



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL  
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA V&B”**

**PROYECTO TERMINAL**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**L.A. BLANCA AURORA TORRES CARPIO**

**DIRECTORA:**

**DRA. JESSICA MENDOZA MOHENO**

**SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO.**

**NOVIEMBRE, 2015**



**MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
 Director de Administración Escolar  
 Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **"Detección y análisis de los factores que influyen en el crecimiento de la empresa V & B"**, realizado por la sustentante Licenciada en Administración Blanca Aurora Torres Carpio, con número de cuenta 126624, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
**"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"**  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 27 de octubre de 2015

El Comité

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
 PRESIDENTE

Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández  
 SECRETARIA

Dra. Jessica Mendoza Moheno  
 VOCAL

Mtra. Gerarda Yolanda Hernández Callejas  
 SUPLENTE

Vo. Bo.  
 Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
 DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km.2.5  
 Col. San Juan Tilcuautla  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios.

Gracias a mi familia (por su amor y apoyo incondicional).

Gracias a mi novio (por su apoyo, comprensión y motivación)

Gracias a mis amigos y compañeros y en especial a mi gran amiga M.A Carla Carolina Pérez Hernández, (por su apoyo, motivación y cariño).

Gracias a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por la oportunidad.

Gracias infinitas a la Arq. Sonia Vianey Cabrera Lara, directora general de la empresa V&B, por todo el apoyo brindado para la realización proyecto terminal.

Gracias a mi directora de proyecto terminal la Dra. Jessica Mendoza Moheno, por su apoyo, impulso, motivación, comprensión, por sus consejos y conocimientos brindados durante la elaboración del proyecto.

Gracias a todos y cada uno de los que han contribuido de diferente manera al logro de este objetivo

## **DEDICATORIA**

Trabajo dedicado a Aurora Campos Cerecedo, Lucia Carpio Campos y Angel  
Carpio Pérez

**(Mis padres)**

## ÍNDICE TEMÁTICO

CAPÍTULO I METODOLOGÍA SOBRE EL ESTUDIO DE CASO.....	10
1.1 Planteamiento del problema .....	11
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 General.....	15
1.3.2 Específicos.....	15
1.4 Diseño de la investigación.....	15
1.5 Recogida de la información .....	17
1.5.1 Instrumento de medición.....	17
1.5.2 Observación, cuestionario ampliado y análisis de documentos.....	20
CAPITULO 2 MARCO CONTEXTUAL.....	21
2.1 MiPyME .....	22
2.1.1 Clasificación.....	25
2.2 Microempresa.....	27
2.2.1 Antecedentes.....	27
2.2.2 Sector servicios a nivel nacional.....	27
2.2.3 Sector servicios en Hidalgo .....	30
2.2.4 Sector 54 servicios profesionales, científicos y técnicos.....	33
2.2.5 Sector construcción a nivel nacional.....	34
2.2.6 Sector construcción en Hidalgo.....	36
2.3 Microempresa objeto de estudio.....	36
2.3.1 Descripción general.....	36
2.3.2 Misión.....	38
2.3.3 Visión.....	38
2.3.4 Organigrama.....	38
2.3.5 Servicios que Ofrece.....	39
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....	43
3.1 Crecimiento empresarial.....	44
3.1.1 Ciclo de vida.....	49
3.2. Factores determinantes del crecimiento de las microempresas.....	57

3.3 Estructura organizacional.....	65
3.3.1 Aportaciones a la teoría organizacional.....	66
3.3.2 Elementos clave de la estructura organizacional.....	68
3.3.3 Tipo de diseños de estructura organizacional.....	69
3.3.4 Estructuras organizacionales en microempresas.....	73
3.4 Planeación Estratégica.....	74
3.4.1 Plan estratégico.....	76
3.5 Estrategia.....	78
3.5.1 Cinco fuerzas de Porter.....	81
3.6 Alianzas estratégicas.....	85
3.6.1 Importancia de las alianzas estratégicas en microempresas.....	86
3.6.2 Factores de éxito para una alianza estratégica.....	87
3.6.3 Procesos de alianzas en microempresas.....	88
3.6.4 Estudios sobre alianzas estratégicas en MiPyME.....	89
3.7 Calidad e innovación.....	91
3.7.1 Innovación.....	92
3.7.2 Calidad.....	94
3.8 Aspectos Contables y financieros.....	95
3.8.1 Estudios sobre uso de recursos financieros, planeación financiera en microempresas.....	96
3.8.2 Fuentes de financiamiento usadas por MiPyMES.....	98
CAPITULO IV RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA.....	100
4.1 Diagnóstico del Problema.....	101
4.1.1 Cuestionario de diagnóstico.....	101
4.1.2 Análisis financiero.....	117
4.1.2.1 Razones financieras.....	118
4.1.3 Factores determinantes del crecimiento en V&B.....	122
4.2 Propuesta de Mejora.....	124
4.2.1 Análisis sectorial y de la empresa.....	124
4.2.1.1 Antecedentes Hidalgo-Pachuca de Soto.....	125
4.2.1.2 Evolución de la población en los últimos 2 años (2013-2014).....	126

4.2.1.3 Número de unidades económicas.....	130
4.2.1.4 Número de unidades económicas del mismo giro.....	132
4.2.1.5 Análisis de la competencia.....	134
4.2.1.6 Análisis de la demanda de los últimos tres años.....	135
4.2.2 Establecimiento de una Dirección Organizativa .....	139
4.2.2.1 Resultado del análisis sectorial.....	139
4.2.2.2 Propuesta de misión y visión.....	140
4.2.2.3 Determinación de objetivos.....	142
4.2.3 Formulación de la Estrategia.....	144
CONCLUSIÓN.....	150
REFERENCIAS.....	156

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Bloques del instrumento de medición.....	18
Tabla 2: Unidades económicas y personal ocupado por estratos 1998, 2003 y 2008.....	24
Tabla 3: Estratificación de empresas.....	26
Tabla 4: Unidades económicas por entidad, según tamaño.....	30
Tabla 5: Personal ocupado total por entidad, según tamaño.....	31
Tabla 6: Ingresos por entidad, según tamaño.....	32
Tabla 7: Características principales por tamaño: Servicios Profesionales, científicos y técnicos.....	33
Tabla 8: Recopilación de indicadores de medición del crecimiento.....	47
Tabla 9: Factores internos y externos determinantes del crecimiento.....	59
Tabla 10: Niveles Organizacionales.....	71
Tabla 11: Tipos de diseños estructurales.....	72
Tabla 12: Modelos de estrategia empresarial .....	80
Tabla 13: Razones financieras año 2012.....	119
Tabla 14: Razones financieras año 2013.....	120

Tabla 15: Razones financieras año 2014.....	121
Tabla 16: Población Pachuca de Soto.....	126
Tabla 17: Población en el estado de Hidalgo.....	127
Tabla 18: Evolución de la población a nivel estado y municipio.....	128
Tabla 19: Población por edad (18-65 años).....	129
Tabla 20: Listado microempresas sector construcción.....	133
Tabla 21: Nivel de ventas V&B.....	135
Tabla 22: Objetivos específicos V&B.....	143
Tabla 23: Estrategias V&B.....	144
Tabla 24: Estrategias propuestas.....	146
Tabla 25: Clasificación de estrategias por nivel.....	147

## **ÍNDICE GRAFICAS**

Grafico 1: Importancia del sector servicios en la economía.....	28
Gráfico 2: Características principales por tamaño de establecimiento.....	29
Grafico 3: Servicios profesionales, científicos y técnicos: características principales.....	34
Gráfico 4: Principales ramas de la construcción.....	35
Gráfico 5: Etapas de crecimiento.....	53
Gráfico 6: Fuerzas de Porter.....	104
Gráfico 7: Rendimiento.....	114
Gráfico 8: Fuentes financieras.....	115
Gráfico9: Sistemas de control interno formales.....	116
Gráfico 10: Evolución de la población Pachuca de Soto.....	123
Gráfico 11: Evolución población estado de Hidalgo.....	127
Gráfico 12: Evolución de la población en Hidalgo y Pachuca de Soto.....	128
Gráfico 13: Población por edad 2013-2014.....	130

Gráfico 14: Unidades económicas Hidalgo- Pachuca 2014.....	131
Gráfico 15: Unidades económicas Hidalgo- Pachuca 2015.....	131
Grafico 16: Unidades económicas Hidalgo 2013- 2015 .....	132
Gráfico 17: Demanda de ventas V&B.....	136

## **ÍNDICE FIGURAS**

Figura 1: Ciclo de vida de acuerdo con Brenta.....	50
Figura 2: Etapas organizacionales de desarrollo.....	51
Figura 3: Características de los pequeños negocios y cada etapa de desarrollo.....	54
Figura 4: Categorías de los problemas en las pequeñas empresas.....	61
Figura 5: Modelo de crecimiento.....	63
Figura 6: Elementos de una estructura organizacional.....	67
Figura 7: Modelo plan estratégico.....	77
Figura 8: Fuerzas que rigen la competencia en una industria.....	81
Figura 9: Factores de éxito de una alianza estratégica.....	87
Figura 10: Proceso de alianzas estratégicas.....	89
Figura 11: Fuentes de financiamiento para MiPyMES.....	99
Figura 13: Etapa en la que se ubica V&B dentro del ciclo de vida.....	110
Figura 14: Matriz FODA de V&B.....	138
Figura 15: Matriz de disponibilidad – facilidad .....	149

**ANEXOS**

Anexo A Matriz de congruencia.....	168
Anexo B Instrumento de medición.....	169
Anexo C Estado de situación financiera comparativo.....	174
Anexo D Estado de resultados comparativo.....	175

# Introducción

---

En la actualidad la participación de las MiPyME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) es de vital importancia para la economía de cualquier país, sobre todo por ser consideradas grandes generadoras de fuentes de empleo. Sin embargo, a pesar de estas ventajas significativas, se caracterizan por ser empresas con un capital pequeño y un mercado poco estable, además de manifestar un periodo de subsistencia corto, y por ende su crecimiento y desarrollo llega a ser mínimo o nulo, el cual se considera que es influenciado por distintos factores internos y externos como son estructura organizacional, la globalización de los mercados, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, capacidad de endeudamiento, atracción de capitales ajenos, dificultad para integrar a sus empresas innovación y tecnología, la forma de gestionar y equilibrar sus recursos, tanto sociales, como económicos, por mencionar algunos.

Es por ello, que innumerables han sido los esfuerzos por favorecer a estas empresas y sobre todo, a las microempresas, quienes tienen una participación significativa, sin embargo no ha sido suficiente, por lo que se considera necesario el desarrollo de acciones que busquen su mejora, además de que le otorguen las herramientas suficientes para hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como lograr ser empresas competitivas, ya que actualmente la competitividad es un elemento vital en la supervivencia y por ende, en el crecimiento de las microempresas.

Derivado de ello, se plantea la necesidad de identificar y analizar los factores que determinan el crecimiento de una microempresa, con el fin de buscar aspectos de mejora en ellos y evitar así que se conviertan en limitantes que ocasionen un difícil camino, permanencia y éxito de la misma.

La presente investigación consiste en un estudio de caso, cuyo objetivo es identificar los factores que influyen en el crecimiento de una microempresa del sector servicios.

El presente trabajo consta de cuatro apartados, en el Capítulo I se analiza lo relacionado con la metodología de la investigación. En éste se visualiza el

planteamiento, justificación de la investigación, los objetivos (generales y específicos) que se pretenden alcanzar con el estudio de caso, así como la descripción del marco metodológico e instrumento de medición a implementar.

En el capítulo II se desprende lo referente al marco contextual, en el cual se da una introducción a las MiPyME y su situación actual, así como el análisis de las microempresas del sector servicios a nivel nacional y en el Estado de Hidalgo, para posteriormente dar una descripción de la empresa objeto de estudio (surgimiento, ubicación, estructura organizacional, servicios que presta, principalmente).

Para el capítulo III se presenta el marco teórico, en el cual se aborda la literatura relacionada con el crecimiento de la empresa, su ciclo de vida como proceso de crecimiento, además un análisis sobre algunos de los factores determinantes del crecimiento de las microempresas. También se plasma lo relacionado con la importancia y participación de factores que intervienen en el crecimiento como son la estructura organizacional, innovación, el uso de la cooperación y alianzas estratégicas y la importancia de los recursos financieros para el desarrollo de una microempresa.

En el cuarto y último capítulo se puede apreciar el análisis de los resultados obtenidos, mismos que muestran los factores determinantes para el crecimiento de la empresa estudiada. En este mismo apartado se presenta la propuesta de solución que se deriva de los resultados obtenidos.

# Capítulo I

## Metodología del estudio de caso

---

*Hay que decir "no" a mil cosas para estar seguro de que no te estás equivocando o que intentas abarcar demasiado. **Steve Jobs***

## **1.1 Planteamiento del problema**

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existen aproximadamente 3 millones 724 mil unidades empresariales, de las cuales más del 90% está integrada por micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2009), las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (PROMEXICO, 2013). Sin embargo, a pesar de ser consideradas fuente primordial de la economía del país, tienden a tener un ciclo de vida corto y baja rentabilidad, lo que ocasiona que su permanencia en el mercado esté limitada, esto se reafirma con estadísticas que revelan que las microempresas tienen un periodo de vida de 12 a 24 meses, con rentabilidad de 5 a 6% y un costo de 12% anual para adquirir capital bancario (Silva, 2012), de las cuales el 50% quiebra en el primer año y el 30% en el segundo (Durazo y Ojeda, 2013).

Las cifras anteriores muestran la existencia de un problema en las MiPyMES, ya que, a pesar de ser un elemento importante para cualquier país, no logran tener un crecimiento considerable e inclusive no llegan a sobrevivir y pasar, por ejemplo de ser una micro a una pequeña hasta llegar a ser una gran empresa. Tal situación podría deberse a un sinfín de factores, tanto externos, como internos, que limitan su evolución.

Algunos ejemplos de estudios efectuados sobre esta problemática es la investigación hecha por Zapata (2004), la cual fue realizada en nueve empresas, cuyos resultados señalan que los problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las microempresas son: 1) Poca realización de estudios de mercado 2) Subutilización de la capacidad instalada, 3) Carencia tecnológica avanzada en procesos, 4) Falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos, 5) Baja participación de los empleados en la planeación de actividades de la empresa, 6) Escasa atención al proceso de selección e inducción del personal, 7) Carencia de motivación de los empleados, 8) Insuficiente información y

conocimiento sobre los temas de la actualidad, 9) Falta de Herramientas para controlar la contaminación ambiental, 10) Aplicación nula de técnicas de planeación de la producción.

En el caso de Avolio, Mesones y Roca (2013), su investigación se enfoca a detectar los factores que influyen en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en Perú identificando factores relacionados con aspectos administrativos, operativos, estratégicos y externos de la organización, lo que deja ver que dichas barreras estarán presentándose acorde al entorno en el que está se desarrolla.

Tomando en cuenta los estudios previos y considerando que uno de los principales objetivos de las microempresas es la supervivencia, tener resultados económicos rentables y por ende lograr un crecimiento sostenible, así como analizando las necesidades de la empresa objeto de estudio, la problemática de esta investigación se enfoca en la detección y análisis de los factores que podrían estar influyendo significativamente en el crecimiento de V&B, ya que actualmente la empresa no ha reflejado un crecimiento pudiendo pasar de una micro a una pequeña empresa, sino todo lo contrario a manifestado baja rentabilidad ocasionando no obtener utilidades, así como baja en sus ventas, falta de una mejor administración y control de sus recursos, una estructura bien establecida que contribuya a una adecuada definición y distribución de actividades, influencia fuerte de sus clientes principalmente aquellos con mayor antigüedad e implementación de una adecuada planeación estratégica, por lo que la finalidad es buscar una optimización de dichos factores que contribuyan al logro de ese crecimiento.

Por lo tanto, tomando en cuenta las características propias de V&B se considera importante identificar y analizar los factores que influyendo en su crecimiento, en la cual se considera necesario realizarse un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa e identificar dichos factores, para que con este diagnóstico se establezcan las estrategias adecuadas que contribuyan a que la microempresa sea una empresa competitiva y con capacidad para prever y responder a los retos de su entorno.

Por lo tanto, la pregunta de investigación a plantearse es *¿Cuáles son los factores estratégicos de crecimiento de V&B y su influencia?*

## **1.2 Justificación**

La presente investigación constituye un estudio de caso enfocado a identificar los factores que influyen en el crecimiento de la empresa V&B. Su importancia radica en conocer el estado actual en el que se ubica la empresa y poder detectar con mayor precisión aquellos factores que está siendo una problemática para el crecimiento de V&B, y así generar una propuesta o serie de estrategias que contribuyan a optimizar esos factores y repercutir favorablemente para el mejoramiento de la organización.

Lo antes mencionado confirma que V&B a pesar de contar con 5 años de antigüedad, la empresa no ha reflejado un nivel de crecimiento significativo, sin pasar de ser una micro a ser una pequeña empresa. Dejando entre ver el poco o nulo crecimiento de la organización.

Por tal motivo la problemática que se pretende resolver con el estudio de caso, es eliminar u optimizar aquellos factores de V&B que están influyendo de manera importante en la empresa y que están limitando su crecimiento. Es por ello que con la presente investigación se busca que a partir de un diagnóstico, se lleve a cabo una propuesta y una serie de estrategias que permitan obtener las herramientas necesarias para optimizar los principales factores que influyen en el crecimiento de V&B, teniendo como principal beneficio para la empresa contar con las bases suficientes para hacerles frente, permitiéndole así buscar un crecimiento significativo, sostenible y eficaz. Además de que la presente investigación podrá servir de marco de referencia para otras empresas que tengan características similares a la estudiada.

Así mismo, con este estudio se aspira a dejar conocimientos referentes a este tema para aquellos interesados en investigaciones futuras de este tipo, además de poder hacerle ver a los microempresarios que no tienen por qué limitarse a solo buscar la subsistencia, sino que también pueden lograr ser una gran empresa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Explicar los factores estratégicos de V&B a través de un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la aplicación de un cuestionario, observación directa y análisis de documentos de la empresa V&B para identificar las factores que influyen en su crecimiento.

### **1.3.2 Específicos**

- Determinar los factores de crecimiento mediante su análisis, permitiendo así conocer su influencia en el crecimiento de la empresa V&B.
- Diseñar propuestas para fortalecer los factores que influyen en el crecimiento de V&B, mediante el establecimiento de estrategias acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.

## **1.4 Diseño de la investigación**

El método de estudio de caso es considerado una herramienta valiosa para las investigaciones, ya que a través de este se puede analizar el fenómeno objeto de estudio dentro de un contexto real, haciendo uso de múltiples fuentes de evidencia tanto cuantitativas como cualitativas, donde se debe tener muy claro el objetivo que se quiere conseguir, su finalidad e interpretar la información a la que se tendrá acceso (Villareal y Landeta, 2010).

Yin (2003) menciona que el estudio de caso es una estrategia implementada sobre todo en aquellas investigaciones donde se plantea conocer el cómo y porqué, así como en aquellos estudios donde se considera tiene poco control sobre los acontecimientos y la atención se centra en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto del mundo real.

Existen diversas definiciones que se dan de lo que es un estudio de caso, sin embargo se toma como base la de Yin (2012), quien fue uno de los precursores en la implementación de esta metodología.

