan los objetivos y actividades previamente establecidos por departamento, esto ayudará a conocer su avance, y si es el caso poner las cosas en orden para mejorar su desempeño.

6.5.4.2 Área de finanzas

El apartado de Finanzas está compuesto por nueve formatos:

Presupuesto de egresos anual: Conocer cuál va a ser el comportamiento de los gastos de cada una de las áreas de la empresa (Finanzas, Ventas, Compras y Recursos Humanos) durante un tiempo específico y así tener las bases para determinar las ventas, los costos de ventas, los gastos administrativos y tener una base presupuestaria.

Reporte comparativo: Esta forma es para conocer el comportamiento económico de la empresa comparando las cantidades presupuestadas con las cantidades realmente gastadas, lo cual permite hacer juicios en relación a como están ocurriendo las cosas y tomar decisiones al respecto.

Presupuesto de utilidades anual: Con esta forma, la empresa tendrá una visión de las utilidades que espera alcanzar en un año de operaciones. Permite detectar problemas e incoherencias entre los objetivos planeados y los reales.

Libro diario: En esta forma se deben de registrar todas las operaciones contables de la empresa para tener el control de todos los movimientos que se generan a diario.

Libro mayor: Clasifica por cuenta los movimientos contables determinados obteniendo saldo a la fecha, y así tener bases para elaborar el balance general y poder analizar el funcionamiento de la empresa.

Balance general: El objetivo del llenado de esta forma es obtener una imagen real de la situación financiera de la empresa. Se apoya del libro diario y balance general.

Estado de resultados: Esta forma presenta un panorama financiero de los resultados de la empresa mensualmente.

Control de caja: Esta forma sirve de apoyo para efectuar revisiones periódicas del área de finanzas y cerciorarse del efectivo de la compañía que se encuentra bajo su custodia.

Comprobante de caja: Con esta forma se deja constancia de la salida de dinero de la empresa de acuerdo con las diferentes operaciones que debe efectuar durante el ejercicio.

6.5.4.3 Área de ventas

El apartado de Ventas está compuesto por dos formatos:

Programa de ventas: Conocer cuál es la programación de ventas por producto, por especie, por grupo de productos, etc., para tener un panorama general de los ingresos anual.

Reporte de ventas acumulado: Comparar las ventas reales obtenidas en determinado tiempo contra el presupuesto autorizado y así poder, si es el caso, establecer las estrategias de venta correspondientes.

6.5.4.4 Área de compras

El apartado de Compras está compuesto por tres formatos:

Requisición de materiales: El objetivo es requisitar materia prima y/o materiales de empaque, bolsas, etc., para las necesidades de los servicios y productos.

Presupuesto de compras: Esta forma ayudará a programar las compras que la empresa necesita para su óptima operación y determinar el presupuesto que requiere.

Reporte de compras acumulado: Con esta forma se pretende comparar las unidades, productos o materia prima que se compre realmente con las programadas y saber si existe una diferencia significativa.

6.5.4.5 Área de recursos Humanos

El apartado de Recursos Humanos está compuesto por tres formatos:

Nómina: Pagar a los empleados su sueldo y si es el caso, comisiones por venta de productos específicos, además de llevar un registro contable.

Lista de asistencia: Constatar la asistencia del personal de la empresa, esta forma servirá para desarrollar el cálculo de la nómina correspondiente o si existe alguna falta puntualizarla.

Control de calidad: Reporta los muestreos realizados al producto en cualquiera de sus procesos de elaboración, buscando con ello asegurar los artículos que elabora la empresa.

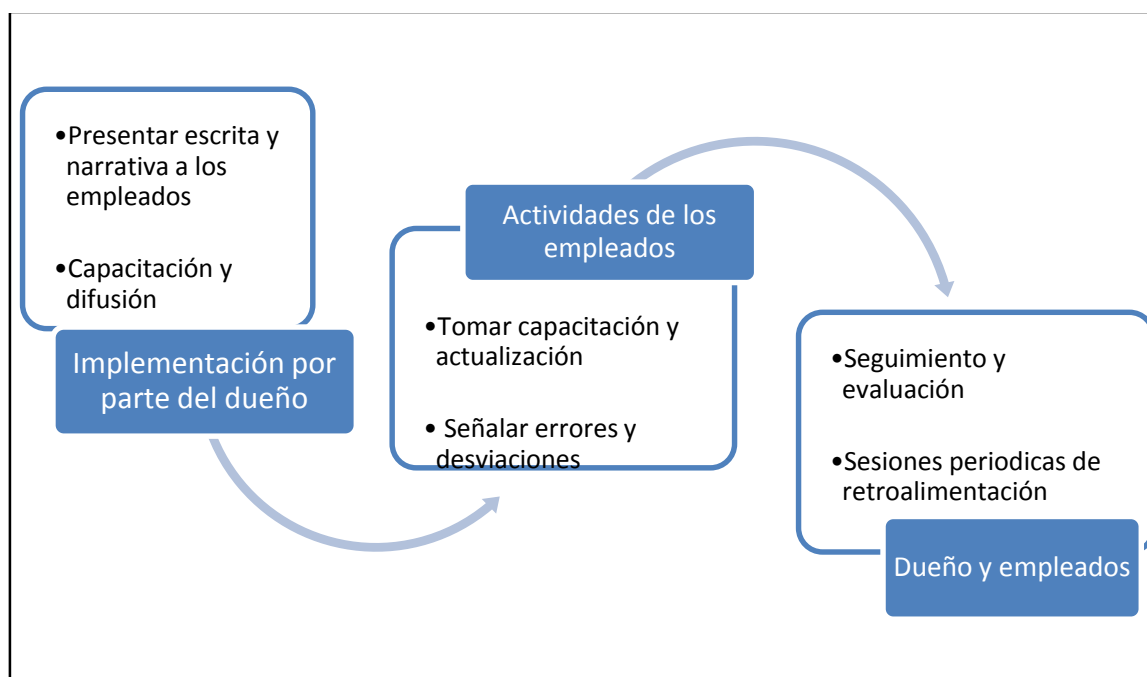
6.5.5 Implementación del manual administrativo

Esta actividad estará bajo la supervisión del dueño o responsable de la tienda donde sea implementado el manual de administración, quién presentará a su equipo de trabajo, de manera escrita y en forma narrativa, la secuencia de cada una de las actividades que se realizarán.

Tratará de explicar en que consiste, como, donde, cuando y con qué información se llenan los formatos, señalará los responsables a efectuarlas y finalizará con los nombres y firmas de quien elaboró y visto bueno.

La difusión del manual es de mucha importancia para el éxito del mismo, posteriormente se debe de llevar a cabo sesiones periódicas para la revisión y en su caso la actualización. Al mismo tiempo se aplicarán mecanismos de seguimiento y evaluación, es decir, indicadores de acuerdo a los objetivos previamente planteados.