Estudio de Caso: Consiste en una investigación empírica sobre un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el

contexto no son mostrados de forma evidente y en múltiples fuentes de evidencias son usadas (Yin, 2012).

Franco (2015) menciona que un estudio de caso es aquel que constituye una estrategia de investigación en sí misma, estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto diario y en el cual múltiples técnicas son utilizadas para conocer la realidad.

Este tipo de método permite hacer uso de elementos tanto cualitativos como cuantitativos de forma que se complementen y se obtengan mejores resultados. Dicha metodología consta de 4 pasos principales para su desarrollo los cuales son los siguientes (Pascual, Ambrústalo y Migueles, 2009)

1. Diseño del plan de investigación del estudio de casos
2. Preparación para la colección de datos
3. Colección y análisis de datos
4. Elaboración del informe

La presente investigación se basa en una metodología de estudio de caso en la cual se emplea el enfoque cualitativo. Se parte de una revisión literaria sobre estudios y aportaciones de temas relacionados con los factores determinantes del crecimiento en microempresas, los cuales se identificarán en el apartado del marco teórico, además integrar información sobre antecedentes y aspectos a mayor profundidad de la empresa objeto de estudio, los cuales se ubican en el apartado de marco contextual.

El estudio es de tipo correlacional, dado que se analizará la relación que existe entre los factores detectados y el crecimiento de la empresa. También es un estudio de tipo prospectivo y transversal.

## **1.5 Recogida de la información**

### **1.5.1 Instrumento de medición**

Para la presente investigación se tomará como base el instrumento creado por la Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME), el cual fue elaborado por un equipo de investigación de las universidades españolas (Cantabria, Politécnica de Cartagena y Murcia). El diseño de éste se basa en revisiones empíricas, así como en conocimientos previos sobre la realidad que viven las MiPyME.

La elección del instrumento de medición, se obtuvo de una revisión meticulosa de diversos instrumentos, tomando en cuenta características como: su validez y fiabilidad, instrumentos que ayudaran a identificar los factores que influyen en el crecimiento de una organización, y aquellos que tuvieran como referencia aplicaciones a otras investigaciones. Por lo tanto, basado en lo anterior se determinó que el instrumento que podría contribuir al estudio, es el cuestionario elaborado por la FAEDPYME, con el cual se logrará identificar los factores que están influyendo en el crecimiento de V&B tanto a nivel interno como externo de la empresa.

En la actualidad, la estrategia y la innovación tecnológica son elementos clave para la competitividad de la empresa y representan un elemento determinante del crecimiento económico. La innovación posibilita que la organización pueda responder a los cambios del mercado y, de esta forma, lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (FAEDPYME, 2010).

Es por ello que considerando dichos elementos como primordiales para el crecimiento adecuado de una MiPyME, la FAEDPYME determinó que las variables a evaluar por dicho instrumento son:

- Estructura organizacional
- Planeación estratégica y estrategia
- Alianzas

- Innovación y Tecnología
- Calidad
- Tecnologías de la información y comunicación
- Recursos financieros

Con dicho instrumento también se podrá hacer una evaluación sobre el estado actual de la empresa.

El cuestionario a aplicar está dirigido a la Director General de la empresa, quien se considera es la persona idónea para responder a los cuestionamientos.

El cuestionario consta de 29 ítems (véase anexo B) estructurados en cinco bloques como se describe en la tabla 1:

**Tabla 1: Bloques del instrumento de medición**

No. de Bloque	Nombre del Bloque	No. de Pregunta
1	Datos generales de la empresa	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
2	Percepción del clima y entorno empresarial	13,14,15,
3	Estrategia y Organización	16,17,18,19,
4	Tecnología, calidad, innovación y TIC	20,21,22,23
5	Aspectos contables, financieros y de rendimiento	24,25,,26,27,28,29

Fuente: Elaboración propia

En el primer bloque se solicitan datos relacionados con la empresa, como son su actividad principal, sector en el que se ubica, número de empleados, antigüedad, si es empresa familiar, si es una sociedad mercantil, la edad y género de su dirigente, años en el cargo y expectativas de ventas de 2 años.

En el segundo bloque se analizan variables relacionadas con el clima empresarial a través de medir la confianza y expectativas del empresario en su ámbito de

actuación, así como la comparación con un año anterior. Aquí mismo se evalúa las cinco fuerzas de Porter, con el fin de analizar el entorno externo de la empresa, ya que se evalúa: 1) la rivalidad entre competidores, 2) entrada de nuevos competidores, 3) el ingreso de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores, y 5) el poder de negociación de los consumidores.

En el tercer bloque, se evalúan aspectos relacionados con estrategia y organización en la empresa, por lo que cuestiona si realiza algún proceso de planeación estratégica, si ha establecido alguna estrategia, alianza o cooperación con otras empresas y la estructura que tiene en función de departamentos.

En el cuarto bloque se hacen cuestionamientos que permite conocer si la empresa ha introducido aspectos relacionados con tecnología, innovación, calidad y tecnologías de información, donde la tecnología pretende evaluarse mediante las siguientes posiciones (García, 2010):

- Fuerte, la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- Buena, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible, la tecnología que utiliza es la misma que se utilizan en la mayoría de las empresas del sector y sólo realiza nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil, la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la propia.

El factor calidad se mide en base al cuestionamiento sobre si la empresa dispone de alguna certificación ISO o semejante.

Para el caso de innovación en la empresa, cuestiona sobre cambios o mejoras en sus productos o servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años. Y en lo que refiere a las TIC's se hace una serie de preguntas sobre el uso de ciertas herramientas tecnológicas.

Y por último, en el bloque cinco se solicita información relacionada con el rendimiento o desempeño de la empresa evaluado en una escala del 1 al 5, además del grado de uso de diferentes fuentes de financiación, para sus inversiones y el empleo de diversas técnicas económico financieras.

### **1.5.2 Observación, cuestionario ampliado y análisis de documentos**

Otra de las técnicas a emplear para la recogida de información, es por medio de la observación, cuestionario ampliado y análisis de documentos. Para el caso de la observación, esta se desarrollara durante las visitas a la empresa en el tiempo que se llevó a cabo la investigación, de la cual se pudo obtener información que permitiera conocer más sobre la empresa en todos sus ámbitos y a su vez reafirmar lo obtenido en el cuestionario aplicado, por otro lado tomando como base el instrumento de medición se hizo una ampliación de este, con el fin de abordar a mayor profundidad cada uno de los cuestionamientos planteados y así generar aportaciones importantes que complementaran al estudio.

Por otro lado, también se realizó, el análisis de documentos como son los estados financieros de la empresa de tres periodos de tiempo año 2012, 2013 y 2014, ya que se considera vital medir el crecimiento que ha tenido la empresa como complemento para la identificación de los factores determinantes del crecimiento de V&B, esto a través de la medición del nivel de ventas, activo total, rendimiento y rentabilidad, por medio de un análisis financiero, para lo cual se hará la aplicación de razones financieras que ayuden a determinar estas mediciones.

# Capítulo II

## Marco contextual

---

*"La observación de la naturaleza y la meditación han generado el arte." Cicerón*

## **2.1 MiPyME**

Partiendo del concepto general de empresa, de sus características y derivado de la existencia de diversos criterios para definir a una MiPyME, se concreta que no hay una definición como tal, sin embargo su definición se determina en función de los factores que cada organismo o país determine, lo que genera en su mayoría definir las conforme a su clasificación, ya sea por giro, actividad desarrollada o número de empleados.

Como toda organización o elemento de análisis, las empresas presentan ciertas ventajas y desventajas (PROMEXICO, 2013), las cuales se mencionan a continuación:

### 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.

### 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.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados 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.

Con base en lo anterior, se puede tener un panorama más amplio de lo que es una MiPyME y de su importancia. Es bien sabido que son parte fundamental de la economía de cualquier país, sin embargo quizá para muchos de los empresarios su primer cuestionamiento es respecto a ¿cómo una empresa tan pequeña, faltante de recursos puede llegar a considerarse importante para la economía de todo un país?, la respuesta a esta interrogante va en función de que más del 90% de las empresas en el país son MiPyME y de acuerdo a estadísticas más concretas, aproximadamente se considera un total de 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son generadoras del 52% del Producto Interno Bruto; aunado a ello estas organizaciones son portadoras de un 72% del empleo en México (PROMEXICO,2013).

La Tabla 2 expone la participación de unidades económicas y personal ocupado durante los últimos censos en nuestro país, en los diversos sectores (manufactura, comercio y servicios).

**Tabla 2: Unidades económicas y personal ocupado por estratos 1998, 2003 y 2008**

<b>Industrias manufactureras, Comercio y Servicio</b>						
<b>(Porcentajes)</b>						
	Unidades económicas			Personal ocupado total		
Estratificación censal	1998	2003	2008	1998	2003	2008
Total nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
0 a 10	95.9	95.5	95.5	43.4	42.1	45.7
11 a 50	3.2	3.5	3.6	15.3	14.7	14.7
51 a 250	0.7	0.8	0.7	16.5	16.1	14.7
251 y más persona	0.2	0.2	0.2	24.8	27.1	24.9

Fuente: INEGI (2009)

Como se observa en la tabla anterior, tanto las micro, pequeñas, como las medianas empresas tienen una participación considerable de unidades económicas en la economía del país, representando en el año 2008 el 95.5% las microempresas, el 3.6% las pequeñas, el 0.8% las medianas y el resto son grandes empresas, lo mismo sucede con las cifras de personal ocupado, donde un 45.7% corresponde a las microempresas ubicándolo por arriba de las empresas grandes, las cuales sólo registran un 24.9% (INEGI, 2009).

Con estas cifras se confirma la importante participación de las microempresas, no sólo como fuente primordial en la economía del país, sino también por ser una gran fuente de empleos, y de cierta forma flexible para poder adaptarse a los cambios del entorno.

### 2.1.1 Clasificación

Existe una diversidad de empresas en el país, las cuales se diferencian por varias características, ya sea por la actividad a la que se dediquen, su tamaño, el monto de su inversión y monto de sus ventas principalmente. En 1978 se propone una forma de clasificación de las empresas, la cual estuvo dada por el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana, programa enfocado a los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas, se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo (INEGI, 2009).

Con estos antecedentes se dio paso a los criterios oficiales de clasificación generados en el año de 1985 por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía (INEGI, 2009).

El 30 de abril de 1985, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos (INEGI, 2009):

- *Microindustria*. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- *Industria Pequeña*. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- *Industria Mediana*. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Pero a pesar de la multiplicidad para clasificar a las empresas, organismos como la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) identifican dos vertientes para dicha clasificación (INEGI, 2009).

- Para fines legales y administrativos: Considera las variables relacionadas con el personal ocupado, ventas anuales y resultados de la hoja de balance anual.

- Para fines estadísticos: Se contempla el personal ocupado total que labora en los establecimientos.

Años más tarde en el Diario Oficial de la Federación se publicó el 30 de junio de 2009, una nueva clasificación de empresas en base al tamaño, tipo de actividad económica, y ventas anuales, misma que sigue teniendo vigencia, tal como se muestra resumidamente en la Tabla 3:

**Tabla 3: Estratificación de empresas**

Estratificación de empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009									
Sector	Personal	Micro		Personal	Pequeña		Mediana		
		Rango de monto de ventas anuales (mdp)	tope máximo combinado*		Rango de monto de ventas anuales (mdp)	tope máximo combinado*	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	tope máximo combinado*	
<b>Industria</b>	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95.0	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
<b>Comercio</b>	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	93.0	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
<b>Servicios</b>	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95.0	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope máximo combinado =(trabajadores) x 100% + (ventas anuales) x 90  
 mdp = Millones de pesos

Fuente: INEGI (2009)

Tanto las micro, como las pequeñas y medianas empresas pueden ser del Sector Industrial, Comercio y Servicios. En el caso de las microempresas éstas se integran de 0 a 10 empleados; un rango de ventas anuales de hasta 4 millones de pesos (mdp) y un tope máximo combinado de 4.6 mdp. Las pequeñas cuentan de 11 a 50 empleados, un rango de ventas anuales desde 4.01 mdp. hasta 100 mdp. y con un tope máximo combinado de 95.0 mdp, mientras que en el caso de las medianas empresas se integran de 51 a 250 empleados y su rango de ventas anuales va desde 100.1 mdp hasta 250 mdp y con 235 mdp de tope máximo combinado.

## **2.2 Microempresa**

### **2.2.1 Antecedentes**

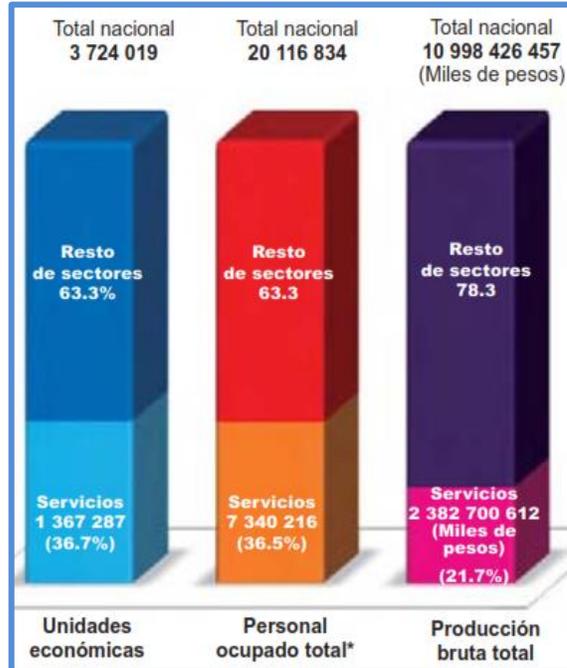
Se destaca en diversos estudios el valor que tienen las microempresas en la economía de un país, sin embargo, es importante saber ¿de dónde surgen o nacen dichas empresas? Son reconocidas por ser empresas de magnitud pequeña, capital limitado y un mercado poco estable, pero a pesar de ello, las estadísticas destacan su gran aportación en la economía y como generadoras de empleo. Y que a pesar de ser pocos los datos sobre su surgimiento, se parte de la percepción de Rodríguez (2000), quien considera que el origen de una microempresa es el resultado de la profunda crisis económica y política del país, más que por un espíritu emprendedor, debido a que a causa de dicha crisis, la política económica empleada para minorar tal crisis favoreció en mayor parte a las pequeñas y medianas empresas, lo que provocó un elevado grado de desempleo y endeudamiento y por consecuencia, una baja en el desarrollo de las microempresas e inclusive hasta el cierre de las mismas, siendo solo las microempresas exportadoras, las que pudieron subsistir a esta crisis (Domínguez y Armenta, 2010). De ahí la gran importancia de estas empresas y el ser consideradas como auténticos eslabones de la producción (Rodríguez, 2000), por su gran contribución desde sus inicios en la economía.

Por lo tanto, se dice que una microempresa será aquella empresa que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año (INEGI, 2009).

### **2.2.2 Sector servicios a nivel nacional**

El sector servicios llegó a posicionarse en el segundo lugar a nivel nacional después del comercio por su aportación del 36.7 % de unidades económicas, y con un 36.5% de personal ocupado total, lo que los sitúa en primer lugar, mientras que en lo que respecta a la producción bruta total de los servicios representa el 21.7% (INEGI, 2009). Dicha importancia del sector se ve reflejada en la siguiente gráfica en la que se muestra a detalle su aportación significativa a nivel nacional.

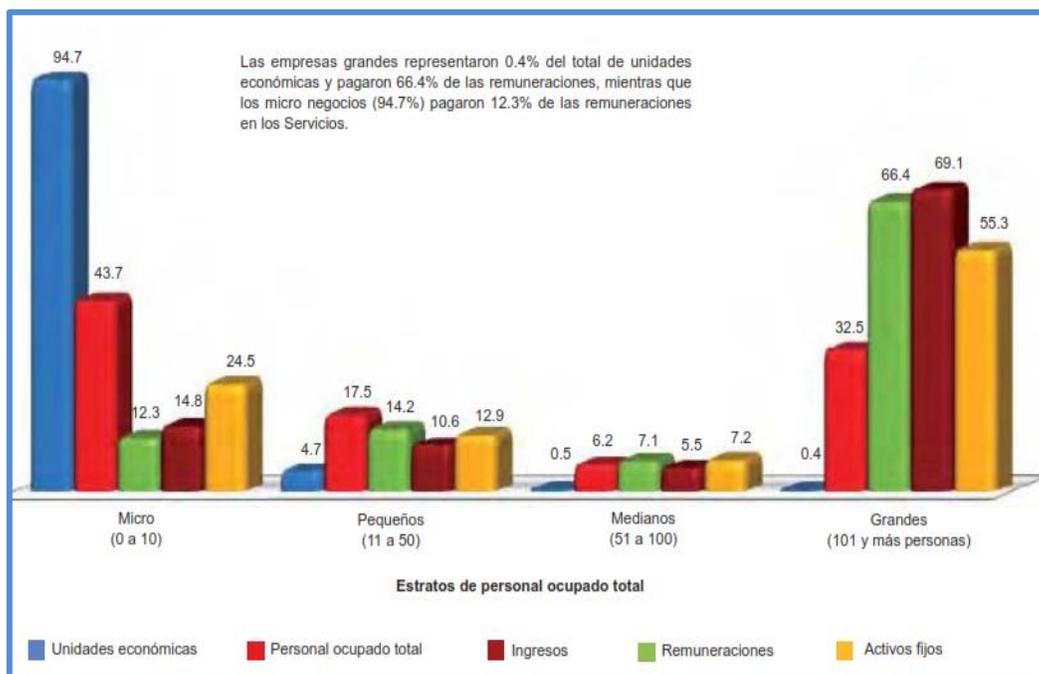
### Grafico 1: Importancia del sector servicios en la economía



Fuente: INEGI (2009)

La participación de las Microempresas en este sector es de alto impacto y esto se muestra al registrar en los censos económicos de 2009 el 94.7% de unidades económicas de un total de 1, 367,287 (INEGI, 2009). Esto se reafirma con la Gráfica 2 en la que se puede observar la alta concentración y participación de microempresas en las variables de personal ocupado total y unidades económicas.

**Gráfico 2: Características principales por tamaño de establecimiento**



Fuente: INEGI (2009)

Para mayor comprensión sobre el sector servicios, éste se define como todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes (INEGI, 2009). De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2007 (SCIAN), agrupa los servicios en los siguientes sectores:

51 Información en medios masivos

52 Servicios financieros y de seguros

53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles

54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

55 Corporativos

56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación

61 Servicios educativos

62 Servicios de salud y de asistencia social

71 Servicios de esparcimientos culturales y deportivos, y otros servicios recreativos

72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas

Con base en la clasificación anterior, la empresa objeto de estudio se ubica en el sector 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos, al ser una microempresa dedicada a la prestación de servicios profesionales de la rama de la construcción.

### 2.2.3 Sector servicios en Hidalgo

Hidalgo se ubica en la región centro del país, región que se caracteriza por ser considerada la más importante a nivel nacional, por tener la ciudad (Distrito Federal) que ocupa el primer lugar en los tres rubros analizados: 1) unidades económicas con 29.3%, 2) personal ocupado total con 37.8% y 3) ingresos con 65.1%, además de reportar un elevado porcentaje de unidades económicas microempresas con el 94% (INEGI, 2009).

De acuerdo con la clasificación determinada por el INEGI, en las tablas 4, 5 y 6 se puede apreciar la aportación de Hidalgo en las diversas variables, así como, de aquellas entidades que integran la región centro.

**Tabla 4: Unidades económicas por entidad, según tamaño**

Fuente: INEGI (2009)

Servicios, Región centro										
Unidades económicas por entidad, según tamaño										
Región / Entidad	Total		Micro		Pequeños		Medianos		Grandes	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Nacional	401,190	100	377,061	100	19,724	100	2,345	100	2,060	100
Distrito Federal	151,017	37.6	137,043	36.3	10,944	55.5	1,547	66	1,483	72
<b>Hidalgo</b>	<b>28,948</b>	<b>7.2</b>	<b>27,850</b>	<b>7.4</b>	<b>974</b>	<b>4.9</b>	<b>80</b>	<b>3.4</b>	<b>44</b>	<b>2.1</b>
México	155,506	38.8	149,826	39.7	4,928	25	435	18.6	317	15.4
Morelos	28,819	7.2	27,420	7.3	1,189	6	128	5.5	82	4
Querétaro	22,285	5.6	20,746	5.5	1,291	6.5	129	5.5	119	5.8
Tlaxcala	14,615	3.6	14,176	3.8	398	2	26	1.1	15	0.7

Con la tabla anterior se observa que Hidalgo está integrado por 28,948 unidades económicas, las cuales representan a nivel nacional el 7.2%, mismas que al

clasificarlas por tamaño, las que mayor presencia en el estado tienen son las microempresas con el 7.4% respecto del 100% nacional.

**Tabla 5: Personal ocupado total por entidad, según tamaño**

Servicios, Región centro										
Personal ocupado total por entidad, según tamaño										
Región / Entidad	Total		Micro		Pequeños		Medianos		Grandes	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Nacional	2,777,010	100	934,321	100	403,005	100	163,954	100	1,275,730	100
Distrito Federal	1,797,912	64.7	371,448	39.8	229,817	57	108,219	66	1,088,428	85.3
<b>Hidalgo</b>	<b>102,820</b>	<b>3.7</b>	<b>66,024</b>	<b>7.1</b>	<b>18,600</b>	<b>4.6</b>	<b>5,505</b>	<b>3.4</b>	<b>12,691</b>	<b>1</b>
México	585,688	21.1	343,358	36.7	97,566	24.2	30,141	18.4	114,623	9
Morelos	116,952	4.2	67,622	7.2	22,937	5.7	8,980	5.5	17,413	1.4
Querétaro	129,652	4.7	54,318	5.8	26,589	6.6	9,278	5.7	39,467	3.1
Tlaxcala	43,986	1.6	31,551	3.4	7,496	1.9	1,831	1.1	3,108	0.2

Fuente: INEGI (2009)

En cuanto al personal ocupado por entidad, la tabla 5 muestra la presencia de Hidalgo representando el 3.7% a nivel nacional, al tener 102, 820 empleados, de los cuales el 7.1% se ubica en las microempresas, el 4.6% en pequeños negocios, el 3.4% en medianas empresas y tan solo el 1% en grandes empresas.

**Tabla 6: Ingresos por entidad, según tamaño**

Servicios, Región centro										
Ingresos por entidad, según tamaño										
Región / Entidad	Total		Micro		Pequeños		Medianos		Grandes	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Nacional	1,984,016	100	188,051	100	143,196	100	87,490	100	1,565,280	100
Distrito Federal	1,806,445	91	138,657	73.7	112,165	78.3	73,486	84	1,482,137	94.7
<b>Hidalgo</b>	<b>13,253</b>	<b>0.7</b>	<b>5,101</b>	<b>2.7</b>	<b>2,298</b>	<b>1.6</b>	<b>804</b>	<b>0.9</b>	<b>5,050</b>	<b>0.3</b>
México	110,379	5.6	29,573	15.7	17,695	12.4	7,850	9	55,261	3.5
Morelos	18,483	0.9	5,914	3.1	3,626	2.5	2,874	3.3	6,070	0.4
Querétaro	31,075	1.6	6,942	3.7	6,409	4.5	2,234	2.6	15,490	1
Tlaxcala	4,381	0.2	1,864	1	1,003	0.7	241	0.3	1,273	0.1

Fuente: INEGI (2009)

En la tabla 6 se observa que Hidalgo representa el 0.7% de ingresos por empresa comparada con el total nacional, esto al generar ingresos \$13,253.00 pesos, de los cuales las empresas grandes solo generan el 0.3% mientras que las microempresas tienen el 2.7% de participación en el estado.

Con base en la información anterior se reafirma la importancia que tiene las microempresas y para el caso específico de Hidalgo, se muestra claramente que son las que mayor impacto tienen tanto en unidades económicas, personal total ocupado como en ingresos.

Hidalgo se destaca por tener una población económicamente activa de 1,170,657 personas (SEDECO, 2013), por su aportación al PIB nacional del 1.6% en el 2011, y por la aportación del 53% al PIB estatal también en el 2011 por actividades terciarias (rubro en el que se ubica el sector servicios) (PROMEXICO, 2013). Actualmente con base en estadísticas del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2013), el estado cuenta con 2,945 unidades económicas del Sector Servicios, de las cuales 1,519 se ubican en la ciudad de Pachuca y 1,480 son microempresas.

Es visible que en Hidalgo y específicamente en la capital del estado dominan las microempresas, de ahí surge la importancia de analizar este tipo de empresas con el objeto de brindarles una herramienta eficaz que contribuya a su mejora y desarrollo.

#### 2.2.4 Sector 54 servicios profesionales, científicos y técnicos

De acuerdo con estadísticas del INEGI del censo económico del 2009 la participación de este sector en unidades económicas, personal ocupado total, remuneraciones, ingresos y total de activos fijos es significativa, principalmente por la participación mayoritaria de microempresas, como se puede apreciar en la Tabla 7:

**Tabla 7: Características principales por tamaño: Servicios profesionales, científicos y técnicos**

Servicios										
Características principales por tamaño de las unidades económicas según sectores										
Sectores	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Ingresos		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Millones de pesos	%	Millones de pesos	%	Millones de pesos	%
<b>Servicios Profesionales científicos y técnicos</b>	84,695	100	570,637	100	39,186	100	168,027	100	44,187	100
<b>Micro</b>	76,568	90.4	235,029	41.2	7,043	18	37,235	22.2	17,516	39.6
<b>Pequeños</b>	7,069	8.3	137,500	24.1	10,405	26.6	47,200	28.1	11,029	25
<b>Medianos</b>	564	0.7	39,518	6.9	3,896	9.9	17,545	10.4	7,151	16.2
<b>Grandes</b>	494	0.6	158,590	27.8	17,841	45.5	66,047	39.3	8,491	19.2

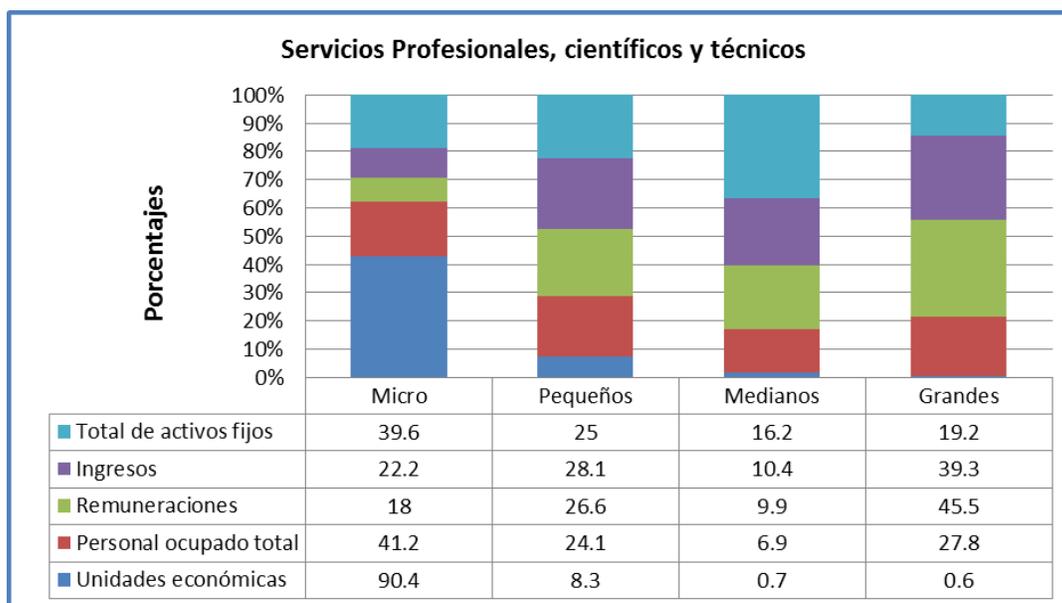
Fuente: INEGI (2009)

Basados en la tabla anterior, se muestra que las microempresas del sector de servicios profesionales, científicos y técnicos tiene una fuerte presencia en la mayoría de las variables analizadas, al destacar en las categorías de unidades económicas, personal ocupado total y total de activos fijos, estando por encima de las medianas y grandes empresas.

En el gráfico 3 se puede observar cómo las microempresas tienen aportaciones importantes en este sector, al representar 90.4% de unidades económicas, el 41.2% del personal ocupado total y el 39.6% del total de activos fijos utilizados por el personal, mientras que en los rubros de remuneraciones e ingresos se ubican en la

tercera posición por debajo de las grandes y pequeñas empresas, dejando entre ver que a pesar de tener aportaciones importantes probablemente no está teniendo los recursos suficientes para generar buenas remuneraciones.

**Grafico 3: Servicios profesionales, científicos y técnicos: características principales**



Fuente: Elaboración propia basada en INEGI (2009)

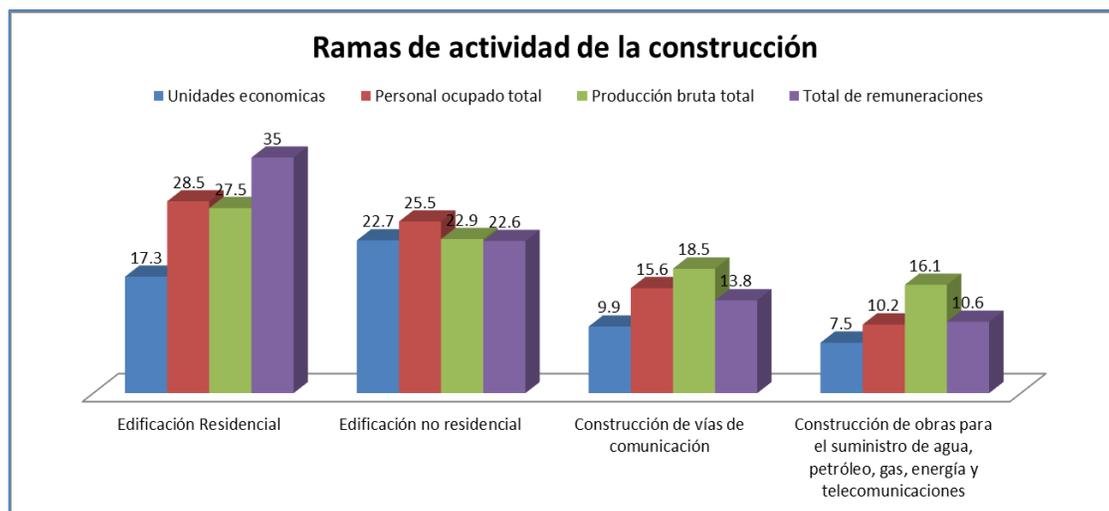
### 2.2.5 Sector construcción a nivel nacional

El sector construcción en el censo de 2008 contaba con un total de 18, 637 unidades económicas a nivel nacional y con un total de 704, 640 persona ocupadas en el sector, lo que las llevo a representar el 0.6%de total de unidades económicas a nivel nacional (INEGI, 2009).

La construcción como algunos de los sectores tiene diversas ramas de actividad y las cuales es importante identificar. Las principales ramas de actividad del sector construcción por su producción bruta total son la 1) edificación residencial con un 27.5% de producción, 2) edificación no residencial (construcción de edificios no residenciales para fines industriales, comerciales, institucionales y de servicios) con el 22.9% y 3) construcción de vías de comunicación con el 18.5% de producción bruta total (INEGI, 2009). En el gráfico 4 se puede observar a mayor profundidad

estas ramas de actividad analizada por el número de unidades económicas que la integra, el personal ocupado total, la producción bruta total y el total de remuneraciones.

**Gráfico 4: Principales ramas de la construcción**



Fuente: Elaboración propia basada en INEGI (2009)

De acuerdo con el gráfico anterior se observa que la rama de actividad que mayor unidades económicas presenta es el de edificación no residencial con un 25.5%, seguido de la edificación residencial, construcción de vías de comunicación y construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas, telecomunicaciones. Sin embargo como ya se mencionó anteriormente la que mayor producción bruta total genera es la edificación residencial, la cual podría justificarse por el costo de las edificaciones.

Las estadísticas anteriores comparadas con las del último censo realizado por el INEGI en el 2014 muestran una disminución en el número de unidades económicas de este sector (17,603) y por consecuencia en el personal ocupado total que fue de 569,856. Esta disminución pudiese deberse a la crisis por la que paso en los últimos años este sector.

## **2.2.6 Sector construcción en Hidalgo**

El sector construcción en Hidalgo es uno de los sectores con gran dinamismo, al ser uno de los estados con comportamiento muy dinámico en el periodo 2003-2009 representado por el 58.5%, siendo Zacatecas la que mayor dinamismo obtuvo con un crecimiento del 160.2% (CONOCER, 2010). La importancia del sector se refirma al posicionarse como el segundo sector que mayor tasa de crecimiento de los sectores que integran el PIB estatal represento con el 4.44%, siendo este el que más emplea un sector importante de trabajadores y propicia economías de escala en la entidad. (Sistema integral de información, 2010)

En censo del 2014 en Hidalgo el sector construcción alcanzo el 1.7 % de producción bruta total respecto del total nacional y registrando un total de 329 unidades económicas y personal ocupado de 10,723 personal (INEGI, 2104). Para mayo de 2015 se registró un crecimiento anual en su producción del 5.8% siendo el sector construcción el que presentó mayor dinamismo al crecer en 43.3% a tasa anual (Secretaria de Desarrollo Económico, 2015).

## **2.3 Microempresa objeto de estudio**

### **2.3.1 Descripción general**

La microempresa objeto de esta investigación, es una empresa enfocada a la prestación de servicios profesionales y técnicos de asesoría, gestoría y administración en el ramo del diseño y la construcción. Legalmente constituida el 1 de Junio de 2009, la cual consta en Escritura Pública No. 1768, fecha en que dio inicio a sus actividades como empresa. Está estructurada por 3 áreas de actividades principales que son Dirección General, Proyectos y el área de Administración y Gestión. Cuenta actualmente con 4 colaboradores incluyendo a la directora general. Además de estas áreas, la micro cuenta con el área de Contabilidad y Construcción, las cuales no se encuentran físicamente dentro de la empresa sino que son servicios que operan y prestan a través de la subcontratación.

Dicha entidad está respaldada por 18 años de experiencia profesional de quien hoy es la Directora General y Administradora única, así como, un personal de trabajo con experiencia y compromiso para brindar una atención personalizada dispuesta a su servicio y entera satisfacción.

Actualmente se está generando la importancia empresas denominadas Knowledge Intensive Business Services (KIBS) - Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento. Estas son empresas que se caracterizan por generar un plus de innovación en las organizaciones.

V&B es una empresa que se distingue por tener como principal ventaja su experiencia, conocimiento y relaciones en el ramo de la gestoría y construcción herramienta clave y de valor agregado para sus servicios.

Derivado de lo anterior y teniendo en cuenta la importancia que están teniendo las empresas KIBS (knowledge Intensive Business Services- Servicios Intensivos en Conocimiento), se considera que V&B podría ubicarse claramente como una posible empresa de Servicios Intensivos en Conocimiento, esto porque una de las características principales es que V&B presta servicios profesionales y técnicos en el ramo de la gestoría y tramites de obras de construcción, servicio que ha tenido mayor demanda entre sus clientes.

Las KIBS son empresas cuya actividad principal es apoyar a las organizaciones de otros sectores a la mejora de sus actividades y procesos y poder ofrecer servicios especializados basados en conocimientos y que con los que las organizaciones no cuentan (Arroyo y Cárcamo, 2009). Miles (1995) reconoce que las KIBS se clasifican en dos tipos que son:

- KIBS tipo I: Prestadoras de servicios profesionales como servicios de mercadotecnia, capacitación, servicios financieros, legales, administrativos, contables, ingeniería en construcción y arquitectura, servicios ambientales.

- KIBS tipo II: Empresas prestadoras de servicios especializados en telecomunicaciones, redes computacionales, diseño y capacitación en tecnologías de punta.

La importancia de estas empresas radica en que el conocimiento que proporcionan puede considerarse como un factor clave para su competitividad.

### **2.3.2 Misión**

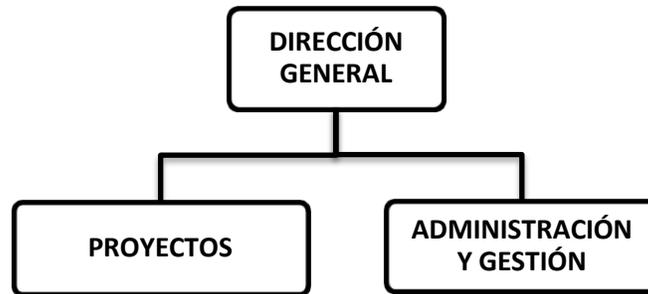
Ofrecer servicios de Asesoría, Gestión y Dirección en el ramo del Diseño y la Construcción mediante un servicio de calidad, compromiso y responsabilidad el cual se basa en la atención y ocupación personalizada a las necesidades requeridas por el cliente en conjunto con el cumplimiento de los lineamientos que rige cada una de las dependencias, con una visión preventiva que permita la congruencia entre el trámite, el proyecto y la ejecución de obra.

### **2.3.3 Visión**

Ser una empresa consolidada, líder en el estado, reconocida por nuestros clientes y público en general por la alta calidad de servicio y ética de trabajo apegada al cumplimiento y puntualidad de compromisos. Así como expandir la gama de servicios prestados, que permita a los clientes una mayor satisfacción.

### **2.3.4 Organigrama**

El presente organigrama es el determinado por la empresa V&B, en el cual describen que la empresa está estructurada por tres áreas que son la dirección general, proyectos y administración y gestión.



Fuente: Elaboración propia de V&B, 2010

### **Dirección General**

Funciones: Supervisar todas las áreas que integran a la organización. Para conocer las necesidades de la misma, toma de decisiones importantes.

Área a cargo de la propietaria de la empresa.

### **Proyectos**

Funciones: Diseños de construcción para generar propuestas acorde a las necesidades del cliente, Revisión y armado de expedientes arquitectónicos conforme a los lineamientos establecidos para tramites antes dependencias gubernamentales, Supervisión de obra, Cotizaciones y/o compras relacionadas con materiales y herramientas necesarias de la construcción.