Cuadro 6.2 Implementación del manual administrativo



Fuente: Elaboración propia

6.6 Propósito del formato y propuesta para el llenado

Acta Constitutiva (1)

Debido a las características que tiene 1) [redacted] optamos porque nuestro régimen constitutivo sea: **SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE** puesto que el capital está conformado por las aportaciones de cada uno de nuestros integrantes y estamos abiertos a la integración de nuevos socios y por ende nuestro capital invertido variará en su momento.

Este régimen está debidamente declarado en el siguiente documento:

Estructura Constitutiva No. 2) [redacted] En México, Distrito Federal, a los 3) [redacted] días del mes de 4) [redacted] del 5) [redacted] yo el Licenciado 6) [redacted] Titular de la notaria numero 7) [redacted] en ejercicio en el Distrito Federal, hago constar: Que ante mi compareció el licenciado 8) [redacted] en su carácter de delegado de la asamblea general de 9) [redacted] **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, para formalizar el **REGIMEN CONSTITUTIVO Y NOMBRAMIENTOS DE LA ADMINISTRACION** para tal efecto el acompañante exhibe los siguientes documentos:

I.- **LIBRO DE ACTAS**.- Autorizado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

II.- **DE OBJETO**.- La sociedad tendrá por objeto:

10) [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

III.- **DURACION**.- La duración de la sociedad será de **NOVENTA Y NUEVE AÑOS** contados desde la fecha de la firma de la escritura.

IV.- **CAPITAL SOCIAL**.- El capital de la sociedad será variable. La porción fija del capital sin derecho a retiro será de \$ 11) [redacted] de pesos, moneda nacional representado por 12) [redacted] acciones al

portador, con valor nominal de UN PESO cada una de ellas, totalmente suscritas y pagadas por los otorgantes en dinero en efectivo.

V.- **ADMINISTRACION.**- La dirección y el manejo de todos los asuntos, bienes e intereses de la sociedad estarán confiados a un Consejo de Administración compuesto por los que determine la Asamblea. El plazo durante el cual se ejercerá la función será de dos años y permanecerán en funciones hasta que los sucesores hayan sido nombrados y hayan tomado posesión de su puesto. Los miembros del Consejo Administrativo no incurrirán en responsabilidades personales con las personas con quienes contraten a nombre de la sociedad y ante esta serán responsables únicamente por el desempeño de sus obligaciones en los términos de esta escritura constitutiva.

VI.-**FACULTADES ADMINISTRATIVAS.**- El Consejo de Administración representará a la sociedad ante toda clase de Autoridades Administrativas y Judiciales con las siguientes facultades: A) Pleitos y cobranzas para llevar a cabo actos de administración y de dominio. B) Para las que requiere cláusula C) Administrar bienes y negocios de la sociedad. D) para iniciar, defender, seguir, o desistirse de toda clase de procedimientos y juicios de amparo E) Para nombrar, ante sus miembros, un tesorero y un secretario que no necesitan ser miembros del consejo.

VII.- **RESOLUCIONES.**- Toda resolución tomada fuera de sesión del consejo, por unanimidad de sus miembros tendrá, para todos los efectos legales, la misma validez, siempre que se confirmen por escrito.

VIII.-**DISTRIBUCION DE UTILIDADES.**- Se separara anualmente de las utilidades liquidadas, por lo menos un cinco por ciento del fondo de reserva legal, una vez que las cuentas y el balance general hayan sido aprobados por una Asamblea de Accionistas hasta que dicho fondo de reserva sea equivalente al veinte por ciento del capital social de la sociedad. El resto de las utilidades será distribuido de la manera que acuerde la Asamblea de Accionistas, la cual podrá constituir fondos especiales de reserva o declarar dividendos para los accionistas.

Propósito:

Esta forma es para constituir legalmente la empresa e informa quienes son él o los dueños, denominación de la empresa, actividad empresarial, capital social inicial con el que opera y cláusulas bajo las cuales se registrará, entre otros aspectos, de acuerdo al régimen bajo el cual queda integrada.

Propuesta de llenado:

- 1) En este apartado se escribe la razón social de la empresa.
- 2) El número que se le otorgue al documento en la notaria donde se da de alta.
- 3) En este inciso se plasma la fecha en que se da de alta la empresa, (día).
- 4) En este inciso se plasma la fecha en que se da de alta la empresa, (mes).
- 5) En este inciso se plasma la fecha en que se da de alta la empresa, (el año).
- 6) Nombre de la persona que da de alta la empresa en la notaria, incluyendo su profesión.
- 7) Número de la notaria donde se da de alta la empresa.
- 8) Nombre del representante legal de la empresa, puede ser el dueño, o a quien el designe como representante legal.
- 9) Razón social de la empresa.
- 10) Se describe detalladamente todo lo que la empresa puede llegar a hacer, producir, vender, comercializar, comprar, servir, etc.
- 11) En este apartado se describe con número y letra el total del capital social con que inicia la empresa sus actividades.
- 12) En este inciso se escribe la cantidad de acciones emitidas por la empresa, las cuales sumarán el total del capital social.

Registro de accionistas de la empresa (2)

1) Núm.	2) Nombre del accionista	3) Cantidad de aportación	4) Porcentaje del capital
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			

5) _____

Nombre y firma del dueño, administrador o representante legal de la empresa

Propósito:

El propósito del llenado de este formato es saber quiénes son los dueños de la empresa, el número de acciones adquiridas y el porcentaje que representa del total de las mismas, además, ayudará a tener un control de todas las personas que participan en la capitalización de la empresa.

Propuesta de llenado:

- 1) En el apartado “Núm.” se escribe el número inicial y posteriormente el consecutivo de cada acción emitida por la empresa hasta llegar al total de las mismas.
- 2) En el espacio “Nombre del accionista” se escribir el nombre completo de la persona que adquiere acciones para la capitalización de la empresa.
- 3) En “Cantidad de aportación” se plasma la cantidad de la acción, es decir, al valor nominal de cada acción emitida.
- 4) En “Porcentaje de capital” se describe el porcentaje que representa esa acción del total emitidas.
- 5) Por último, se signan todas las hojas que se generen por el registro de todos los accionistas por parte del dueño, administrador o representante legal.

Es muy importante describir la cantidad y porcentajes que cada socio o accionista aporta al capital inicial de la empresa para que, en caso de generar utilidades se repartan proporcionalmente al número de acciones adquiridas o en caso de perdidas asuman su parte proporcional.

Auditoria administrativa (3)

Administración general de la empresa:	Si 1)	No 2)	¿Cuándo? 3)	Observaciones 4)
Constitución legal de la empresa				
Adquisición total de acciones				
Auditoria administrativa de la empresa				
Área de finanzas:				
Presupuesto anual de utilidades				
Estado de resultados				
Balance general				
Control de caja				
Área de ventas:				
Programa anual de ventas				
Volumen total de ventas acumuladas				
Margen de utilidades sobre ventas				
Publicidad y relaciones públicas				
Área de compras:				
Programa de compras				
Requisición de materiales				
Control de calidad				
Área de Recursos Humanos				
Registro de nomina				
Minutas				
Control de calidad				
Lista de asistencia				
Punto de equilibrio de la empresa:				
Unidades				
Importe de venta				
Total costos fijos anuales				
Costo variable por artículo				
Precio de venta por artículo				

Elaboró:	VoBo:

Propósito:

Con este formato se pretende conocer cuál es el estado que guardan los objetivos y actividades previamente establecidos por el consejo de administración, dueño o representante legal, el día en que se realice la auditoría administrativa. Esto ayudará a conocer las metas, y si es el caso, poner las cosas en orden para mejorar su desempeño.

Propuesta de llenado:

Para el llenado de esta forma será necesario contar con información real y actualizada de cada área solicitada por los miembros que realizan la auditoría de la empresa con la supervisión del dueño o a quien él designe.

Cada uno de los conceptos que se mencionan por áreas se revisarán por escrito y se llenarán los rubros que a continuación se mencionan:

- 1) **SI:** Si la información solicitada existe y reúne las características necesarias, se palomea en el renglón correspondiente.
- 2) **NO:** Si la información solicitada no existe o no se presenta de acuerdo a lo solicitado, es decir, no reúne las características que se piden o presentan alguna deficiencia, se palomea si ese es el caso, y se continúa en la siguiente columna.
- 3) **¿Cuándo?:** Se escribe la fecha en la cual se debe presentar la información y el responsable de la misma o en su caso, hacer las correcciones necesarias de la información.
- 4) **Observaciones:** En este apartado se especifica algún dato relevante que el o los auditores consideren pertinente.

Presupuesto de egresos anual (4)

Área/Concepto 1)	Meses del año 2)												Total 3)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Administración													
Ventas													
Finanzas													
Compras													
Recursos humanos													
TOTALES:													

Elaboró: 4)	VoBo: 4)

Propósito:

Con esta forma la empresa conocerá cuáles serán sus gastos de cada una de las áreas de la empresa (Administración General, Ventas, Finanzas, Compras y Recursos humanos) durante todo el año y así poder determinar los pronósticos de ventas, los costos de ventas, los gastos administrativos y tener una base de presupuesto.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “Área/Concepto” se escribirá el nombre de la cuenta a presupuestar dependiendo del departamento (administración general, ventas, compras, finanzas, recursos humanos).
- 2) En los espacios de los “Meses del año”, se escribirán los totales presupuestados por mes.
- 3) En el espacio de “Total” se sumará el total de las cantidades previamente escritas por mes y por cuenta para obtener los valores totales en el renglón de “Totales”.
- 4) En el espacio de “Elaboro” y “VoBo” se anotará el nombre y firma de quien intervino en la elaboración del documento.

Para determinar las cuentas o conceptos a presupuestar por áreas de la empresa, se recomienda crear un catálogo de cuentas generales y por áreas específicas, por ejemplo; rentas de equipo, papelería, sueldos, comisiones, compra de materia prima, transporte, gastos generales, etc.

Reporte comparativo (5)

Concepto 1)	Mes 2)			%	Acumulado 3)			%
	Presupuesto	Real	Diferencia		Presupuesto	Real	Diferencia	
Ventas totales								
Descuentos								
Costo de ventas								
Margen bruto								
Gastos de venta								
Teléfono								
Luz								
Transporte								
Agua								
Renta								
Seguros								
Papelería								
Otros Gastos								
Total gastos								
Utilidad de operación								
Gastos financieros								
Utilidad antes de impuestos								
% Impuestos								
Utilidad neta								

Elaboró: 4)	VoBo: 4)

Propósito:

Identificar el comportamiento de los ingresos y gastos de la empresa mes por mes entre lo presupuestado y lo real, este instrumento sirve para anticipar y prevenir ya que gastar el dinero siguiendo un presupuesto ayuda a estabilizar la economía de la compañía, evita problemas de efectivo y en su caso, rectificar donde se detecten problemas no previstos.

Propuesta de llenado:

- 1) En el “Concepto” se llenarán los espacios con información proporcionada por cada una de las áreas de injerencia, es decir, totales de las ventas, descuentos y costos de ventas al área correspondiente y así sucesivamente.
- 2) En el espacio “Mensual” se escribirán las cantidades presupuestadas y las que realmente se llevan a la fecha de la solicitud de información, para llenar el apartado de “diferencia” se hará una sustracción entre lo presupuestado y lo real y se pondrá el porcentaje correspondiente, todo esto en relación al mes que se evalúa.
- 3) En el apartado de “Acumulado” se sumarán las cantidades de los renglones correspondientes, del mes que se está comparando con los meses anteriores del año en curso.
- 4) En los cuadros de “Elaboro y Vobo” se anotará el nombre y la firma de las personas que intervienen en la elaboración del documento.

Con este formato la empresa tendrá un panorama general de cómo se comportan los ingresos y los egresos de acuerdo a lo presupuestado.

Presupuesto de utilidades anual (6)

Concepto	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre			Totales 6)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ventas totales													
Otros ingresos													
Total ingresos 1)													
Mano de obra													
Materia prima													
Total gastos directos													
Utilidad bruta 3)													
Renta de equipo													
Transporte													
Teléfono													
Luz													
Renta de edificio													
Papelería													
Seguros													
Otros gastos													
Total de gastos 4)													
Utilidad antes de impuestos													
% Impuestos													
Utilidad neta 5)													

Elaboró:	VoBo:

Propósito:

Permite detectar los posibles problemas e incoherencias entre objetivos y planes de acción en las distintas áreas de la empresa. Por lo tanto, es un medio para coordinar e integrar el comportamiento futuro de las áreas de responsabilidad, además muestra un panorama de las utilidades que espera la empresa al final del ejercicio anual.

Propuesta de llenado:

En el cuadro se especifica el periodo presupuestario anualmente, así mismo, se divide en periodos intermedios, trimestrales y mensuales como lo indica el encabezado con los números correspondientes. Siguiendo con el encabezado, al final se tiene el cuadro de “totales” donde se escribirá la suma de todos los meses del año.

En la columna de “concepto” se especifica los rubros a cubrir como:

- 1) “Ventas” y “Otros ingresos” suman el “Total de ingresos” de la empresa por mes, posteriormente se sumarán por trimestre y anual.
- 2) La “Mano de obra” y “Materia prima” suman los “Gastos indirectos” en que incurrió la empresa por mes, trimestral y anualmente.
- 3) La “Utilidad bruta” es el resultado del total de ingresos menos los gastos indirectos.
- 4) Para sacar la “Utilidad antes de impuestos”, se resta a la utilidad bruta el total de gastos.
- 5) Para obtener la “Utilidad neta” se resta el porcentaje de impuestos a la utilidad antes de impuestos.
- 6) En el espacio de “Totales” se escribirá la suma de los conceptos de cada mes.