### **Administración y Gestión**

Apoyo en la realización de actividades administrativas como pagos, cobros, facturación, compras, entre otros, pago de impuestos, control de ingresos y gastos, conciliaciones bancarias, atención al cliente, armado de expedientes, trámites y gestoría ante las diversas dependencias gubernamentales.

### **2.3.5 Servicios que ofrece**

La prestación de servicios por parte de V&B., está enfocada a la ejecución de trabajos bajo el cumplimiento de normas que rigen al ramo del diseño y la construcción.

Dentro de los servicios que ofrece la empresa se derivan los siguientes:

- Asesoría, Trámites y Gestión ante las dependencias (CAASIM, SOPDUE, SEMARNATH, Servicios Municipales, Protección Civil Estatal y Municipal, etc.), con el objeto de obtener los permisos correspondientes para la ejecución y desarrollo de obras (Fraccionamientos, Edificios y Casa Habitación).
  - SOPDUE (Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Ecología)
    - Subdivisión y Lotificación
    - Relotificación
    - Licencias Fraccionamiento y Urbanización
    - Uso de Suelo
    - Licencias de Construcción
    - Terminación de Obra
    - Permisos de Anuncios Publicitarios
  - CAASIM
    - Factibilidad de Agua
    - Derechos de conexión
    - Cambios de Propietario
    - Contratación de tomas nuevas
    - Municipalización (Entrega-Recepción de Fraccionamientos)
  - CFE
    - Factibilidad de energía eléctrica
    - Contratos de Conexión de energía eléctrica
    - Municipalización (Entrega-Recepción de Fraccionamientos)
  - SEMARNATH

- Dictamen de Impacto Ambiental
  - Servicios Municipales
- Factibilidad de Recolección de Desechos
- Autorización de Anuncios Publicitarios
- Municipalización (Entrega-Recepción de Fraccionamientos)
  
- Protección Civil Estatal
- Factibilidad en Materia de Protección Civil
- Factibilidad en Materia de Medidas de Seguridad
- Dictamen de Habitabilidad
  
- Protección Civil Municipal
- Factibilidad en Materia de Protección Civil
- Factibilidad en Materia de Medidas de Seguridad
  
- Diseño y Construcción

Es un proceso de ideas y pensamientos plasmados a través de dibujos, con el fin de crear y construir espacios que sean habitables, funcionales y confortables bajo los esquemas y lineamientos que rigen las dependencias correspondientes.

- Habitacional
  - Casas Habitación (Interés Social, Medio y Residencial)
  - Condominios
- Comercial
  - Locales Comerciales
- Servicios
  - Salones de Fiestas
  - Escuelas
  - Clínicas
- Desarrollos Urbanos

- Fraccionamientos

- Supervisión y Control de Obra:

Consiste en vigilar y coordinar las del proyecto con el fin de llegar al logro del objetivo, lo que permite optimizar tiempos y recursos que se provee.

- DRyC

Grado que adquiere un Arquitecto e Ingeniero Civil para tener la facultad de autorizar la realización de una obra. Es decir se ofrece al cliente el servicio de ser quien apruebe la construcción o remodelación del proyecto diseñado, siempre y cuando cubra con lo reglamentado en el ramo de la construcción.

# Capítulo III

## Marco teórico

---

*“Una historia no es sólo verdad cuando se narra cómo ha sucedido, sino también cuando relata cómo hubiera podido acontecer”. J. Mario Simmel*

Actualmente las empresas se encuentran en un entorno volátil que cada día les demanda mayor competitividad, misma que puede asociarse con exigencias de calidad, adecuados servicios y productos, personal colaborativo, entre otros, siendo las microempresas también objeto de los mismos requerimientos. Sin embargo, a diferencia de las medianas y grandes empresas las microempresas son organizaciones caracterizadas por presentar anomalías de diversa índole, como es la falta de controles, ausencia de una estructura organizacional, escasez de recursos, por mencionar algunos, mismos que tienden a repercutir en su desempeño, crecimiento, desarrollo y por consecuencia, en su rentabilidad.

En este apartado se podrá abordar con mayor precisión temas relacionados con el crecimiento empresarial, su medición, el ciclo de vida de las organizaciones, factores determinantes del crecimiento en microempresas y el análisis de literatura relacionada con aquellos variables que intervienen en la competitividad de la empresa (estructura organizacional, planeación estratégica, alianzas, tecnología, calidad e innovación, y aspectos contables y financieros), como complemento del estudio del crecimiento empresarial, basado por la afirmación de Martínez (2010) quien dice que la competitividad es base del crecimiento empresarial.

### **3.1 Crecimiento empresarial**

El crecimiento empresarial tiene sus inicios con los estudios de Gibrat (citado por Martínez, 2010) quien se considera como el primero en generar la idea del crecimiento empresarial definiéndolo como “la variación del tamaño de una empresa entre dos periodos de tiempo”. Derivado de ello se ha venido considerando en algunos casos la medición del tamaño en función del número de empleados o en función de los activos y la cifra de negocios.

Cabe mencionar que, a pesar de sus antecedentes y de ser el crecimiento empresarial un tema del actual mundo globalizado en el que se desenvuelven las empresas, es considerado multifuncional y heterogéneo (Erauskin, 2011), dado que

puede ser analizado de distintas perspectivas, sociológicas, organizativas, económica financiera, etc., lo que ha generado ciertas dificultades para determinar una definición general. Sin embargo algunas de las definiciones que se pueden desatacar sobre crecimiento empresarial son:

- Perroux 1963(citado por Erauskin, 2011) define el crecimiento como el aumento duradero de la dimensión de unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema y acompañado de progresos económicos variables.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (citado por Blázquez, Dorta, Verona, 2006) considera que el crecimiento representa el desarrollo que esta alcanzado la misma, manifestada tanto por el incremento en sus magnitudes económicas que explican su actividad como por cambios observados en su estructura económica y organizativa.
- Blázquez (2005), lo define como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivos, según el cual, la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita a través de dicho proceso obtener competitividad perdurable.

En esta última definición, el autor trató de englobar los diversos conceptos sobre el crecimiento empresarial y obtuvo como resultado una definición que unificara los distintos criterios que mejor lo describan.

Debido a la forma multifuncional y heterogéneo (Erauskin, 2011) con la que es reconocido el crecimiento empresarial, éste no solo se diversifica en su concepto sino también en los indicadores de su medición, ya que puede estar definido por un sinnúmero de variables, muestra de ello son aquellas investigaciones realizadas para determinar dichos factores, un ejemplo de esto, es la aportación que hace Weinzimmer (1998), quien acorde con la revisión de la literatura sobre la medición

del crecimiento, detecto que las variables más utilizadas por algunos autores son las ventas, el número de empleados o el total de activos, sin embargo identifiqué que el 83% de esas investigaciones utilizaban las ventas como factor para medir el crecimiento, y el 75% de esos mismos estudios hacían uso exclusivo del factor ventas como medida única del crecimiento. Dentro de este mismo análisis el autor Weinzimmer identifica que la segunda variable más utilizada es la de número de empleados con el 17% y por último se posiciona el total de activos con el 8%.

Por otro lado, están los estudios elaborados por Shepherd y Wiklund (2009), quienes encontraron que, a pesar de ser la variable ventas una de las más utilizadas para la medición del crecimiento, determinan que existen otras variables que contribuyen a su medición como son el número de empleados, el beneficio, fondos propios /activos, número de franquicias y el ámbito geográfico cubierto.

Penrose en 1962 (citado por Blázquez et al. 2006), en su estudio realizado determinó que el crecimiento puede medido por la inversión en unidades monetarias constantes, mientras que Cuervo (1979) concluyó que los indicadores más adecuados para medir el crecimiento empresarial son el volumen de producción, volumen de ventas o cifra de negocios, número de empleados, activo total, activo fijo, entre otros, destacando dentro de estos, el indicador más aceptable para él, el activo total o el activo fijo.

Otros de las aportaciones de estudios dirigidos a identificar las variables para la medición del crecimiento, es el realizado por Heshmati (2001), quien concluye que la medida del crecimiento puede ser, el número de empleados, las ventas y el activo total.

De igual manera esta Aguilera, González y Rodríguez en estudio realizado en el 2011 sobre estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES una evidencia empírica, hacen una recopilación de los autores más representativos sobre los indicadores para la medición del crecimiento empresarial, misma que se puede observar en la siguiente tabla 8.

**Tabla 8: Recopilación de indicadores de medición del crecimiento**

Medición del crecimiento		
	Indicadores	Autor /año
1	Número de empleados	Evans(1987), González Nuñez (1988), Kraybill y Variyam (1992), Ocaña et al. (1994), Bechetti y Trovato (2002)
2	Volúmen de ventas	Petrakis (2002)
3	Inversión neta	Maroto Acin (1996), Schianterelli(1996), López Gracia et al. (1999), Raymon et al. (1999)
4	Inversión bruta	Mato (1989)
5	Diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa	Varaiya et al. (1987)
6	Volumen de ventas y valor añadido	Maravalla (1984)
7	Volúmen de ventas y activo total	Chittenden et al. (1996)
8	Activo total neto, ingresos de explotación y vañor añadido	González Pérez y Corre Rodríguez (1998)
9	Número de empleados, ventas y activo total	Lang et al. (1996), Heshmati (2001)
10	Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y Westhead (1990)
11	Número de empleados, volúmen de ventas, activo total y valor añadido	Calvet et al. (1989)
12	Número de empleados, volúmen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín et al. (1990)
13	Valor multicriterio.	Bueno Campos et al. (1984), Bueno Campos y Lamothe Fernández (1986), Correa Rodríguez (1999), Correa Rodríguez et al. (2001)

Fuente: Aguilera at el. (2011)

Donde puede notarse que la mayoría de los autores considera dentro de sus variables a él volumen de ventas y número de empleados.

El estudio realizado por Aguilera at el. (2011), se complementa con estudios recientes como el de Correa (2003), Delmar et al. (2003), Moreno y casillas (2007) y Sherpherd y Wiklund (2009) todos ellos analizados por Erauskin (2011), en su estudio sobre crecimiento y competitividad en Bizkaia, donde Correa (2003) define considera al crecimiento como la valoración interanual, por lo que determina que su medición está en función tanto de variables de dimensión estáticas (activo total neto, inmovilizado neto, fondos propios medios) como de variables dinámicas

(ingresos de explotación, valor añadido, gastos de personal y beneficio neto). Mientras que en el caso de Delmar et al. (2013) propone diecinueve medidas de crecimiento divididas en seis categorías: 1) Crecimiento absoluto y relativo de las ventas, 2) Crecimiento absoluto y relativo del número de empleados, 3) Crecimiento orgánico, 4) Crecimiento a través de adquisiciones, 5) Regularidad y 6) Volatilidad del crecimiento.

Moreno y Casillas (2007), proponen una medida de crecimiento empresarial que consiste en determinar un indicador de ventas relativo, el cual obtiene de la diferencia entre el porcentaje de crecimiento de la empresa en el periodo considerado y la mediana del crecimiento sector al que pertenece.

En el caso de Sherperd et al. (2009), se enfocaron a ampliar la aportación de Weinzimmer quienes consideran indicadores como empleados, fondos propios, activos, ventas y beneficios en sus diferentes fórmulas de cálculo tanto absolutas como relativas y dos diferente periodos de tiempo (uno y tres años).

Como puede observarse en las aportaciones de los autores antes mencionados, se determina que existen diferentes indicadores de medición para el crecimiento y que estos dependen mucho de los criterios de cada investigador o empresa según lo que más les convengan o lo que se desea obtener, como lo menciona Erauskin (2011), la determinación de la o las variables para la medición del crecimiento, debe realizarse en función del objetivo que cada estudio persiga.

Por lo tanto, tomando en cuenta que el objetivo del presente estudio de caso es diseñar una serie de estrategias una vez detectada los factores que influyen en su crecimiento, y lo manifestado por Martínez (2010), al reconocer que una empresa pequeña tiene la misma posibilidad de crecer que una gran empresa, se determina que para analizar la medición del crecimiento de la empresa V&B se tomará como base indicadores de medición más utilizados, así como, acorde con información proporcionada y necesidades del estudio. Por lo que los indicadores a utilizar para la presente investigación son el Número de empleados, ventas, activo total, rentabilidad.

### **3.1.1 Ciclo de vida**

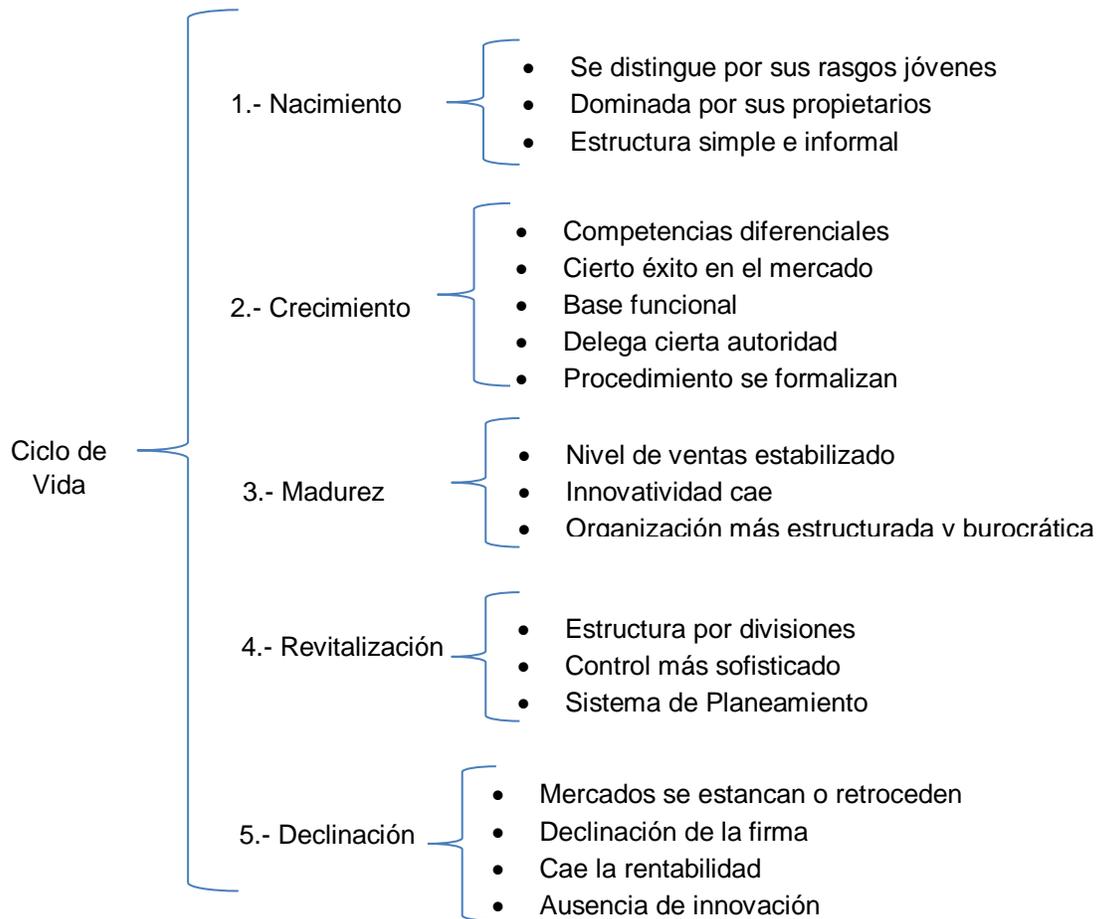
El nacimiento de una empresa es el resultado de la idea innovadora de un futuro empresario (Brenta, 2009), quien debe tener en cuenta que para lograr la competitividad debe adecuarse a su entorno actual (Gutiérrez et al. 2013).

Las empresas durante su evolución pasan por diversas fases o etapas, mismas en las que se enfrenta a múltiple factores que pueden limitar su crecimiento, por lo que se cree necesario identificar la etapa del ciclo de vida en el que se ubican las empresas, con el fin de determinar con mayor precisión los factores limitantes de su crecimiento, ya que como lo menciona Décaro y Soriano (2014) los modelos de ciclo de vida organizacional tienen por objetivo representar el nivel de evolución de la empresa a través de una serie de etapas consecutivas diferenciadas por características propias y retos por resolver. Por lo tanto si cada etapa tiene sus propias características los factores limitantes pueden ser distintos en cada fase y en cada empresa.

Se analizan diversas teorías de crecimiento que permitan dar un panorama más amplio de las fases por las que pasa una empresa. Algunas de los autores a analizar son Brenta (2009), Leiva (2006), Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1984),

Toda organización, derivado de los cambios a los que se enfrenta y la complejidad creciente del entorno, define etapas complementarias bien diferenciadas a lo largo de cuatro tipos de variables: estrategias, estructura, métodos de decisión y contexto (“situacionales”). Brenta (2009) considera que el ciclo de vida de una organización consta de 5 etapas las cuales se describen en la Figura 1.

**Figura 1: Ciclo de vida de acuerdo con Brenta**



Fuente: Elaboración propia, basada en Brenta (2009)

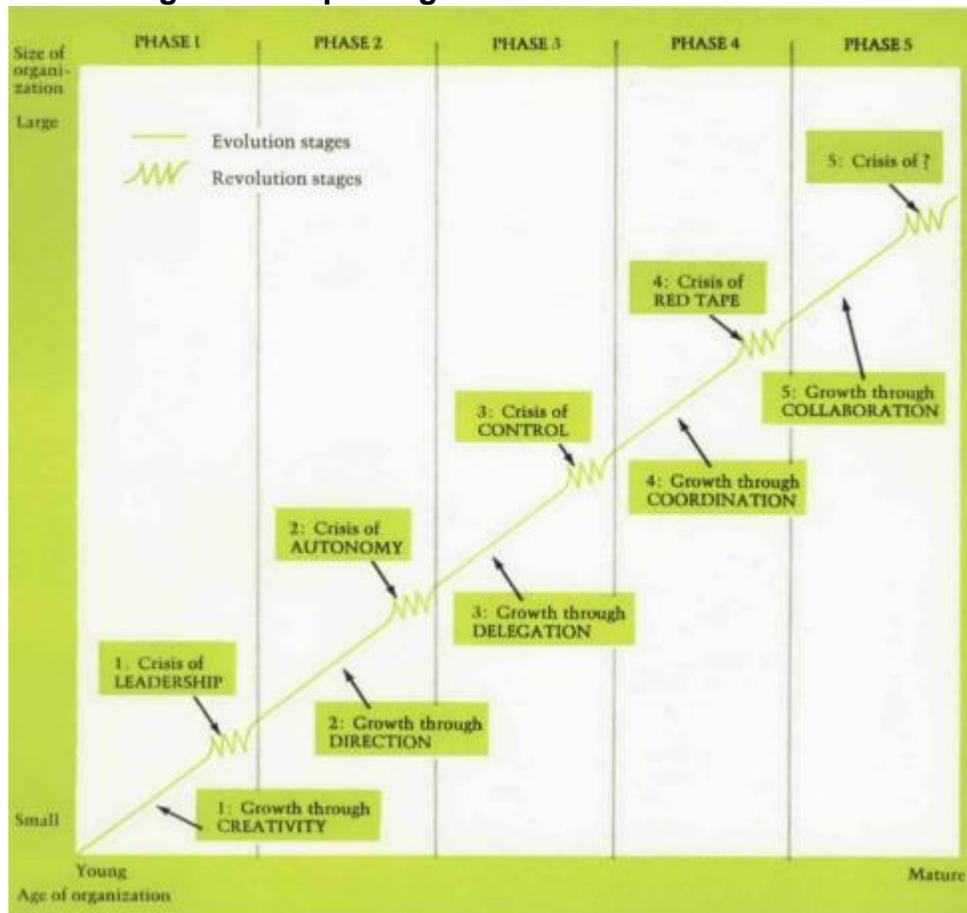
Por otro lado, Leiva (2006) en su modelo propuesto, divide el ciclo de vida de las microempresas en 5 fases, considerando para ello variables como: Rol emprendedor, Enfoque de gestión, Rol de los recursos humanos, Estructura, Sistemas, Ventas e indicadores financieros e Infraestructura. Estas Fases de desarrollo son:

1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento.

Lo planteado por Leiva (2006), es una aportación más, que refleja la relación entre la etapa en la que se ubique una organización, las limitantes a las que en cada una de ellas se enfrenta y su crecimiento.

Otra de las aportaciones a analizar es el modelo de ciclo de vida de uno de los precursores en este tema, Greiner (1972).

**Figura 2: Etapas organizacionales de desarrollo**



Fuente: Greiner (1972)

Greiner en 1972, destaca que toda empresa pasa por diversas etapas, las cuales se ven influenciadas por factores como estructura, sistemas de control, metas e innovación, de ahí que se afirma que a cada "evolución corresponde una revolución", por lo tanto, cada cambio originado en la empresa debe ser atendido de acuerdo a las necesidades requeridas.

Este modelo plantea 4 etapas de crecimiento, las cuales están basadas en la afirmación de que toda empresa se enfrenta a diversas crisis que va hasta la necesidad de liderazgo, control, manejo de burocracia y revitalización. Las etapas del modelo de Greiner (1972) son: Etapa 1 Emprendedora, Etapa 2 de colectividad, Etapa 3 de formalización y Etapa 4 de Elaboración, lo que permite reafirmar que las empresas se enfrentan a diversos factores que influyen en su crecimiento, por lo tanto es indispensable que cuenten con lo necesario para desempeñarse efectivamente en cada una de estas etapas.

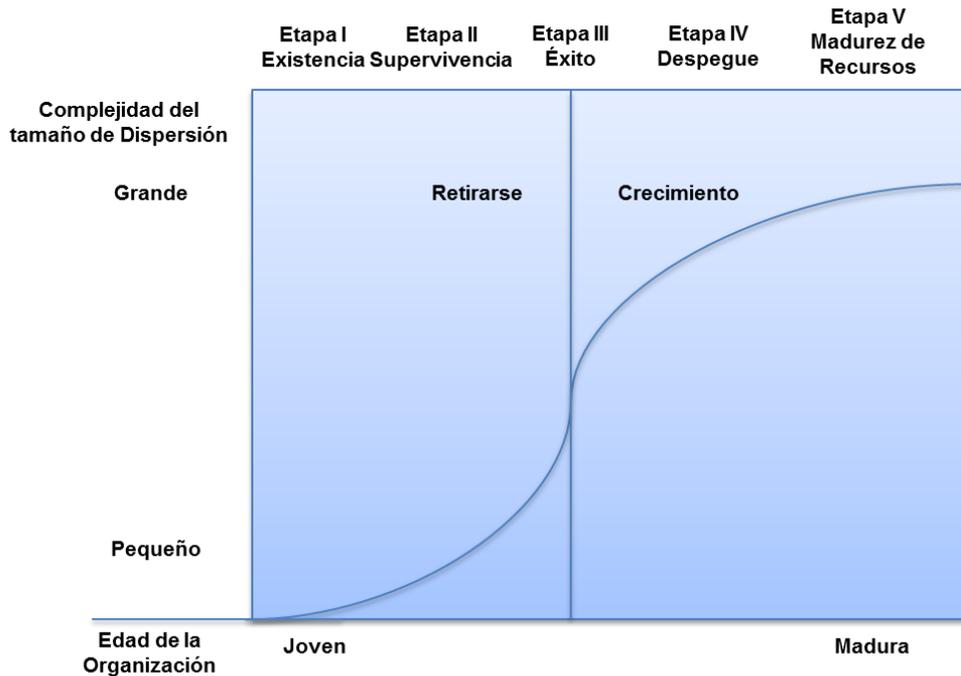
Es claro que no solo bastan el entusiasmo y la planeación a corto plazo por parte de los directivos, sino que es necesario contar con una visión más amplia y eficiente que permita estar preparado para los diversos cambios y necesidades que se generen en el entorno interno y externo de la empresa.

Churchill y Lewis (1984) consideran que las pequeñas empresas varían en tamaño y capacidad de crecimiento, dado que se caracterizan por su independencia de acción, estructuras diferentes y manejo de diversos estilos de acción, por lo que su estudio está enfocado a una teoría de crecimiento que se adecúe a las necesidades específicas de las microempresas, ya que considera inadecuado manejar un enfoque general por tres aspectos:

1. Una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas de desarrollo o morir en el intento.
2. Los modelos no logran captar las importantes etapas tempranas en el origen y crecimiento de una empresa.
3. Caracterizan el tamaño de la empresa en gran medida en términos de ventas anuales e ignoran otros factores.

Por lo tanto, el marco de crecimiento que estos autores determinan consta de cinco etapas que son: Existencia, Supervivencia, Éxito, Despegue y Madurez de Recursos. Tal como lo muestra el Gráfico 5:

### Gráfico 5: Etapas de crecimiento

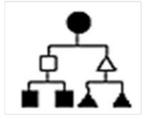
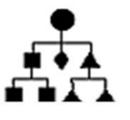
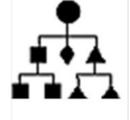
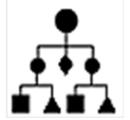
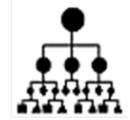


Fuente: Churchill y Lewis (1984)

Cada una de las etapas se caracteriza por su complejidad de tamaño, diversidad y edad de la organización, mismos que pueden ser descritos por 5 factores 1) Estilo de gestión, 2) Tipo de organización, 3) Grado de sistemas formales empleados en la empresa, 4) Estrategia de mejora, y 5) participación del propietario en el negocio.

En la figura 3 se presenta una descripción de las características por cada etapa de desarrollo.

**Figura 3: Características de los pequeños negocios y cada etapa de desarrollo**

	Etapa I Existencia	Etapa II Supervivencia	Etapa III-D Éxito- Separación	Etapa III-G Éxito- Crecimiento	Etapa IV Despegue	Etapa V Madurez de Recursos
<b>Estilo de Gestión</b>	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Funcional	Funcional	Divisional	Lineal y staff
<b>Organización</b>						
<b>Grado de sistemas formales</b>	Mínimo o inexistente	Mínimo	Básico	Desarrollando	Madurez	Extenso
<b>Estrategia de mejora</b>	Mantenerse con vida	Supervivencia	Mantener su status quo	Obtener recursos para su crecimiento	Crecimiento	Retorno de la inversión
<b>Negocios y propietario</b>						
**Los círculos pequeños representan al propietario y los grandes a la empresa.						

Fuente: Churchill y Lewis (1984)

### Etapa I. Existencia

Esta etapa se caracteriza por tener como principales problemas el atraer clientes, lograr la entrega del producto o servicio ofrecido en tiempo y forma, su tipo de organización es simple, aquí el propietario es quien tiene a cargo la supervisión directa de todo y de sus subordinados, sus sistemas formales empleados son mínimos o en ocasiones inexistentes. La estrategia de la empresa se basa en mantenerse con vida. El propietario es quien toma todas las decisiones y provee de todo a la organización.

### Etapa II. Supervivencia

Una vez que las empresas logran permanecer en el sector, dan paso a la siguiente etapa de supervivencia. Etapa que se destaca por tener los clientes suficientes, así como, la capacidad de cubrir sus necesidades. Su principal problemática es la relación entre el recurso que ingresa y los gastos, es decir, si cuenta con la capacidad económica para cubrir los gastos generados. El tipo de organización que maneja es simple, la supervisión puede ser a través del propietario o director general o jefe de área. La toma de decisiones no es del todo independiente, más

bien se toman en función de lo definido por el propietario, esto se debe a que la participación de éste es vital por ser considerada sinónimo de empresa. El empleo de sistemas formales es mínimo. Su estrategia principal es la supervivencia.

### **Etapas III. Éxito**

Churchill y Lewis (1984) creen que esta etapa es el momento adecuado para explotar los logros de la empresa y buscar ampliarla o mantenerse estable y rentable. Dichos autores dividen la etapa III Éxito en dos subetapas que son la etapa III-D y la etapa III G, se clasifican así dado que los autores consideran importante analizar si lo obtenido de la empresa puede servir de plataforma para un crecimiento de la compañía o como solo un medio de apoyo para los propietarios (lo que se puede considerar una separación de la empresa) y éste enfocarse en otros aspectos que sean de su interés.

- **Etapas III D. Éxito-separación:** Aquí la compañía ha logrado una posición estable en todos los aspectos (económicos, crecimiento, mercado, etc.). Dado el crecimiento de la empresa, las necesidades son mayores por lo que requiere una gestión funcional, su principal problemática sería evitar la fuga de dinero. Su estructura es más formal, ya que se puede encontrar a profesionales a cargo de la supervisión de las áreas. Empleo de sistemas formales. Su estrategia es la de mantener el *status quo* alcanzado. Aquí es cuando el propietario deja de ser sinónimo de la empresa por el alejamiento que puede generarse al existir directivos a cargo y/o por posibles intereses del propietario.
- **Etapas III G. Éxito-crecimiento:** En esta etapa sus principales objetivos se centran en mantener la rentabilidad, así como, integrarse por personal con visión futurista. Sus sistemas de gestión son cada vez más formales y acorde a las necesidades de la compañía. La estrategia está dirigida a obtener recursos para su crecimiento. La participación del propietario en esta etapa es mucho más activa en todas las actividades.

#### **Etapa IV. Despegue**

En esta cuarta etapa, la principal preocupación de la empresa es su crecimiento y la manera en cómo financiarlo. El tipo de organización es descentralizada. Los sistemas son cada vez más específicos y amplios y formales. Aquí su estrategia de mejora es seguir en busca del crecimiento. A pesar de la independencia que se puede generar entre el propietario y la empresa, ésta sigue bajo el dominio del propietario.

Esta etapa es considerada como la etapa crucial de la empresa, ya que si se toman los desafíos y se busca su crecimiento, tanto a nivel financiero, como administrativamente, ésta puede llegar a ser una gran empresa.

#### **Etapa V Madurez de recursos**

En esta última etapa, su principal preocupación es mantener el control y consolidación de sus ganancias, así como, la flexibilidad de respuesta y el espíritu emprendedor. Su estilo de gestión debe ser acorde a las necesidades de la empresa y que sea de rápida respuesta, ésta es descentralizada. Sus sistemas formales son más amplios y bien desarrollados. Aquí el propietario y el negocio alcanzan su independencia, tanto financiera, como operativamente.

Derivado de lo anterior, Churchill y Lewis (1984) identifican ocho factores que deben considerarse en el desarrollo de la microempresa, los cuales están enfocados, tanto a la empresa como al propietario:

##### *Empresa:*

1. Recursos financieros, incluyendo efectivo y capacidad de endeudamiento.
2. Los recursos de personal, en relación con los números y la calidad de las personas, sobre todo en los niveles de dirección y el personal.
3. Sistema de Recursos, en términos del grado de sofisticación de los dos sistemas de planificación y control de la información.

4. Recursos de la empresa, incluidas las relaciones con los clientes, cuota de mercado, relaciones con los proveedores, la fabricación y los procesos de distribución, la tecnología y la reputación, los cuales dan a la empresa una posición en la industria y el mercado.

#### *Propietario*

1. Objetivos del propietario para sí mismo y para el negocio.
2. Capacidades operativas de usuario en hacer trabajos importantes como el marketing, nuevas creaciones, producción y gestión de la distribución.
3. Capacidad de gestión del propietario y su voluntad de delegar la responsabilidad y gestionar las actividades de los demás.
4. Habilidades estratégicas de usuario por mirar más allá del presente y su adecuación a las fortalezas y debilidades de la empresa con sus metas.

### **3.2 Factores determinantes del crecimiento de las microempresas**

Las microempresas son consideradas el segmento más importante en países de América Latina por representar entre el 60 y 90% de todas las unidades económicas (INEGI, 2009). En México las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional (PROMEXICO, 2013), sin embargo, su periodo de supervivencia es de 12 a 24 meses (Silva, 2012), siendo después de este tiempo, el término de su permanencia en el mercado empresarial.

Dichas estadísticas permiten identificar que algo sucede con estas empresas que a pesar de su importancia en la economía y generadoras de fuentes de empleo tienen dificultades para tener un crecimiento y por consecuencia impidiendo mantenerse en el mercado y pasar de una etapa a otra, ya sea de micro a pequeña o de pequeña a mediana empresa.

Para el caso específico de la presente investigación V&B se trata de una a los largo de sus 5 años de antigüedad a simple vista no ha reflejado un crecimiento importante que le haya permitido de pasar de ser una micro a una pequeña

empresa, por lo que surge la interrogante sobre ¿por qué razón V&B a pesar de haber superado el periodo de supervivencia no ha logrado un crecimiento e inclusive puede correr el riesgo de declinar? Para poder dar una respuesta, se parte de conocer las problemáticas a las que se enfrenta durante su trayecto por lograr un crecimiento.

En este apartado se pretende dar un panorama general sobre estudios realizados enfocados a identificar aquellos factores a los que las microempresas se enfrentan en el camino hacia la supervivencia y el éxito, con el fin de determinar con mayor precisión los posibles factores que se apeguen a la empresa objeto de estudio para poder así realizar la evaluación correspondiente y brindar una propuesta de mejora.

Algunas de las investigaciones a analizar es la realizada por Zapata (2004), dicha investigación fue realizada a nueve empresas, cuyo diagnóstico se apega a ciertos ejes como son la orientación estratégica, la gestión del conocimiento, gestión de logística y de producción, gestión de mercadeo y exportaciones, gestión del recurso humano, gestión ambiental gestión de la comunicación y la información y la gestión financiera. Zapata (2004) señala que los problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las microempresas son: 1) Poca realización de estudios de Mercado 2) Subutilización de la capacidad instalada, 3) Carencia tecnológica avanzada en procesos, 4) Falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos, 5) Baja participación de los empleados en la planeación de actividades de la empresa, 6) Escasa atención al proceso de selección e inducción del personal, 7) Carencia de motivación de los empleados, 8) Insuficiente información y conocimiento sobre los temas de la actualidad, 9) Falta de Herramientas para controlar la contaminación ambiental, 10) Aplicación nula de técnicas de planeación de la producción.

Mientras tanto, Gilbrat (citado por Blázquez, Dorta, y Verona, 2006) señala que el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico, es decir que es originado por la acción de innumerables factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas. De ahí que se determina que existen factores internos y externos que intervienen en el crecimiento empresarial. Los factores

internos incluyen: Edad y tamaño, motivación, estructura de propiedad, gestión del conocimiento. Los factores externos relativos al entorno sectorial son: competidores, clientes, proveedores y los Externos de nivel superior o macroentorno: Demanda, Mejoras de Tecnologías, Accesibilidad a créditos privados, apoyo gubernamental (Blázquez et al. 2006). Estos se resumen la siguiente tabla 9.

**Tabla 9: Factores internos y externos determinantes del crecimiento**

<b>Factores internos</b>	
<b>Tipo de factor</b>	<b>Descripción</b>
Edad y tamaño	Este factor va en función falta de disponibilidad de acceder al mercado de capitales, obtener financiación y manejo de variables como es la rentabilidad.
Motivación	Poca atención a la satisfacción personal dirigida al aumento de prestigio, Necesidad de contar con un equipo motivado para alcanzar los objetivos fijados.
Estructura de Propiedad	Actitud que el directivo de la empresa adopta en busca de un éxito personal, lo que puede generar un conflicto de interés y por tanto una obstaculización para el crecimiento. Por lo que es necesario generar una gestión eficiente.
Gestión del Conocimiento	Falta mayor utilización de activos intangibles (tecnologías y dotación de conocimientos), como factor importante en la incorporación de conocimiento en las diversas áreas de una organización.

Fuente: Elaboración propia, basada en Blanquez, Dorta & Verona (2006)

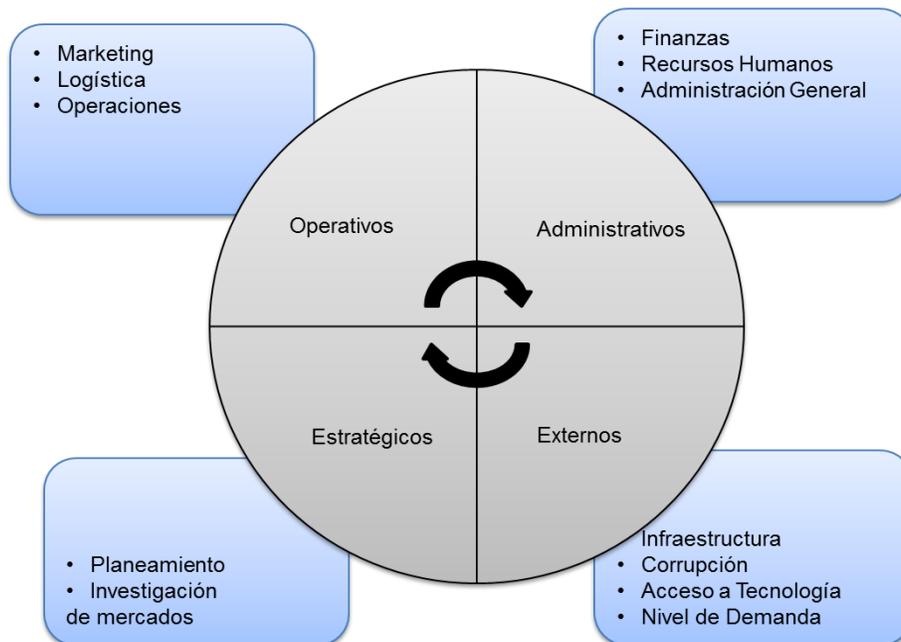
<b>Factores Externos</b>		
<b>Tipo de factor</b>		<b>Descripción</b>
Relativos al entorno sectorial	Competidores	Aparición de competidores nuevos implica un reto, ya que puede ocasionar la disminución de los costos en sus productos con la finalidad de no disminuir su producción antes de la aparición de estos. Con esa disminución puede generarse una limitante para que la empresa tenga acceso al mercado de manera sostenible en cuanto a producción y distribución.
	Clientes	El no contar con un búsqueda selectiva de clientes favorables para la empresa y falta de estrategias de diversificación de productos que permita la apertura de nuevos mercados.
	Proveedores	El permitir que los proveedores sean quienes determine el ritmo de beneficios en los competidores.
Nivel superior o macroentorno	Demanda	Si no es analizada y vista como un factor primordial en la toma de decisiones para nuevas inversiones difícilmente se aplicaran estrategias que contribuyan a la aceptación de un producto ante el consumidor.
	Mejoras Tecnológicas	La falta de actualización en los sistemas de información y procesos en las microempresas puede convertirse en un obstáculo en su crecimiento ya que no ofrece mayor especialización en el trabajo efectuado y por tanto ocasiona menor productividad.