Propósito:

Registrar diariamente todas las operaciones contables de la empresa para generar información valiosa al responsable de la toma de decisiones, ya que lo ayuda a corregir los planes de la empresa por cualquier variación desfavorable.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “Fecha”, se anotará la fecha con la cual se efectúa el movimiento contable.
- 2) En el espacio “Código” y “Subcuenta”, se anotará la clave que corresponda de acuerdo al catálogo de cuentas generales que maneje la empresa.
- 3) En el espacio de “Nombre de la cuenta y detalle”, se anotará el nombre de la cuenta y en su caso, detallar con algún concepto para aclarar el movimiento.
- 4) Éste libro consta de dos columnas más: la del “Debe” y la del “Haber”. Para que los registros sean válidos deben asentarse en el libro debidamente autorizado.
- 5) En el espacio de “Debe” se deberá anotar el importe del movimiento. En el renglón de “Haber” se anotará el importe de la contra cuenta. A esta operación se le llama asentar en el diario. El diario es un libro de registro original o de primera anotación.

Es el libro en el cual se registran todos los ingresos y egresos efectuados por la empresa, en el orden que se vaya realizando durante el período (compra, ventas, pagos, cobros, gastos, etc.).

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Es el libro de contabilidad en donde se organizan y clasifican las diferentes cuentas que moviliza la empresa de sus activos, pasivos y patrimonio, obteniendo saldo a la fecha. Para que los registros sean válidos deben asentarse en el libro debidamente autorizado.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “Libro mayor correspondiente al mes”, se anotará el mes al que corresponde es estado financiero.
- 2) En el espacio de “Fecha”, se anotará la fecha con la cual se efectúa el movimiento contable.
- 3) En el espacio de “Nombre de la cuenta y detalle”, se anotará el nombre de la cuenta y en su caso, detallar con algún concepto para aclarar el movimiento.
- 4) En el espacio de “Debe” se deberá anotar el importe del movimiento. En el renglón de “Haber” se anotará el importe de la contra cuenta. A esta operación se le llama asentar en el diario. El diario es un libro de registro original o de primera anotación.
- 5) El “Saldo neto” del libro mayor del mes anterior se coloca en “Debe” si el saldo es positivo y en “Haber” si es negativo.

La diferencia que existe entre el libro diario y mayor, es que en éste último la clave y el nombre de la cuenta serán solo encabezado de los movimientos que se especifiquen.

En los renglones de “Elaboró y VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Balance general (9)

A c t i v o	
<u>Activo circulante 1)</u>	
Efectivo en caja	_____
Bancos	_____
Cuentas por cobrar	_____
Inventario	_____
Materias primas	_____
Total activo circulante:	_____
<u>Activo fijo 2)</u>	
a) Maquinaria y equipo	_____
b) Edificios, terrenos	_____
Total activo fijo:	_____
<u>Cargos diferidos 3)</u>	
a) Rentas pagadas por anticipado	_____
Total cargos diferidos:	_____
Total activo:	_____
4) P a s i v o	
<u>Circulante</u>	
a) Proveedores	_____
b) Cuentas por pagar	_____
c) Impuestos por pagar	_____
Total pasivo circulante:	_____
5) C a p i t a l	
a) Capital inicial	_____
b) Utilidades o pérdidas	_____
Total capital:	_____
Total pasivo y capital:	_____
Activo menos pasivo menos capital:	_____
(Total debe ser \$ 0)	

Elaboró:	VoBo

Propósito:

Conocer la posición financiera de la empresa a un periodo determinado. Este reporte financiero funge como una fotografía al reflejar la situación financiera. Presenta un punto de referencia para conocer la salud financiera de la empresa.

Propuesta de llenado:

- 1) En el “Activo circulante” se asientan los derechos, bienes o créditos que pueden ser convertidos en efectivo en el plazo menor a un año o al cierre del ejercicio. En esta categoría se incluyen; caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios.
- 2) En el apartado de “Activos fijos” se escribe un bien propiedad de la empresa, ya sea tangible o intangible, que no se convierte en efectivo a corto plazo. En este rubro están; maquinaria y equipo, equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, edificios, terrenos
- 3) En “Cargos diferidos” se representan costos y gastos para cargarse en períodos futuros; seguros pagados por anticipado, arrendamientos anticipados.
- 4) En el rubro de “Pasivos” se escriben las deudas u obligaciones que la empresa posee. Algunas de las cuentas que incluyen son: Obligaciones bancarias, cuentas por pagar a proveedores, cuentas por pagar a acreedores, impuestos por pagar.
- 5) En “Patrimonio o Capital” se representa los recursos que los socios o propietarios han invertido en su empresa. El monto “Total de activos” debe ser igual a la suma del “Total de pasivos” más el “Capital”.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Estado de resultados al _____(10)

	Ventas netas 1)		
Menos	Costo de ventas 2)		
	Utilidad bruta 3)		
Menos	Gasto de operación 4)		
	a) Renta de equipo		
	b) Transporte		
	c) Teléfono		
	d) Luz		
	e) Publicidad		
	f) Papelería		
	g) Seguros		
	h) Otros Gastos		
	Total:		
	Utilidad antes de impuesto 5)		
	% Impuesto 6)		
	Utilidad neta 7)		
Total de acciones 8)			
Utilidad por cada acción			

Elaboró:	VoBo

Propósito:

Medir el desempeño operativo de la empresa en un periodo determinado al relacionar los ingresos generados con los gastos en que se incurre para lograr el objetivo.

Propuesta de llenado:

- 1) “Ventas”.- este dato es el primero que aparece en el estado de resultados, debe corresponder a los ingresos por ventas en el periodo determinado.
- 2) “Costo de ventas”.- Este concepto se refiere a la cantidad que le costó a la empresa el artículo que está vendiendo.
- 3) “Utilidad bruta”.- Es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas.
- 4) “Gastos de operación”.- En este rubro se incluyen todos aquellos gastos que están directamente involucrados con el funcionamiento de la empresa.
- 5) “Utilidad antes de impuestos”.- Es un indicador financiero que mide las ganancias o utilidad que obtiene una empresa.
- 6) “Impuestos”.- Contribución sobre las utilidades que la empresa paga al gobierno.
- 7) “Utilidad neta”.- Es la ganancia o pérdida final que la empresa obtiene resultante de sus operaciones después de los gastos operativos, gastos financieros e impuestos.
- 8) En los renglones “Total de acciones” y “Utilidad por acción”, se anotará, el total de acciones que fueron vendidas y el monto de la utilidad neta dividida entre el total.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Control de caja (11)

Concepto	Valor	Cantidad 1)		Importe 2)	Total
		Billete	Moneda		
Mil pesos	1000.00				
Quinientos pesos	500.00				
Doscientos pesos	200.00				
Cien pesos	100.00				
Cincuenta pesos	50.00				
Veinte pesos	20.00				
Diez pesos	10.00				
Cinco pesos	5.00				
Dos pesos	2.00				
Un peso	1.00				
Cincuenta centavos	0.50				
Diez centavos	0.10				
Total efectivo 3)					
Saldo en bancos 4)					
Otros 5) (documentos)					
Total documentos					
Total 6)					

Elaboró:	VoBo

Propósito:

Analizar las transacciones de efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja.