Accesibilidad a créditos privados	Derivado de que las éstas empresas no cuentan con un historial crediticio y favorable, así como, los recursos suficientes para hacer frente a los elevados costos financieros y restricciones que se le imponen.
Apoyo gubernamental	Este factor se da causa de diversos acuerdos, reformas, impuestos, como elementos que mueven el mundo de las microempresas y en muchas ocasiones no tan favorablemente como se espera derivado de su dimensión.

Fuente: Elaboración propia, basada en Blanquez, Dorta & Verona (2006)

Avolio, Mesones y Roca (2013) en su investigación enfocada a detectar los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en Perú identificaron diversos factores mismos que se resumen en la figura 4.

**Figura 4: Categorías de los problemas en las pequeñas empresas**



Fuente: Elaboración propia basa en Avolio, Mesones y Roca (2013)

Con base en la figura previa, se observa que los factores detectados en la investigación de Avolio et al. (2013), van ligados con aspectos administrativos como son las finanzas, recursos humanos, y la administración en general; los operativos incluyen factores como marketing, logística y operaciones propias de las empresas; también están los factores estratégicos que son el planeamiento e investigación de mercados y el factor externo el cual se integra por la infraestructura, corrupción, acceso a tecnología y nivel de la demanda. Esto deja ver que dichos factores estarán presentándose acorde al entorno en el que está se desenvuelva, así como, del nivel en el que se ubique.

Otro de los estudios que se considera importante mencionar como aporte para conocer los factores que influyen en el crecimiento, es el modelo conceptual propuesto por Johan Wiklund en 1998 (citado por Martínez ,2010), el cual se basa en considerar que el crecimiento empresarial está integrado por una serie de elementos que lo afectan y que deben ser estudiados como son el entorno, estrategia, recursos y motivación (Figura 5). Donde el factor entorno considera, que el crecimiento de las empresas específicamente de las MiPyME es afectado tanto por factores internos como externos, por lo que se cree necesario estudiar los aspectos del entorno que pueden contribuir a las microempresas como oportunidades de crecimiento.

En lo que refiere al factor estrategia, se enfoca más a la estrategia emprendedora, donde se determina importante conocer si el entrepreneurship desarrollado dentro de la empresa es generador de recursos que constituyan la base de un crecimiento de una microempresa.

Otro de los factores mencionados por el modelo conceptual de Wiklund (citado por Martínez ,2010), son los recursos, cuyo análisis se enfoca más a identificar todos aquellos apoyos destinados a aspectos como son la innovación, el incremento de recursos financieros y programas que tengan una influencia directa en el crecimiento de las empresas.

El último factor considerado en este modelo es está la motivación, factor en el que se busca profundizar en la motivación del empresario y su retribución con el crecimiento de la empresa.

**Figura 5: Modelo de crecimiento**



Elaboración propia basada en Wiklund (citado por Martínez ,2010)

Por último, se toma en cuenta la investigación realizada por la Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FAEDPYME), plasmado en su informe Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MiPyME en Iberoamérica, el cual tiene como objetivo principal ofrecer un tipo de radiografía sobre el mundo empresarial mediante el análisis de estrategias y factores competitivos de la MiPyME en Iberoamérica, en dicha investigación los principales factores son su estructura organizativa y recursos humanos, indicadores de tecnología, calidad e innovación, utilización de TIC y aspectos relacionados con la contabilidad y finanzas de las empresas. Tales factores se determinan bajo el

precepto de que las organizaciones se enfrentan cada día a un entorno globalizado, teniendo como resultado una mayor competencia, y cambios constantes.

Dicho estudio se basa en dos alternativas, la cuales consideran pueden llevar al éxito a las empresas, estas alternativas consisten, la primera en aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de coordinar y aprovechar de manera eficiente y adecuada de los recursos de los que cuenta la empresa en relación con sus competencia. Es por ello que dichos factores considerados se basan en factores externos derivados del entorno en donde se desenvuelve la empresa, así como factores internos propios de la empresa. Lo anterior dirigido a que las MiPyME deben mejorar su competitividad, misma que es vital para su supervivencia, ya que con ello refleja su capacidad de respuesta y anticipación ante los retos que se le presenten.

Algo importante de destacar de la literatura analizada es la varios de los factores son a nivel interno y externo de la propia empresa, sin embargo, para que cualquier empresa pueda hacer frente a los aspectos de su entorno debe contar con las bases y cimientos fuertes que le ayuden a su supervivencia y evolución en un mercado globalizado.

Con el análisis de lo anterior es claro que las microempresas históricamente han presentado problemas para tener un crecimiento empresarial considerable, destacando que son múltiples factores los determinantes de su crecimiento, los cuales involucran tanto a su entorno como elementos internos de la empresa y que van acorde a las necesidades y capacidades de cada una de las organizaciones.

Por lo tanto, con base en los estudios e investigaciones analizadas en este apartado y de acuerdo con las características propias de la microempresa objeto de estudio, se determina que las posibles factores a las que se podrán o está enfrentando son aquellas plasmadas en el informe de Análisis Estratégico para el desarrollo de la MiPyME en Iberoamérica, desarrollado por la FAEDPYME.

### **3.3 Estructura organizacional**

Las organizaciones hoy en día tienen un gran reto que es el estar preparadas para enfrentarse a los cambios constantes que existen en el mundo actual donde se desarrollan, siendo la estructura organizacional uno de sus elementos primordiales, ya que a través de ésta se busca generar relaciones y un mayor control de las diversas actividades y áreas que conforman la empresa.

Para entender con mayor profundidad la importancia de la estructura organizacional en el desempeño y por ende en el desarrollo y crecimiento de una organización es necesario comprender lo que es una estructura organizacional. Existe un sin fin de autores hacer su aportación al respecto, para este caso se analizan solo algunas de ellas.

- Mintzberg (1991) La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas.
- Gareth (2008) dice que la estructura organizacional es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo la persona coordinan sus acciones y hace uso de los recursos para alcanzar la metas de la organización.
- Daft (2008) define a la estructura organizacional tomando en cuenta tres elementos que son: 1) la estructura organizacional otorga relaciones formales de subordinación, como el número de niveles de jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. 2) la estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización y 3) la estructura organizacional incluye diseño de sistemas para garantizar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos

Por lo tanto, se puede considerar que la estructura organizacional es una parte esencial dentro de la organización, ya que con ayuda de ésta se busca una distribución, organización y control de las actividades y tareas que cada puesto que la integra.

Considerando que una organización puede lograr un máximo desempeño si la estructura coincide con los cambios presentados en su entorno (Pérez, 2012), se toma en cuenta el planteamiento de Chandler (1962) quien dice que la estructura de la organización sigue a la estrategia del negocio, por lo tanto para una adecuada estructura, se debe considerar la importancia de estrategias homologadas que contribuyan a hacer frente al entorno complejo al que actualmente se enfrentan las organizaciones.

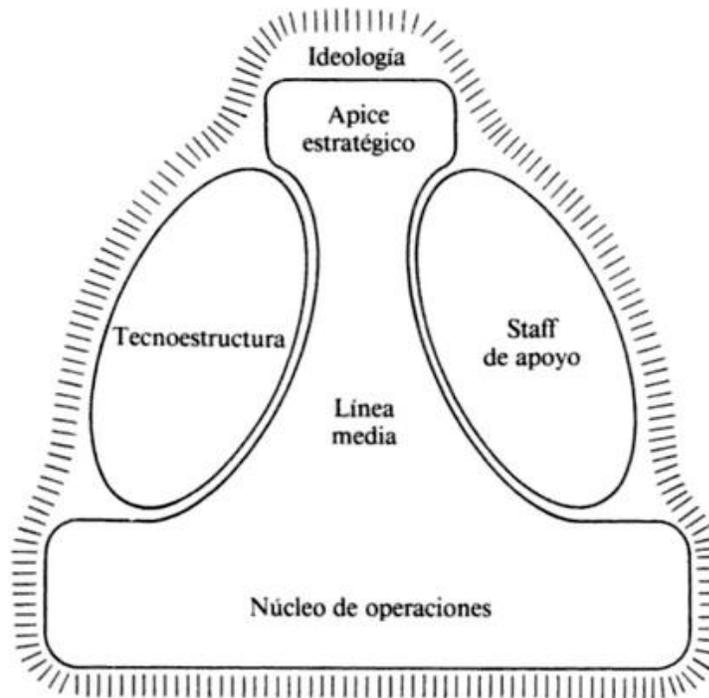
Al ser la estructura organizacional uno de los factores que puede limitar el desarrollo de la microempresas, su importancia de análisis radica en conocer la implementación de una estructura y de ser así, analizar la forma en que éstas son estructuradas, si es la estructura idónea a sus necesidades. Por lo tanto para lograr una estructura eficaz que contribuya al buen desempeño y crecimiento de la organización se deben coordinar las actividades y diseñar vínculos horizontales y verticales que faciliten la comunicación y minimicen el aislamiento entre los departamentos o áreas (Samperio, Torres y Mendoza, 2014).

### **3.3.1 Aportaciones a la teoría organizacional**

Uno de los primeros precursores fue Frederick Taylor quien desarrollo un modelo ayudara a conocer la manera en que las organizaciones trabajan. El surgimiento del diseño organizacional parte de un enfoque tradicional de organización cuyo principal objetivo es elegir “el mejor camino” para la estructura de la empresa.

La teoría tradicional de organización tuvo como aportaciones importantes las de Fayol, Taylor y Weber, pero una de las más significativas es las de Mintzberg (1991), quien menciona que una estructura básica debe estar integrada por cinco elementos esenciales que se plasman en la figura 6:

**Figura 6: Elementos de una estructura organizacional**



Fuente: Mintzberg (1991)

1. Ápice estratégico de ejecutivos, quienes traten de asegurarse de que la organización cumpla con sus objetivos
2. Núcleo de operaciones este se integra por los empleados que realizan el trabajo básico y están relacionados directamente con el producto y/o servicio.
3. Línea media, esta se integra por los gerentes y/o directores de departamentos que conectan al centro con el ápice
4. Tecno-estructura es aquella que diseña, planea y modifica el flujo de trabajo
5. Staff (personal de apoyo), son quienes ayudan a la organización más allá del flujo de producción, ejemplo: expertos legales, relaciones públicas.

Miller (1986) determina que la estructura organizacional se divide en cuatro dimensiones que son: 1) la estructura de actividades (especialización u formalización), 2) concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones) 3) la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de las

tareas) y 4) el tamaño del componente de apoyo (persona subordinado), las cuales tienen como objetivo ser partes integradoras para disminuir el impacto generado por los cambios constantes.

### **3.3.2 Elementos clave de la estructura organizacional**

Hodge, Anthony y Gales (2003), identifican dos elementos básicos de la estructura organizacional que son diferenciación e integración, los cuales son de gran utilidad para determinar el cómo adecuar la estructura de organización para poder conciliar tanto su misión y objetivo, su estrategia, las exigencias del entorno, exigencias de la tecnología adoptada y las exigencias de las personas involucradas en la organización.

#### **Diferenciación**

La diferenciación es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas (Parra y del Pilar, 2009). Strategor (citado por Parra y del Pilar, 2009), identifica cuatro dimensiones: 1) La naturaleza de sus objetivos, 2) el horizonte temporal del trabajo, 3) la naturaleza de la orientación de los individuos y el grado de formalización.

La diferenciación puede darse de 3 formas: horizontal vertical y espacial (Hodge, 2003)

- Diferenciación horizontal (departamentalización): Se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas de la organización, a un mismo nivel jerárquico.
- organización, a un mismo nivel jerárquico. La cual puede subdividirse por tareas realizadas por especialistas y no especialistas o por la realización de tareas rutinarias y uniformes.
- Diferenciación vertical (Jerarquización): Consiste la división del trabajo por niveles jerárquicos, de autoridad o cadena de mando. Una problemática de esta diferenciación es la lenta comunicación lo que demora la toma de decisiones.

- **Diferenciación espacial:** Se refiere al proceso en el cual las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales o por separación de áreas geográficas.

## **Integración**

Es el método que se utiliza para coordinar tareas (Hodge et al. 2003). Es el proceso para coordinar las distintas partes de la organización con el fin de lograr la unidad entre las personas y grupos y la consecución de sus metas (Parra y del Pilar, 2009).

- **Integración horizontal:** Se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los ofrecidos en su portafolio de bienes y servicios.
- **Integración vertical:** Se da cuando la empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente, ésta puede ser ascendente cuando se centra en el cliente o usuarios y descendente cuando el objetivo son los distribuidores.

En conjunto los dos tipos de integración determinan tres aspectos fundamentales para el excelente funcionamiento de la organización que son, la división del trabajo en la organización, la organización de roles y la coordinación de regla (Parra y del Pilar, 2009).

Por lo tanto, se entiende que la diferenciación es la que procura adecuar la estructura a las diversas exigencias del entorno mientras que la integración se encarga de conjuntar la estructura de forma que se mantenga la cohesión y la unión, con el objetivo de que la organización funcione como un todo. Una se encarga de especializar y separar y la otra articula y conjunta.

### **3.3.3 Tipo de diseños de estructura organizacional**

Partiendo de la afirmación de Pinto, Soto, Gutiérrez y Castillo (2003) sobre que no hay nada absoluto, todo es relativo y siempre depende de algún factor, se reafirma que no hay una forma para el diseño de una estructura organizacional. Sin embargo una de las clasificaciones más comunes es la realizada por Burns y Stalker (1961),

quienes las clasifican en estructuras orgánicas y mecánicas cuyas características son las siguientes (Gareth, 2008):

- Estructura mecánica: Se caracteriza por el manejo de una especialización individual, es decir los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea definida; también destaca por mecanismos simples de integración donde su jerarquía de autoridad es definida y es el principal mecanismo de integración; otra de las características es el uso de la centralización: la autoridad para controlar tareas se mantiene en el nivel más alto de la organización, dándose en su mayoría la comunicación vertical y la estandarización que se refiere a la reutilización de las reglas y los POE para coordinar las tareas; los procesos de trabajo son predecibles.
- Estructura orgánicas: Hacen uso de una especialización conjunta, la cual se distingue por que los empleados trabajan juntos y coordinan sus acciones para encontrar la mejor manera de desempeñar una tarea; Mecanismos de integración complejos, las fuerzas y los equipos operantes son los mecanismos de integración más importantes; Descentralización, para controlar tareas la autoridad se delega a persona en todo los niveles en la organización, empleando mayormente comunicación lateral y Ajuste mutuo, se utiliza mucho el contacto directo para coordinar tareas y el proceso de trabajo es relativamente impredecible.

Además de las características antes mencionadas, Parra y del Pilar (2009) destacan lo propuesto por Chiavenato quien determina tres niveles organizacionales (niveles jerárquicos) básicos para la toma de decisiones. Estos niveles son el institucional, intermedio y operacional.

**Tabla 10: Niveles organizacionales**

<b>NIVELES ORGANIZACIONALES</b>				
<b>Nivel organizacional</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Organización</b>	<b>Contenido</b>	<b>Amplitud</b>
<b>Institucional</b>	Presidente o directores	Diseño Organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado. Enfoca a la organización como una totalidad
<b>Intermedio</b>	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado
<b>Operacional</b>	Supervisores y obreos	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado

Fuente: Parra y del Pilar (2009)

Una vez identificado los tipos de estructura y niveles jerárquicos más comunes en la organización, es importante conocer los tipos de diseños organizacionales más utilizados, así como aquellos que son más innovadores, con el fin de determinar la estructura más apropiada para la microempresa objeto de estudio.

Vargas, Moreno y Pérez (2011) plasman en su investigación sobre “Disfuncionamiento que reflejan la necesidad de una estructura organizacional caso COTSA” los siguientes diseños organizacionales.

**Tabla 11: Tipos de diseños estructurales**

TIPO DE DISEÑOS ESTRUCTURALES		
TIPO DE ESTRUCTURA	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO DE ESTRUCTURA
<b>TIPICAS</b>		
<b>Estructura Simple</b>	Estructuras con pocas personas	<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA SIMPLE</p> <p style="text-align: center;">DIRECTOR O EMPRESARIO</p> <p style="text-align: center;">VENTAS    ADMINISTRACIÓN    FABRICACIÓN</p> <p style="text-align: center;">NIVEL OPERATIVO</p>
	Bajo nivel de departamentalización	
	Amplios tramos de control, autoridad centralizada en un sola persona, poco nivel de formalización	
<b>Estructura Funcional</b>	Cada departamento en la empresa es responsable de una de las funciones básicas del negocio.	<p style="text-align: center;">Corporate Headquarters • Chairman • President • Staff VPs</p> <p style="text-align: center;">General Manager (CEO)    GM Finance    GM Marketing    GM Engineering    GM Sales    GM Product Development    GM Human Resources</p> <p style="text-align: center;">Corporate Treasurer    Public Relations    Product Planning    Product Development    Bank Office</p>
	Hay división y especialización en el trabajo que efectúa cada departamento	
	Cada departamento depende de una sede central en términos de dirección	
<b>Estructura Divisional</b>	Conjunto de divisiones autónomas dirigidas por una sede corporativa	<p style="text-align: center;">Corporate Headquarters • Chairperson • President • Staff VPs</p> <p style="text-align: center;">Divisions</p> <p style="text-align: center;">Departments</p> <p style="text-align: center;">Finance    Eng'g.    Mfg'g.    Marketing    Human resources</p>
	Su organización es de acuerdo a ciertas dimensiones como líneas de producto, geografía, segmentos de consumo	
	Aquí los gerentes divisionales son los responsables de decisiones a nivel operativo mientras la sede corporativa se encarga de decisiones estratégicas	
<b>INNOVADORAS</b>		
<b>Estructura Matricial</b>	Se integra por una estructura de proyectos sobre puesta en una estructura funcional	<p style="text-align: center;">Executive</p> <p style="text-align: center;">Program office    Executive committee    Staff service</p> <p style="text-align: center;">Program coordinators</p> <p style="text-align: center;">Project director    Functional group A    Functional group B    Functional group C    Functional group D</p> <p style="text-align: center;">Project 1    Project 2</p>
<b>Estructura de Red</b>	Se caracteriza por una asociación temporal o permanente de empresas que son independientes, pero se vinculan para compartir recursos.	<p style="text-align: center;">Contact person    Nodes    Contact person</p>
<b>Organigráficas</b>	Este tipo de diseño consiste en mapas que ofrecen un visión global de las funciones de la compañía y la forma en que la gente organiza su trabajo, es útil para detectar oportunidades ocultas	<p style="text-align: center;">Organigram of a Newspaper* A Chain that Transforms into a Funnel</p> <p style="text-align: center;">Society    Society</p> <p style="text-align: center;">Finance    Advertising    Printing    Distribution</p> <p style="text-align: center;">HR    Administration    IT</p>

Fuente: Vargas et al. (2011)

### **3.3.4 Estructuras organizacionales en microempresas**

Como se ha venido mencionando, la estructura organizacional es un elemento esencial en las organizaciones, misma que contribuye a una mejor organización, distribución y responsabilidad de las actividades desarrolladas por cada una de las áreas y/o departamentos que integran a una empresa, así como a una toma de decisiones adecuada.