Propuesta de llenado

- 1) Se contará la cantidad de “Billetes y Monedas” y se colocará el total en los campos correspondientes.
- 2) Posteriormente se hará una multiplicación de esa cantidad por el valor y se obtendrá el “Importe”.
- 3) En el apartado “Total efectivo” se escribirá la suma de todos los importes reales que existen en la caja.
- 4) En “Saldo en bancos”, se anotará la cantidad que a esa fecha se tenga en la respectiva cuenta, teniendo a la mano el documento que ampara dicha cantidad, si es que se tiene cuenta bancaria.
- 5) La especificación de “Documentos” se refiera a cantidades que estén por aplicarse, se deberá especificar qué tipo de documentos son, que cantidades ampararan y bajo qué conceptos.
- 6) En los renglones de “Total”, se deberá anotar la cantidad aritmética que corresponda de acuerdo a la suma de los conceptos.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Permite llevar un control sobre los ingresos y egresos de dinero de una caja. De esta manera se registran los comprobantes de caja, bancos y fondos a rendir de acuerdo a la definición que se haga de los tipos de comprobantes.

Propuesta de llenado:

- 1) En el renglón de “No.” se deberá utilizar una numeración consecutiva, se puede implementar los dígitos necesarios para la operación de la empresa
- 2) En “Fecha”, se anotará el día, mes y año en la cual se efectúa el movimiento contable.
- 3) En “Concepto”, deberá anotarse cuál es el destino para el cuál será utilizado el dinero que está saliendo de la empresa.
- 4) En el renglón de “Importe” se anotará la cantidad de dinero que la empresa destina a quien lo solicita y al final sumar todos los importes para obtener el “Total”.

En el espacio de “Solicita”, se anotará el nombre y cargo de la persona que será responsable de gastar lo solicitado. En el espacio “Cajero” se anotará el nombre y firma de quien entrega el dinero y en el espacio de “VoBo”, se anotará el nombre y cargo de la persona que autoriza la erogación.

Programa de ventas anual (13)

Num.	Concepto 1)	\$ x unidad 2)	Unidades/Piezas/Producto 3)							
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Ago	Total
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
Totales 4)										

Elaboró:	VoBo

Propósito:

Detallar las actividades que se realizarán en un año para una división comercial, grupo de productos o un producto en específico de la empresa y saber los importes anuales.

Propuesta de llenado:

- 1) En el “Concepto” se detallará el producto o línea de productos de acuerdo a la estrategia de negocios de la empresa, se deben de incluir litros, kilogramos, galones, o piezas de producto.
- 2) En el renglón de “Precio por unidad” se escribirá el importe de cada pieza, producto o línea de productos ofrecidos al consumidor.
- 3) En el espacio de los “Meses”, se anotará la cantidad de unidades, piezas, productos o líneas de productos que se han proyectado para su venta durante un año.
- 4) En “Total” se anotará el total de unidades y el costo total de esas unidades en su venta.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Mostrar una comparativa de las ventas por unidades, piezas, producto o línea de producto presupuestadas contra las ventas reales de la empresa en un tiempo determinado, y si es el caso, hacer las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “Fecha”, se anotará el día, mes y año de comparación de la información analizada.
- 2) En el renglón de “Unidades/Piezas”, se anotará el nombre del artículo, producto o línea de producto sujeto de análisis en relación al programa anual de ventas.
- 3) En la columna de “Presupuesto”, se anotará el número de unidades programadas para su venta así como su valor correspondiente en pesos.
- 4) En la columna de “Ventas reales”, se anotará el número de unidades vendidas al momento de realizar este documento y el valor total correspondiente en dinero.
- 5) En la columna de “Diferencia”, se anotará la diferencia entre lo presupuestado y las ventas reales, tanto en unidades como en valores.
- 6) En la columna “Porcentaje”, se anotarán las diferencias en unidades y dinero que resulten de la comparación de presupuestado contra venta real expresados en la columna de diferencia.
- 7) En el renglón de “Total” se escribirán los importes totales de cada columna del documento.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Obtener en tiempo y forma los recursos materiales de la empresa para la ejecución de órdenes de servicio con la mayor calidad

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “No.” Se anotará el número consecutivo adoptado por la empresa y ejecutado por el área de compras.
- 2) En el espacio “Entregar a” se anotará el nombre de la persona responsable de la erogación.
- 3) En el espacio “Fecha”, se anotará el día, mes y año en que se elabora el documento.
- 4) En el apartado “Aprobado por” se anotará el nombre de la persona responsable de la aprobación.
- 5) En el espacio de “Cargar a” se anotará el departamento o área que solicita la requisición.
- 6) En el espacio “Concepto”, se anotará el nombre de la herramienta, materia prima, insumos o productos que se requieran.
- 7) En la columna de “Unidades”, se colocará el total solicitado según corresponda (kilogramos, litros, metros o unidades).
- 8) En la columna de “Cantidad solicitada”, se anotará el total de piezas requeridas para lograr los objetivos.
- 9) En la columna “Cantidad real entregada” se anotará las piezas o unidades realmente entregadas y si existe alguna diferencia contra lo requisitado determinar la fecha de entrega total.
- 10) En la columna de “Total”, se anotará lo que se surta adicionalmente a lo solicitado.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Determinar la materia prima, materiales, insumos y productos necesarios para alcanzar los objetivos y la cantidad de dinero que se va a invertir, especialmente en los productos stock o inventario, ya que el valor de inventario juega un papel importante en el presupuesto de compras.

Propuesta de llenado:

- 1) En el apartado “Cantidad/Mes” se anotará la cantidad de productos, piezas o línea de productos que la empresa planea comprar en un tiempo determinado, generalmente de un año y se divide por mes.
- 2) En el espacio “Núm.” Se escribirá el consecutivo que la empresa establezca para llevar un control interno.
- 3) En el espacio “Nombre” se anotará el producto, pieza o línea de productos para el inventario de la empresa.
- 4) En el espacio “Total” se anotará la suma de todos los meses de productos, piezas o líneas de producto presupuestadas.

Un presupuesto de compras se crea para realizar un seguimiento del valor de inventario de la empresa y la cantidad de los bienes vendidos. También se utiliza para ayudar a mantener un registro del valor deseado de inventario final de cada mes, ya que esto es a menudo un objetivo fijado por los propietarios del negocio.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Mostrar una comparativa de las compras por unidades, piezas, producto o línea de producto presupuestadas contra las compras reales de la empresa en un tiempo determinado, y si es el caso, hacer las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “Fecha”, se anotará el día, mes y año de comparación de la información analizada.
- 2) En el renglón de “Concepto”, se anotará el nombre del artículo, producto o línea de producto sujeto de análisis en relación al programa anual de compras, stock o inventario.
- 3) En la columna de “Unidades adquiridas”, se anotará el número de unidades programadas hasta el día de la fecha.
- 4) En la columna de “Unidades programadas”, se anotará el número de unidades presupuestadas con anterioridad, de acuerdo al programa anual.
- 5) En la columna de “Diferencia”, se anotará la desigualdad entre lo presupuestado y las compras reales a la fecha.
- 6) En la columna “Porcentaje”, se anotarán los porcentajes, si fuese necesario, para conocer el avance porcentual de las compras programadas.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Seguir al pie de la letra los procedimientos adoptados por la empresa en hora, fecha y lugar para mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al público.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio “Fecha”, se anotará la fecha en la cual se está llevando a cabo la revisión.
- 2) En el espacio “Hora”, deberá anotarse la hora en la cual se está efectuando el reporte.
- 3) En el espacio “Concepto”, se deberá anotar el nombre del producto o servicio que se está inspeccionando.
- 4) En la columna de “Proceso”, se anotará, según corresponda, el proceso que está revisando, éste debe ser minuciosamente para observar las desviaciones (1, 2, 3, 4, etc.).
- 5) En el apartado “Observaciones”, se anotarán las incidencias encontradas en la revisión y comunicarlas al responsable para resolver algún problema o mejorar el procedimiento.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Propósito:

Diseñar y procesar toda la información necesaria sobre los recursos humanos, para realizar los pagos y deducciones correspondientes al personal, a fin de que sus percepciones y/o remuneraciones les sean pagadas oportunamente, en tiempo y forma

Propuesta de llenado:

1. En la columna “Nombre del trabajador” se anotará el nombre completo de todos los trabajadores que perciben un sueldo o salario.
2. En este espacio “Salario por día” se especifica la cantidad de dinero por día en sueldos y salarios a los trabajadores.
3. En el rubro “Incidencias” se especifica, las faltas, descuentos, pago de horas extras, bonos, permisos, etc., en que los trabajadores incurran.
4. En la columna “Observaciones” se escribe específicamente la incidencia o algo relevante para conocimiento del responsable.
5. En la columna “Deducciones” se escribirá lo referente a los impuestos (I.S.R., seguro social, etc.) en que incurran los trabajadores que por ley sea obligatoria.
6. En la Columna “Neto a cobrar” se escribirá el sueldo o salario que realmente percibirán los trabajadores.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

Reporte de asistencia (20)

Fecha: 1)		Días del mes 4)															
Número de empleado 2)	Nombre del empleado 3)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Elaboró:	VoBo:

Propósito:

Llevar el registro, control de puntualidad y asistencia de los trabajadores de la empresa en relación al horario autorizado previamente.

Propuesta de llenado:

- 1) En el espacio de “Fecha”, deberá anotarse el día, mes y año que se emite el reporte de asistencia y al mes que corresponde.
- 2) En la columna “Número de empleado”, deberá anotarse la clave del trabajador asignado previamente por el área de Recursos Humanos
- 3) En la columna “Nombre del empleado”, deberá anotarse el nombre de cada uno de los trabajadores de la empresa.
- 4) En la columna de los “Días del mes”, se anotará (una paloma o tache) en el día del mes correspondiente, de acuerdo a la incidencia, falta o asistencia.

En los cuadros de “Elaboró” y “VoBo”, se anotará el nombre y la firma del personal que realiza el documento.

CONCLUSIONES

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, máxime en las MiPyMES, quienes carecen de planeación, organización, control entre otros problemas que enfrentan día a día para mantenerse en el mercado frente a las grandes empresas que cuentan con recursos, procedimientos establecidos y calificados, controles de calidad y con operaciones a nivel mundial.

El manual que se propone cuenta con parte de la información necesaria, ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente las áreas básicas de la empresa y los formatos de apoyo con el objetivo de identificar la administración que tienen las tiendas de abarrotes y controlar las operaciones diarias de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente organización.

Los datos arrojados por la encuesta indican con el 50% de los resultados que las tiendas de abarrotes son atendidas por dos personas lo que facilitaría la implementación del manual administrativo por la comunicación y la supervisión del llenado de los formatos con información verídica y oportuna.

Con esto se cumple el objetivo general de la investigación al proponer un manual administrativo en las tiendas de abarrotes para identificar las áreas básicas del negocio (ventas, compras, finanzas y recursos humanos) que ayuden al control de las operaciones diarias y en consecuencia, el crecimiento en el mercado y ser aceptado por el 89% de los encuestados al contestar la pregunta y responder estar de acuerdo y muy de acuerdo.

Los problemas que enfrentan las tiendas de abarrotes muy múltiples y variados, sin embargo se consideró que la implementación de un manual administrativo como instrumento o herramienta para controlar las operaciones diarias sería lo más conveniente para dar el primer paso a la solución de problemas de gestión y organización.

Esta implementación será en conjunto con las políticas y reglamentos adoptados por el dueño o encargado del negocio, además de la capacitación a todos y cada uno de los empleados.

Con esta investigación se pudo constatar que las tiendas de abarrotes requieren herramientas e instrumentos administrativos para estabilizar, primeramente, su estancia en el mercado y posteriormente fijar la visión en el desarrollo y crecimiento a nivel internacional.

Para la investigación fue necesario e importante conocer la forma que operan hoy en día las tiendas de abarrotes, es decir, quienes las atienden, que controles utilizan, existe una planeación previa que incluya objetivos, estrategias y actividades para crecer en el mercado, que tiempo tienen en el mercado y la variación en sus ventas en los últimos años.

En este proyecto de investigación además de la propuesta del manual de administración, se diseñaron y se incluyeron los formatos de las diferentes áreas (administración general, ventas, finanzas, compras, recursos humanos) con una propuesta para su llenado y el propósito que persigue al vaciar la información solicitada.

Entre los hallazgos relevantes en el transcurso de la investigación fue la difícil situación que tienen los microempresarios para acceder a los créditos financieros por no contar con un historial crediticio lo que les imposibilita hacer frente a los problemas de liquidez.

En cuanto a las recomendaciones las cuales se presentan más adelante, es importante diseñar una metodología de trabajo para su implementación y llevarlas a cabo al pie de la letra en las tiendas de abarrotes donde tienen la disposición de adoptarlo previa capacitación, siempre con la actitud de mejorar y traducirlo en beneficios y utilidades.

En cuanto a las limitaciones que se encontraron al momento de realizar esta investigación fueron principalmente los tiempos para traslados y realizar las encuestas en todas las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, posteriormente ubicar las unidades de estudio (tiendas de abarrotes) y solicitar a los dueños o empleados la aplicación del cuestionario sin afectar la operación del negocio.

En general, establecer una tienda de abarrotes, es el primer paso para ingresar en el mundo de los negocios, el mercado por satisfacer es amplio y noble. La mayoría de la mercancía para estos establecimientos es susceptible de almacenamiento. Sin embargo, después de establecerlo se requiere implementar herramientas administrativas que ayuden a la existencia de éstas en el mercado.