Muestra de la importancia de una estructura organizacional es lo aportado por Covin y Slevin (, 1989) quienes con su estudio realizado a 161 pyme encontraron que aquellas empresas con elevado índice de organicidad puede obtener mejores resultados.

Esto lleva analizar que cualquier empresa por pequeña que sea requiere de una adecuada estructura organizacional, por lo que para efectos de esta investigación es trascendente conocer los tipos de estructura que implementa las microempresas, con el fin de tener un panorama que permita identificar la estructura que le sea más benéfica.

Autores como Mintzberg (citado por Camisón, et al 2015) opinan que las organizaciones pequeñas conservan estructuras simples porque para ellas les resulta más conveniente y efectivo una comunicación informal dado su reducido tamaño, además de que esto implicaría una menor repetición del trabajo en su núcleo de operaciones pudiendo coordinarse por medio de adaptación mutua.

Por otro lado, Martínez, Vera y Vera (2013), en un estudio realizado a 44 pequeñas empresas constructoras en el estado de Puebla tuvieron como resultado que la estructura organizacional es formal, agrupan sus actividades por funciones y procesos y la toma de decisiones recae principalmente en el director y/o propietario de la empresa, lo que podría definirse como una toma de decisiones centralizada.

En el análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyME en Iberoamérica (informe 2009) realizado por la FAEDPYME, aplicado a 1,970 MiPyME iberoamericanas tuvo como resultado que a medida que las empresas son más antiguas tienen mayor número departamentos diferenciados en su estructura organizativa, además

de integrarse las empresas por un promedio de cuatro departamentos. Las microempresas asignan como primera opción departamento de administración y contabilidad y dejando en última consideración el de investigación + desarrollo.

Otra de las aportaciones sobre la estructura en las microempresas analizadas, es la de Martínez, Sánchez, Somohano, Pérez y Marín (2008), quienes en su investigación aplicada a 373 MiPyMES hidalguenses y publicada en su libro Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeñas y mediana empresa (Estado de Hidalgo), obtuvieron como resultados, que las MiPyME presentan estructuras más planas (pocos niveles jerárquicos), horizontales (desaparece la separación estricta entre funciones y puestos especializados), y más descentralizadas (da mayor poder y responsabilidad a las personas y a las unidades organizativas), es decir su estructura es sencilla y poco jerárquica, además de identificar que al ser menos su número de empleados, el número de departamentos identificados en su estructura es reducido.

Con el estudio de Martínez (2008) se reafirma lo aportado por la investigación realizada por la FAEDPYME, donde consideraba que las empresas de mayor tamaño cuentan con mayor número de departamentos y son las que aplican más las prácticas de recursos humanos.

Con base en lo anterior, se puede concluir que la estructura organizacional de una microempresa se distingue por ser una estructura de tipo simple, cuyas características principales son: estar integrada por pocas personas, bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poco nivel de formalización.

### **3.4 Planeación Estratégica**

Actualmente en las empresas es importante poder contar con un plan de seguimiento sobre las actividades y estrategias a desarrollar para el logro de los objetivos organizacionales, así como contribuir a que la empresa tenga un mejor desempeño. La planeación estratégica (PE) es una de las herramientas importantes

en la evolución de las empresas, su objetivo es la selección eficiente que asegure en mayor grado la consecución de los objetivos.

Bateman (2005) la define como un conjunto de procedimiento para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo.

Basada en dicha percepción se considera a la planeación un elemento fundamental para las microempresas, que en caso de no contar con ella, está en vez de ser una ventaja puede llegar a convertirse en un obstáculo para su crecimiento y desarrollo.

La importancia de la planeación según Chamoun (2002) radica en que la empresa puede marcar la dirección para la compañía, distribuir recursos dentro del grupo y examinar las alternativas de los cursos de acción e incrementar las probabilidades de éxito.

Es por ello que una planeación no solo es necesaria y aplicable para aquellas grandes empresas que cuentan en apariencia con todas las herramientas para un desempeño exitoso, sino que es un elemento primordial también para las microempresas esto sustentado por Rodríguez (2005) y Koontz y Weihrch (2000), quienes consideran que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares deben diseñar planes estratégicos.

Uno de los aspectos relevantes que deben considerarse dentro de un plan estratégico es que dicho plan debe ser elaborado acorde con las características, herramientas, capacidades, necesidades y postura actual de la organización y con ello permitir mayor formalidad en las actividades desempeñadas, sin embargo este nivel de formalidad va a depender del grado de desarrollo de la empresa y que esta actividad va a evolucionar y ser más sofisticada dependiendo de su etapa de vida (Elbanna, Berry, Robinson y Pearce citado por Bárcenas et al, 2009).

Por lo tanto es claro que la relación entre generar una adecuada planeación y la fase en la que se ubique la empresa dentro del ciclo de vida y el crecimiento de la misma está estrechamente ligado.

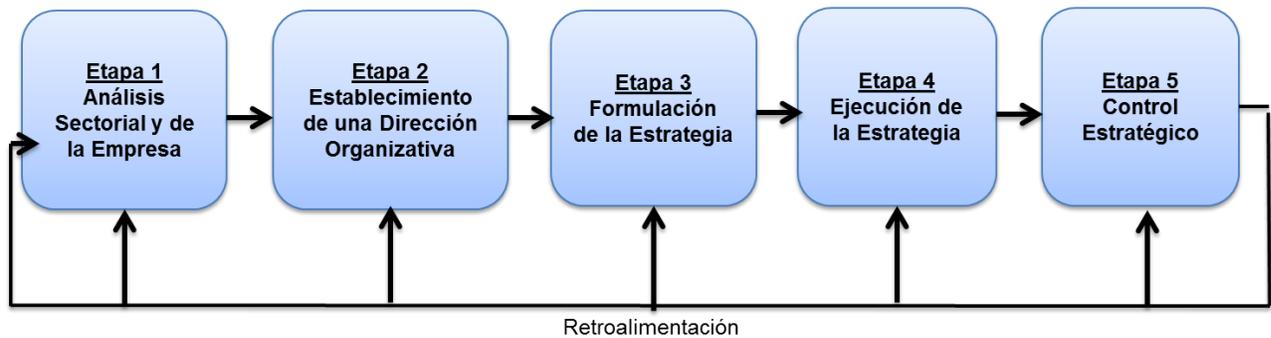
Algunos estudios como el de Avolio et al (2013), Domínguez y Armenta (2010) muestran la relación entre la importancia de contar con una planeación estratégica en microempresas y su crecimiento. Avolio et al (2013), en su investigación realizada a 60 casos, obtuvo como resultado que la planeación estratégica es uno de los factores determinantes del crecimiento empresarial ubicado en el grupo de factores relacionados con la estrategia, en misma investigación se detectó que las proyecciones de los empresarios son a corto plazo y que quizá sí existe una pequeña planificación, sin embargo no hay un proceso a seguir ni planteamiento de estrategias que los lleve a su meta satisfactoriamente.

En estudio donde se analiza el tema de los factores de crecimiento que influyen en el crecimiento y permanencia de una microempresa, desarrollo por Domínguez y Armenta (2010), obtuvieron que la planeación estratégica ocupa un papel importante en la permanencia de este tipo de empresas, ya que consideran que gracias a este plan se puede abarcar la estructuración de los procedimientos del mantenimiento productivo total, considerado de suma importancia por otorgar ahorros en gastos que se llevan a cabo para reparar fallas de equipo con poca complejidad, las cuales pueden ser resueltas por el mismo personal que maneja esta maquinaria (Domínguez y Armenta, 2010).

### **3.4.1 Plan estratégico**

Certo (1994), considera idóneo que las microempresas se basen en un Plan Estratégico que inicia con un análisis sectorial y de la empresa y culmina con un control estratégico para posteriormente dar paso a una retroalimentación de todo el proceso. Este plan se resume en la siguiente figura 7.

**Figura 7: Modelo plan estratégico**



Fuente: Elaboración propia basa en Certo (1994)

Dicho plan consta de 5 etapas que son 1) análisis sectorial y de la empresa, 2) establecimiento de una dirección organizativa, 3) formulación de la estratégica, 4) ejecución de la estrategia y 5) control estratégico, mismas que se describen a continuación.

#### Etapa 1: Análisis sectorial y de la empresa

Se inicia con esta fase cuyo objetivo es identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa y con ello determinar los conflictos y áreas de oportunidad con el fin de generar el plan acorde a la satisfacción de sus necesidades.

Para ello, se consideran herramientas destacables para este tipo de análisis el análisis FODA, considerada como una herramienta que resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También pueden utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización (Barragán, 2010). Por otro lado también se considera un buen aliado en este tipo de análisis la Matriz de Holmes que de acuerdo con Gálvez (2007) es aquella que consiste en un cuadro que ayude a comprar o relacionar un grupo de enunciados entre sí, con el fin de ponderarles de acuerdo a la importancia que los dueños de la empresa o colaboradores consideren.

## Etapa 2. Establecimiento de una dirección organizativa

Esta etapa se integra de tres pasos, 1) Reflexionar sobre los resultados del análisis ambiental que se realizó, 2) Desarrollar una visión y misión apropiadas y 3) Establecer los objetivos apropiados para la organización.

## Etapa 3: Formulación de la estrategia

En esta etapa se debe desarrollar un plan para el logro del objetivo previamente planteado. Es por ello que una estrategia debe realizarse en función de tres niveles que son: Estrategias a nivel empresarial, estrategias a nivel funcional y estrategias a nivel corporativo, mismas que buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible, agregar un valor a los bienes o servicios y generar un conjunto de cartera de negocios.

## Etapa 4: Ejecución de la estrategia

Sin una ejecución eficaz difícilmente se obtendrán los resultados esperados, es por ello que en esta etapa se debe tener cuidado sobre las actividades que se determinen a realizar así como considerar tres puntos clave (Gálvez, 2007):

- Quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo el plan
- Qué tienen que hacer
- Cómo tienen que hacerlo

Por lo tanto, es claro que para el éxito y crecimiento de una microempresa es de vital importancia contar desde un inicio con un Plan Estratégico que le permita identificar el camino a seguir y que requiere para alcanzar lo propuesto.

### **3.5 Estrategia**

La estrategia es considerada un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1962), por considerarse el medio para alcanzar los objetivos organizacionales, es decir, como se pretende llegar a la meta deseada, esto fundamentado por la definición de estrategia que da Beaver (citado por Aguilera,

González y Rodríguez, 2011), quien la define como las acciones que toman las organizaciones en la búsqueda de conseguir sus objetivos.

Para el establecimiento de estrategias y elaboración de un plan estratégico dentro de una organización es fundamental conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, con el fin de determinar las estrategias y el plan acorde a sus necesidades, buscando con ello ser empresas más competitivas y de un mejor crecimiento. Por lo que, para ello se considera necesario identificar y analizar algunos de los modelos más destacables que contribuyan a definir con claridad el camino a seguir para el logro de sus objetivos. Se toma como fuente de análisis la investigación realizada por Aguilar (2007) quien plasma los modelos más populares de estrategia empresarial. Esto se resume en la tabla 12:

**Tabla 12: Modelos de estrategia empresarial**

Modelos de Estrategia empresarial			
Modelo	Características		Ejemplo de Modelo
Modelo Delta	Este modelo es el resultado del complemento del modelo de Porter y la visión de la empresa basada en recursos.	Procedimiento integrador para formular y ejecutar estrategias	
El Balanced Scorecard	Cuadro de mando integral	Es utilizado por empresas innovadoras como sistema de gestión estratégica a largo plazo	
	Mapas estratégicos	Estructura lógica para describir una estrategia que proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral (describe la estrategia, causa-efecto)	

Fuente: Elaboración propia basada en Aguilar (2007)

Se observa que los diferentes modelos tienen enfoques distintos, sin embargo tienen algo en común que es buscar una mejor competitividad de las organizaciones.

Basado en el estudio de caso de la empresa V&B y considerando sus características propias como son, ser una microempresa en búsqueda de su permanencia y de un crecimiento, se considera el modelo de Michael Porter enfocado en las cinco

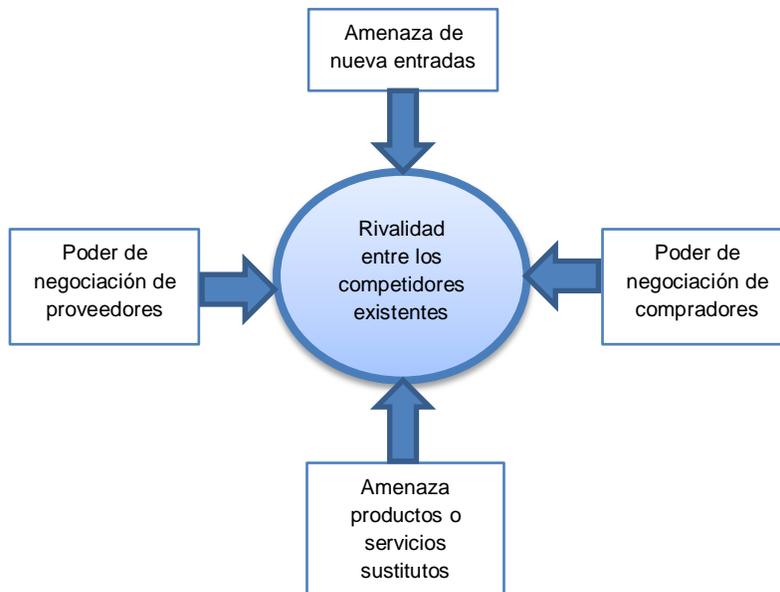
fuerzas que moldean la estructura de la industria, con el fin de conocer el panorama actual de la empresa en cuanto a su nivel de competitividad, así como su rentabilidad. Por lo que, para una mejor comprensión de dicho modelo se analiza más ampliamente en este apartado.

### **3.5.1 Cinco fuerzas de Porter**

El reto estratégico de la empresa puede estar definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados (Martínez et al 2008), para este caso de estudio, se considera la línea de investigación desarrollada por Porter la cual está enmarcada en la teoría de la competitividad estructural (González y Mendieta, 2009), cuyos principales aportaciones son un marco conceptual para la ventaja competitiva en el ámbito empresarial (cadena de producción de valor genérica), industrial (cinco fuerzas determinantes del atractivo de un sector) y nacional (el diamante de la ventaja competitiva) (Aguilar,2007).

Porter (2008) considera que cada industria tiene sus propias características que dan origen a las fuerzas competitivas, misma que las resume en 5 fuerzas como se muestra en la figura 8.

**Figura 8: Fuerzas que rigen la competencia en una industria**



Fuente: Porter (2008)

### Amenaza de nuevas entradas

Se considera que los participantes de nuevo ingreso a la industria traen consigo características que provocan un impacto en las empresas de la misma industria que las hace reconocer la importancia de su entrada. La amenaza de su entrada depende de barreras actuales y de la reacción de los competidores existentes, es decir, si las barreras de entrada son elevadas y los recién llegados pueden esperar agudas represalias por parte de sus competidores, es claro que las industrias entrantes no representan una amenaza seria. Dentro las principales barreras de entrada que Porter considera son: Economías de escala, diferencia del producto, requisitos de capital, desventajas de costes independientes de tamaño, acceso a canales de distribución y el gobierno.

### Fuerza de los proveedores y compradores

Aquí se centra en el poder de negociación que podrían tener los proveedores al elevar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Los proveedores de gran alcance pueden exprimir la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes, puede originar la baja de los precios, la demanda de mayor calidad o más servicios, y jugar con los competidores haciendo que estos se enfrenten entre sí, inclusive llevándolos a un punto de competencia a costa de los beneficios de la industria.

Porter reconoce que cada grupo de proveedor y comprador depende de una serie de características tanto del mercado como de las ventas o compras a la industria.

Un proveedor de grupo es poderoso si:

- Está dominado por unas pocas empresas y es más concentrada que la industria que vende.
- Su producto es único o al menos diferenciada, o si se ha acumulado costos de cambio. Estos surgen porque, entre otras cosas, las especificaciones del producto de un comprador atan a proveedores particulares, se ha invertido

mucho en el equipo auxiliar especializado o en escariado cómo operar el equipo de un proveedor (como en los programas informáticos), o de sus líneas de producción están conectados a la instalaciones de fabricación del proveedor (como en algunos fabricación de envases de bebidas).

- No está obligado a lidiar con otros productos para la venta a la industria.
- Plantea una amenaza creíble de integración hacia adelante en los negocios de la industria. Esto proporciona un cheque contra la capacidad de la industria para mejorar las condiciones en que se adquiere.
- La industria no es un cliente importante del grupo proveedor. Si la industria es un cliente importante, la suerte de los proveedores estarán estrechamente ligados a la industria, y ellos van a querer proteger a la industria a través de la fijación de precios razonables y la asistencia en actividades como la I + D y de cabildeo.

Un comprador grupo es poderoso si:

- Se concentra o compra en grandes volúmenes.
- Los productos que compra de la industria son estándar o no diferenciada. Los compradores, seguro que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden desempeñar una empresa contra otra.
- Los productos que compra de la industria forman un componente de su producto y representan una fracción importante de su costo. Los compradores son propensos a comprar a un precio favorable y comprar de forma selectiva. Cuando el producto vendido por la industria en cuestión es una pequeña fracción de los costos de los compradores, los compradores suelen ser mucho menos sensible a los precios.
- Se obtienen beneficios bajos, que crean gran incentivo para reducir sus costos de compra.
- Los compradores son una amenaza creíble de integración hacia atrás para hacer el producto de la industria.

### Amenaza de productos sustitutos

Para Porter (2008), un producto o servicio sustituto es aquél que realiza la misma o una función similar como producto de una industria por un medio diferente, por ejemplo la videoconferencia es un sustituto de los viajes. Los productos sustitutos no solo limitan las ganancias de una empresa, sino también reduce la prosperidad de una industria en tiempos de bueno ingresos.

Por tal motivo, es importante que los estrategas estén alertas sobre los cambios en otras industrias de su ramo, con el fin de estar consciente del impacto que éstas pueden tener sobre ellos y las medidas que deben tomarse.

### Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores puede ser manifestada de muchas formas como son descuentos, promociones, campañas publicitarias, nuevos productos, entre otros. El impacto de esta rivalidad sobre el potencial de ganancias de una determinada industria dependerá de la intensidad con la que las empresas compiten y la forma en que compiten. Dicha rivalidad toma mayor intensidad si los competidores son numerosos o son más o menos iguales en tamaño y poder o el crecimiento de la industria es lento, lo que precipitaría la lucha por la cuota de mercado, las barreras de salida son altas (contraste de las barreras de entrada) estas barreras mantiene a la empresa en el mercado, pese a que su rentabilidad puede ser baja o negativa y los rivales son altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.

Por lo tanto, Porter (2008) considera que la rivalidad puede ser destructiva para la rentabilidad, si afecta directamente al precio, ya que la competencia de precios es la que origina directamente los beneficios de una industria a sus clientes, sin embargo desde otra perspectiva la rivalidad también puede generar resultados positivos en la rentabilidad siempre y cuando cada competidor tenga por objetivo servir las necesidades de los diferentes segmentos de clientes, con diferente combinaciones de precios, productos, servicios, función o identidades de marca.