Mientras las personas sigan comprando 3 rebanadas de jamón, 5 pesos de azúcar, 2 huevos, o comprar y pagar en la quincena, las tiendas de abarrotes no desaparecerán...

RECOMENDACIONES

Con base a la investigación realizada donde se propone implementar en las MiPyMES un manual administrativo que contenga los formatos para identificar las áreas básicas de la empresa y controlar las operaciones diarias se recomienda:

1. Antes de la implementación, se recomienda crear un programa de capacitación a los dependientes de las tiendas de abarrotes, que cubra el tiempo suficiente para entender el objetivo y manejo de la información.
2. Posteriormente, se recomienda una prueba piloto para complementar, modificar o cambiar la información, de acuerdo a las operaciones diarias o necesidades de la empresa.
3. Se recomienda adoptar los formatos que sean necesarios o se adecuen a la administración y operación de las actividades, es decir, no todos los formatos propuestos pueden ser utilizados.
4. En la propuesta de llenado de formatos se da una recomendación para esta actividad, sin embargo, el llenado puede variar o modificarse para adaptarlo a las necesidades de información recabada que ayude al logro de los objetivos.
5. Se recomienda el llenado de los formatos con información veraz y oportuna para que realmente represente un apoyo a la toma de decisiones y que no sea un obstáculo más en detrimento de la empresa.
6. Considerar el manual administrativo como herramienta para la toma de decisiones de la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requieren las acciones diarias de los empleados, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

Amat J. M. (1996). “El Control de Gestión. Una Perspectiva de la Dirección”. Editorial Gestión 2000, 6ª Edición, Barcelona, España.

Andrade, M.A., (2000). “Apuntes de Metodología”. Instituto Politécnico Nacional México. Pág. 68.

Angels Dasi, Maria Iborra, Consuelo Dolz y Carmen Ferrer (2006). “Fundamentos de Dirección de Empresas, Conceptos y Habilidades directivas”. Editorial Paraninfo. México.

Ansoff Igor H., (1998). “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial”. Editorial Pearson (Addison Wesley Longman), 2ª. Edición.

Arthur Andersen, (1999). “El Management en el Siglo XXI. Herramientas para los desafíos Empresariales de la próxima década”. Granica, Buenos Aires.

Barbero Navarro José Luís, (2007). “Factores de Crecimiento de las Pymes Españolas”. Editorial EOI Esc. Organización Industrial, España.

Benito Rey Romay e Isabel Rueda Piero, (1997). “Las Empresas Integradoras en México”. Editorial Siglo XXI, México, D.F.

Carvajal G. Luis, Ormeño Josefa, Valverde Ma. Ángeles (2014). “Técnicas Administrativas Básicas”. Editorial Editex, 1ª Edición, México.

Chiavenato, I. (2005). “Introducción a la Teoría General de Administración”. 7ª Edición, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). “Administración de los Recursos Humanos”. 5ª Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia.

Comunidades Europeas (2003). “Extracto del artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE”. Bruselas, Belgica.

Coopers and Lybrand, (1997). "Los Nuevos Conceptos del Control Interno". (Informe COSO), Editorial Díaz de Santos, España.

Díaz de Santos, (1998). "Estrategias de Crecimiento, Guías de Gestión de la Pequeña Empresa". Ediciones Díaz de Santos S. A. México, D.F.

Eduard Ballarín, Jordi Canals, Pablo Fernández, (1994). "Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador". Volumen 8 de Alianza Economía, Alianza Editorial.

Errasti, Ander y Martínez, Sandra, (2012). "Gestión de Compras en la Empresa". Ediciones Pirámide, 1ª Edición, España.

Fernández García, Ana Isabel, García Rodríguez Rafael, Ventura Victoria Juan, (1988). "Análisis del Crecimiento Sostenible por los distintos Sectores Empresariales". (doc. 003/1988).

François Perroux, (1981). "Para una filosofía del nuevo desarrollo". Aubier, Les presses de l'Unesco, Paris.

Fuentes, María del Mar, (2012). "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". 2ª Edición, Editorial Pirámide, Madrid, España.

Hernández, F., (2007). "Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización, Económica para el Municipio de Nuevo Laredo". México.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, (2006). "Metodología de la Investigación". 4ª Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México.

Hernández y Rodríguez Sergio (1991). "Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia". 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, México.

Henry Fayol, (1916). "Industrial y Administración General; Prevención, Organización, Dirección, Coordinación y Control". París, Francia.

IADB (1995). "Enterprise development strategy. Small and medium sized enterprises". Washington D.C.: Sustainable Development Department, IADB.

Duncan, W. J. y Carril, M. del P. (2000). "Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna". Oxford University Press, EE.UU.

James, Waked, Stoner (1984). "Administration". Tercera Edición" Phh Prentice Hall. Edo. de México.

Jordi Canals (2000). "La Gestión del Crecimiento de la Empresa". Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España.

Kish, Leslie (1975). "Survey Sampling". Editorial John Wilen & Sons. New York.

Larry E. Greiner (1974). "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones". Editorial Addison Wesley, Universidad de Michigan.

Larry E. Greiner (1988). "Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change". Editorial Addison Wesley, Universidad de Michigan.

Levy, S. (2008). "Good Intenrions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality and Economic Growth in Mexico". Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Lorino P. (1993). "El control de gestión estratégico". Editorial Marcombo. Barcelona.

Mejía, R. C. (2002). "Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas". (SICOP). Editorial Medellín, Universidad Eafit.

Melinkoff, Ramón (1990). "Los Procesos Administrativos". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Méndez Morales José Silvestre (1996). "Economía y la Empresa". Editorial McGraw Hill. México.

Mirjam Schiffer, B. W. (2001). "Firm Size and the Business Environment. Worldwide Survey Results". Washington D.C. The World Bank.

Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens. (2009). "Estadística". 4a Edición, Editorial McGraw-Hill. México, D.F.

North D., Smallbone (1995). "The employment generation potential of mature". Editorial Urban Studies.

Pérez Moya José (1996). "Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo". Ediciones Díaz de Santos.

Pla. J. y León F. (2004). "Dirección de Empresas Internacionales". Editorial Prentice Hall. Madrid, España.

Robbins, Stephen P. (1996). "Comportamiento Organizacional". 10ª Edición, Editorial Pearson Educación, México.

Roberts, (2001). "The challenge of growth, Harvard business Management". Editorial McGraw Hill. EE. UU.

Rodríguez Puente, E. (2005). "El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera". IMEF, Monterrey, México.

Rodríguez Valencia Joaquín (1996). "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". 4ª Edición. Edita International Thomson Editores. México.

Sanchís Palacio Joan Ramón y Ribeiro Soriano Domingo (1999). "Creación y Dirección de Pymes". Ediciones Díaz de Santos.

Sangri Coral Alberto (2014). "Administración de Compras". Grupo Editorial Patria. México D.F.

Swayne, Le, Duncan, WJ, & Ginter, PM (2009). "Strategic Management of Health Care Organizations". 6th ed. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Terry George y Franklin, Stephen (1999). "Principios de Administración". Editorial Continental. México.

Páginas de internet consultadas:

Canasto Nielsen (2014). <http://www.amap.com.mx/download/Canastos%20Nielsen%20Junio%202014.pdf>

"El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". Artículo electrónico publicado en www.gestipolis.com.

Forbes México (2014). <http://www.forbes.com.mx/se-aproxima-la-desaparicion-de-las-tienditas/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2009). Censos Económicos. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/>

OCDE <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/estudioeconomicosdemexico2007.htm>

OEA, (2010). Proyecto "Promotion of Corporate Social Responsibility in SMEs in Latin America and the Caribbean". Consultado en <http://www.cepal.org/notas/>

"Los cinco componentes del control interno". Gerencia y Negocios http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno.

Reto Multinegocios (2014). Curso práctico para instalar tiendas de abarrotes. <http://www.poderjudicialchiapas.gob.mx>

Ernst & Young (2013). Gestión del cambio. Valor en el crecimiento empresarial. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento_Gesti%C3%B3n_del_Cambio_Organizacional

ANEXO 1

Formato de cuestionario aplicado

Buenos días/tardes. Soy alumno de la Maestría en Administración de Negocios del Instituto Politécnico Nacional (**mostrar credencial institucional**). Estoy realizando una investigación para analizar la viabilidad de establecer un manual de administración dentro de las tiendas de abarrotes del Distrito.

Datos del entrevistado		
Fecha de la entrevista:		
Nombre de la tienda		
Nombre del entrevistado:		
Edad:	Escolaridad:	
Colonia:	Delegación:	

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa en la tienda?
 1. Dueño
 2. Empleado

2. ¿Cuánto tiempo tiene la tienda en el mercado?
 1. 1 a 3 años
 2. 3 años 1 mes a 5 años
 3. 5 años 1 mes a 7 años
 4. 7 años 1 mes a 9 años
 5. Más de 9 años

3. ¿Cuántas personas trabajan en la tienda?
 1. Una persona
 2. Dos personas
 3. Tres personas
 4. Cuatro personas
 5. Más de cuatro personas

4. ¿La tienda cuenta con objetivos claros, estrategias y actividades para alcanzarlos?
 1. Si
 2. No

5. ¿En la tienda se identifican claramente las áreas básicas como ventas, compras, finanzas y recursos humanos ó alguna otra?
 1. No
 2. Si
 3. Otra _____

-
- 6 ¿Realizan algún tipo de registro para controlar las operaciones diarias de la tienda (compras, pago de proveedores, gastos de mantenimiento, control de efectivo, etc.)?
1. Si
 2. No
- 7 En su opinión, ¿Cuál es el principal problema que ha encontrado desde la apertura de la tienda? _____
- Relacionado al área de:
- 1 Ventas
 - 2 Compras
 - 3 Finanzas
 - 4 Recursos Humanos
 - 5 Otro
- 8 ¿Creé usted que con un manual administrativo que contenga los formatos para registrar y controlar las operaciones diarias de la tienda, le ayude a crecer en el mercado?
1. Muy de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni acuerdo, ni desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo
- 9 ¿Qué tan de acuerdo está, en implementar un manual de administración dentro de la tienda?
6. Muy de acuerdo
 7. De acuerdo
 8. Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 9. En desacuerdo
 10. Muy en desacuerdo
- 10 ¿En su opinión las ventas en los últimos 3 años han bajado, aumentado o se han mantenido?
1. Han aumentado
 2. Se han mantenido
 3. Han bajado

ANEXO 2

Matriz de congruencia

Matriz de congruencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de análisis	Definición de categorías	Fuente
Manual de administración para identificar y controlar las áreas básicas de las microempresas. Caso: Tiendas de abarrotes del D.F.	Las tiendas de abarrotes no identifican las áreas básicas del negocio (ventas, compras, finanzas y recursos humanos) lo que dificulta el control de las operaciones diarias e inhibe el crecimiento de éstas en el mercado.	Proponer un manual administrativo en las tiendas de abarrotes para identificar las áreas básicas del negocio (ventas, compras, finanzas y recursos humanos) que ayuden al control de las operaciones diarias y en consecuencia, el crecimiento en el mercado.	<p>Conocer la forma de administración que actualmente tienen las tiendas de abarrotes en el Distrito Federal.</p> <p>Saber si las tiendas de abarrotes cuentan con objetivos y estrategias definidas.</p> <p>Conocer la disposición de implementar un manual administrativo para controlar las operaciones diarias y así, crecer en el mercado.</p> <p>Identificar las áreas básicas con las que cuentan las tiendas de abarrotes (ventas, compras, finanzas y recursos humanos).</p>	<p>¿Qué forma de administración actualmente tienen las tiendas de abarrotes en el Distrito Federal?</p> <p>¿Las tiendas de abarrotes cuentan con objetivos y estrategias definidas?</p> <p>¿Cuál es la disposición que tienen los dueños de las tiendas de abarrotes de implementar un manual administrativo para controlar las operaciones diarias?</p> <p>¿En las tiendas de abarrotes se identifican las áreas básicas (ventas, compras, finanzas y recursos humanos)?</p>	El contar con un manual administrativo dentro de las tiendas de abarrotes para identificar las áreas básicas del negocio, permitirá un mayor control de las operaciones diarias y en consecuencia, el crecimiento en el mercado.	<p>Identificación de áreas básicas del negocio.</p> <p>Control de las operaciones diarias</p> <p>Crecimiento en el mercado.</p>	<p>Áreas básicas del negocio. Áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones de la organización, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, (Hernández y Rodríguez Sergio, 1991).</p> <p>Para Robbins (1996) el control de operaciones puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.</p>	<p>Hernández y Rodríguez Sergio (1991). <i>“Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia”</i>. 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, México.</p> <p>Robbins, Stephen P. (1996). <i>“Comportamiento Organizacional”</i>. 10ª Edición, Editorial Pearson Educación, México.</p>

			<p>Conocer si existe algún tipo de control en las operaciones diarias de las tiendas de abarrotes.</p> <p>Identificar las causas que frenan el crecimiento de las tiendas de abarrotes en el mercado.</p>	<p>¿Existe algún tipo de control en las operaciones diarias de las tiendas de abarrotes?</p> <p>¿Cuáles son las causas que frenan el crecimiento de las tiendas de abarrotes en el mercado?</p>			<p>Fernández García y Ventura (1988). Definen al crecimiento en el mercado como un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico.</p>	<p>Fernández García, Ana Isabel, García Rodríguez Rafael, Ventura Victoria Juan, (1988). "<u>Análisis del Crecimiento Sostenible por los distintos Sectores Empresariales</u>". (doc. 003/1988).</p>
--	--	--	---	---	--	--	---	--