Porter (2008), con este modelo sostiene que el éxito empresarial depende del efecto posicionamiento, refiriéndose a la posición relativa que la empresa ocupa en el mercado, y del efecto industria, que recoge la influencia de las características estructurales del sector (González y Mendieta, 2009), con el cual se tiene como objetivo determinar el comportamiento y los resultados de la empresa.

Una de las aportaciones que refuerza este hecho, es el análisis realizado por la FAEDPYME en su informe PYME España 2011 (García, Martínez y Aragón, 2012), estudio enfocado a 1,000 Pymes españolas, tuvo como resultado que el 76.3% de las microempresas no realizan planificación estratégica formal y 23.7% restante que si lo realiza, la mayoría desarrolla sus planes a corto plazo.

A estas contribuciones se suma la de Sierra y Madriz (2012), quienes en estudio aplicado a 944 microempresas, mostraron la necesidad de las microempresas por aplicar planeación en todo los niveles organizacionales, principalmente porque consideran contribuye a establecer objetivos, metas y estrategias que las ayuden a adaptarse a su entorno.

Por otro lado, está la investigación que llevo a cabo Muñoz y Peñaloza (2014) aplicada a microempresas dedicadas a brindar servicios de alojamiento temporal en Ixtapa Zihuatanejo, donde se muestra que una de las causas de estancamiento de las MIPYMES es la carencia de una planeación formalizada, además de que el implementar de manera formal y estructura una planeación basada en estrategia marca una diferencia significativa en el mercado.

### **3.6 Alianzas estratégicas**

A lo largo de esta investigación se ha manifestado que las microempresas se encuentran inmersas en un entorno globalizado, cuyo objetivo principal es permanecer en el mercado, para ello deben implementar estrategias que contribuyan a su crecimiento, permanencia y competitividad, a esto Ojeda (2009) sugiere que a través de vínculos, las microempresas pueden desarrollar sinergias

que les permitan aprovechar oportunidades de mercado, mejorar la competitividad, rentabilidad y contribuir a su crecimiento.

Dichos vínculos pueden ser analizados como estrategias siendo una de ellas la cooperación o alianza, la cual de acuerdo con García et al. (2010) es un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, a través de fórmulas jurídicas o bien con acuerdos explícitos o tácitos que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y /o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

### **3.6.1 Importancia de las alianzas estratégicas en microempresas**

La importancia del uso de estos vínculos como una alternativa estratégica para el mejoramiento y beneficio de diversos aspectos en las microempresas se debe por considerarse como una herramienta competitiva, ya que dado el entorno dinámico en el que se desarrollan las empresas éstas necesitan utilizar sus recursos y capacidades de manera más eficiente y otras veces precisan recursos de los que carece (Ariño, 2008).

Por lo tanto, la ventaja de crear una alianza estratégica se debe a que con ésta, se puede acceder a recursos de los que posiblemente la empresa carece y que le resultaría costoso obtener de otra manera, sean recursos similares o complementarios a los que ya posee (Ariño, 2008). Además de ser consideradas una alternativa estratégica para mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que permite tener accesos a mayores recursos, sin llegar a fusiones y por tanto, manteniendo la flexibilidad que les facilite su adaptación a los cambios del entorno (Ojeda, 2009).

Guerras y Navas (2007), mencionan que los objetivos principales por los que una microempresa busca formar una alianza estratégica se deben a que con ella se puede:

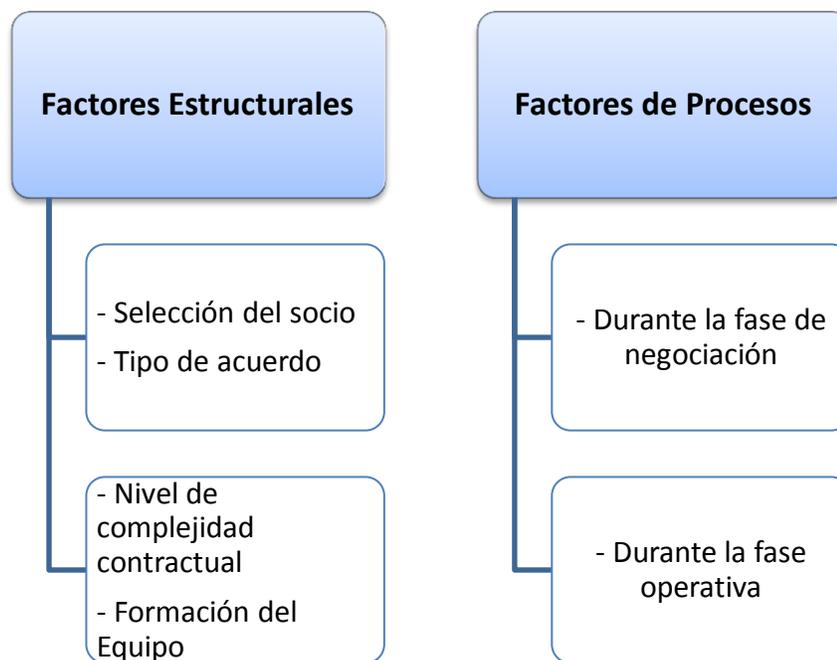
- Alcanzar la eficiencia de los participantes, ya que cada organización puede especializarse en actividades de la cadena de valor.

- Conseguir flexibilidad en la organización empresarial
- Utilizar una red como un instrumento competitivo
- Adquirir sinergias mediante la combinación de esfuerzos.

### 3.6.2 Factores de éxito para una alianza estratégica

El que una empresa haga uso de las alianzas como una estrategia para mejorar y buscar un crecimiento, no garantiza que su aplicación llegue a ser exitosa. Es por eso que Ariño (2008), recomienda tomar en cuenta factores estructurales y de proceso para buscar el éxito de la alianza pactada. Véase figura 9.

**Figura 9: Factores de éxito de una alianza estratégica**



Fuente: Ariño (2008)

Como se aprecia en la figura anterior, los factores estructurales y de procesos propuestos por Ariño (2008) son la selección del socio, la autora considera importante la compatibilidad estratégica, organizacional y operativa y los objetivos que se pretenden alcanzar por las compañías involucradas y asegurar que encajen.

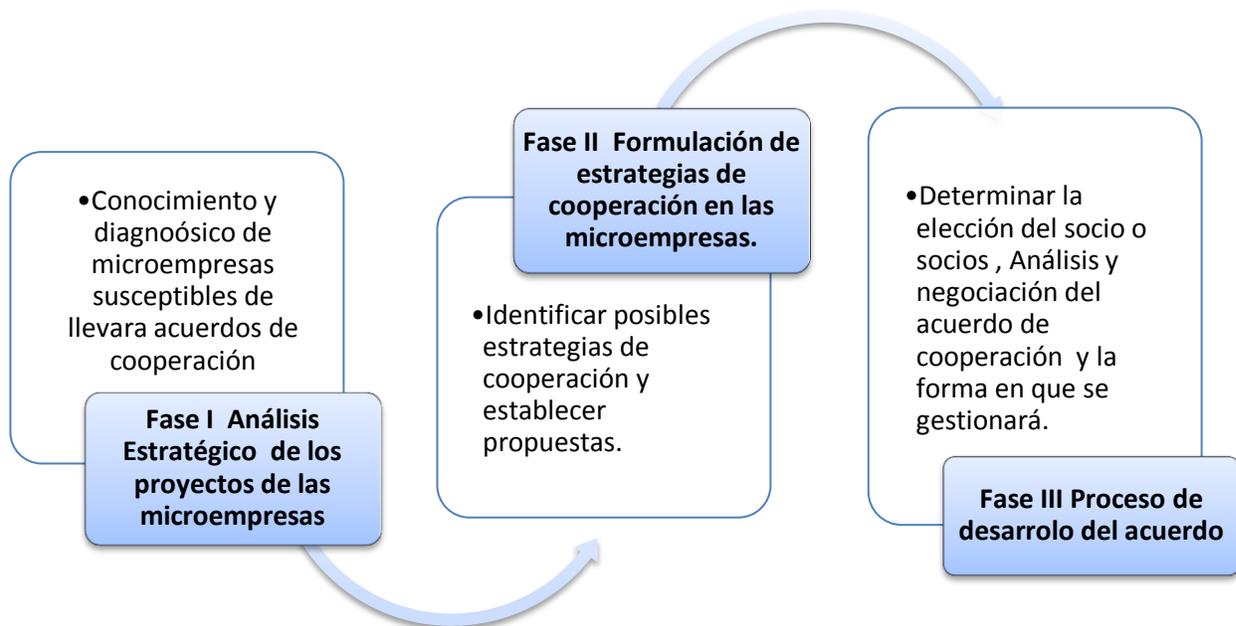
Otro factor es el tipo de acuerdo, aquí es importante tomar en cuenta criterios como la existencia de socios alternativos, el número de socios que forman la alianza estratégica, el nivel de inversión en activos específicos, la necesidad de coordinación entre los socios para llevar a cabo las actividades acordadas, etc. Pero lo más importante es que los criterios deben ser considerados todos en conjunto. El nivel de complejidad contractual hace referencia a los términos en los que se pactará el contrato por lo que la autora considera que es primordial alcanzar un equilibrio entre los costes de negociar, controlar y hacer cumplir un contrato complejo, y así aminorar la posibilidad de comportamientos oportunistas. Y el último factor de estructura que se menciona es el de formación del equipo, aquí es preciso poner atención sobre el equipo de trabajo del que se hará llegar para dirigir y llevar a cabo la colaboración. Además de tener como principal objetivo comunicar a nivel interno por qué y la importancia de dicha alianza (Ariño, 2008).

En lo que refiere a los factores de procesos, en la fase de negociación se recomienda analizar las expectativas de cada parte involucrada, mientras que en la operativa se enfoca en el cuidado de la relación entre las empresas, de acuerdo con la autora este es el aspecto crítico para determinar el éxito o fracaso de la alianza estratégica.

### **3.6.3 Procesos de alianzas en microempresas**

Briones, Ramírez y Ros (2006) en su estudio sobre la evaluación de la cooperación en las microempresas del municipio de Murcia, detectaron la importancia de que microempresas contaran con un programa de cooperación acorde sus necesidades, ya que es claro que lo que aplica para una empresa grande no es apto para una de menor tamaño. Los autores desarrollaron una metodología dirigida a identificar, sistematizar y priorizar aquellos obstáculos para que se realice una alianza estratégica, dicha metodología se basa en las fases del proceso estratégico y consta de tres fases.

**Figura 10: Proceso de alianzas estratégicas**



Fuente: Elaboración propia basada en Briones et al. (2006)

### 3.6.4 Estudios sobre alianzas estratégicas en MiPyME

La importancia de que empresas pequeñas lleven a cabo alianzas estratégicas, se debe a que al integrar redes empresariales se contribuye a solucionar problemas de competitividad ellas, no solo de las pymes sino de las grandes e incluso de las micro empresas (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010). Es importante destacar que el tamaño de la empresa no determina directamente la probabilidad de éxito de una alianza estratégica, por lo que “las pequeñas empresas tienen la posibilidad de introducirse en nuevos mercados, acceder a economías de escalada, obtener recursos complementarios en actividades inexploradas de la cande ad e valor o estar preparada para reaccionar a las incertidumbres del entorno” (Ariño, 2008: pág. 23).

Lo anterior se reafirma con diversos estudios aplicados a MiPyMES en las que se puede observar la importancia de que estas empresas lleven a cabo como herramienta para su crecimiento la cooperación o alianzas estratégicas, así como la aplicación no solo para las grandes empresas.

En un estudio realizado por Núñez en 2013, en el que se hizo un análisis de al menos 400 acuerdos interempresariales aplicado a empresas españolas entre años de 1990 y 1992, afirma que las alianzas estratégicas son una herramienta no solo válida para grandes empresas, sino también para la pequeña o medianas empresas ya que ofrecen oportunidades de crecimiento y expansión.

Otras de las investigaciones que respaldan lo antes mencionado, es la desarrollada por Rojas (2013), en su estudio de caso del Business Process Outsourcing (BPO) como alianza estratégica para el desarrollo de las MiPyMES (caso agroindustria en el departamento de Boyacá), el cual incluyó a empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial en alimentos, teniendo una muestra de 60 empresas. Aquí se hizo primero una evaluación sobre el conocimiento, uso e interés del BPO, donde se comprende que esta herramienta es una forma de cooperación entre dos empresas, que aplicado a MiPyMES las ayuda a tener mayor seguridad sobre su nivel de venta, permitiéndoles una planeación de ingresos, gastos inventarios y sus inversiones.

Por su parte Briones et al. (2006), desarrollaron un estudio aplicado a 151 microempresas del municipio de Murcia integradas por menos de 10 trabajadores, en las evaluaron la cooperación durante el periodo 2003 -2004, destacando la importancia de que las microempresas lleven a cabo actividades de cooperación y profundizar más en variables importantes como son la cooperación, compromiso y confianza.

Otra investigación de aporte significativo para este estudio de caso, es el aplicado a la empresa Cooperación de plásticos Mirandinos en Venezuela, donde el autor Cervilla (2007), encontró que las posibilidades de crecimiento en las pyme venezolanas están relacionadas con sus capacidades para formar redes de cooperación, ya que el resultado obtenido de estudio muestra la existencia de una coordinación sinérgica, al mostrar individualmente mejoras su funcionamiento las empresas involucradas en la cooperación.

Marco, García, y Molina (2002) llevaron a cabo una investigación usando una muestra de 118 empresas, en donde acorde con los resultados obtenidos muestra que las alianzas estratégicas son una herramienta que es utilizada con mayor frecuencia por las empresas pequeñas.

Otra investigación es la desarrollada por Benito (2010) quien en estudio de caso a dos microempresas del mercado español cuya actividad es la distribución y venta de libros especializados, el cual considerando que las empresas deciden cooperar es por dos razones a nivel estratégico que puede ser incrementar poder en el mercado y operativo que se relaciona con reducir costes/ incrementar beneficios. En dicho estudio se reafirma que las empresas decidieron establecer esta alianza por motivos estratégicos y operativos, cuyo beneficio se refleja al tener mayores márgenes en sus precios de venta de sus productos.

### **3.7 Calidad e innovación**

La innovación es un elemento que permite a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Viedma y Luck citado por Martínez et al. 2008). Mientras las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y éxito de las empresas (Vermeulen, 2004).

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico determina que la política científica y tecnológica mexicana no ha logrado motivar mejoras en los niveles de competitividad (Góngora y Madrid, 2010).

Por lo anterior, se considera importante conocer más sobre la situación de dichos factores por considerarse pieza fundamental en el crecimiento y competitividad de las empresas.

### **3.7.1 Innovación**

Al hablar de innovación en muchos casos se tiene el concepto erróneo de que crear innovación es solo el desarrollo de nuevos productos y no es así, la innovación puede presentarse en diferentes formas: 1) la creación de nuevas tecnología y conocimientos para mejorar los procesos y productos existentes, 2) crear nuevos bienes y servicios y 3) adaptación de nuevas tecnologías y conocimientos creados otra parte (Góngora y Madrid, 2010). De igual forma es importante mencionar que la innovación no solo se desarrolla en empresas grandes, sino que también las micro y pequeñas puede generar algún tipo de innovación, acorde a sus recursos y necesidades.

La necesidad e importancia de que las microempresas cuenten con innovación se debe a que actualmente se enfrentan a un mundo globalizado y en constante cambio, por lo que requiere que de elementos que la mantengan a la vanguardia y le generen una ventaja competitiva.

Además que el desarrollo de nuevos productos y procesos es considerado la clave para la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de las pymes (Pett y Wolff, 2009).

Pese a su importancia se han detectado estudios que consideran un riesgo que las MiPyMES hagan uso la innovación, por la inversión que esto puede implicar y esto lo reafirma Heunks (1998) al manifestar que la innovación tiende a incrementar el crecimiento y la eficiencia pero no inmediatamente un mayor beneficio debido a los costos de la innovación.

Sin embargo, algunos estudios relacionados con el manejo de innovación muestran sus beneficios, como es el caso de Morikowa (2004), quien en estudio aplicado a 5,245 pymes japonesas obtiene como resultado que la innovación con el uso de tecnologías de información llegaron a tener efectos positivos sobre su rentabilidad.

Otro ejemplo es el estudio realizado por Herrera, García y García (2008), sobre el desarrollo empresarial de las MiPyMES proveedoras del sector público inscritas en programa cadenas productivas de nacional financiera, ellos se enfocaron a evaluar factores como la gestión del recurso humano, recursos tecnológicos, calidad de

productos, servicios e innovación. Su muestra fue aplicada a 34 empresas donde detectaron que derivado del constante cambio y competencia en la que se desenvuelven, consideran importante que las organizaciones reacciones a tiempo con el fin de incorporar innovaciones a sus procesos, productos o servicios ofrecidos.

Por otro lado, está la investigación realizada por Martínez et al. (2008), aplicado a una muestra de 373 MiPyMES de los sectores industria, construcción y servicios del estado de Hidalgo, en su evaluación sobre su grado de innovación, se obtuvo que las empresas consideran importante las tres formas de innovar, destacando el sector agroindustrial por conferir mayor importancia a la innovación en las diferentes facetas ya que tanto la industria de transformación como la industria del comercio y construcción se ubican por debajo de este.

Moreno, Munuera y García (2011), en un estudio exploratorio relacionado con la innovación en la pymes españolas tuvieron como resultado que cuatro de cada diez pymes afirman no desarrollar productos nuevos o que no cuentan con ingresos procedentes de nuevos productos, que en sus empresas no se desarrolla algún tipo de innovación, destacando que el sector que mayor ausencia de innovación presenta es el de transporte. Además de estos resultados en la investigación se identificó que existen cuatro factores que influyen como barreras para llevarse a cabo la innovación: acceso problemático a la financiación, escasez de mano de obra calificada, falta de demanda del mercado y elevado coste de los recursos humanos.

Ahuja y Katila (2004) mencionan que varias han sido los estudios sobre analizar la incidencia de la innovación en la competitividad de la empresa teniendo como resultado que las empresas invierten en investigación y desarrollo, llevando a cabo prácticas innovadoras lo que las lleva a tener mayor posibilidad de permanecer en el mercado e incrementar su rendimiento.

### **3.7.2 Calidad**

La calidad es un término que se entiende como el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto, proceso o servicio cumple con los requisitos o necesidades establecidas o implícitas (Norma Internacional ISO 9000, 2005)

Estrada, García y Sánchez (2009) consideran que la calidad es un factor interno cualitativo que afecta la competitividad de las MiPyMES y esto lo muestran en su estudio de competitividad realizado para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios, en ellas analizaron y evaluaron este factor, teniendo como conclusión que efectivamente las MiPyMES se encuentran inmersos en un entorno complejo y que el no prestar atención a factores externos puede ocasionarle dificultades en su crecimiento, ya que estos factores no pueden controlarse, sin embargo en esta investigación los autores determinan que la mayoría del fracaso provienen de factores internos y uno de ellos es la calidad la que evalúan si las empresas cuenta o no con certificación, cuyo resultado es negativo.

Algunas aportaciones de estudios sobre la calidad en microempresas, es el proporcionado por el observatorio PYME (citado por Gutiérrez et al. 2013), quienes tuvieron como resultado que el 80% de las empresas no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad y que 50% no realiza técnica alguna para realizar mejoras en ese aspecto, por lo tanto los controles de calidad son mínimos o no existen.

Otro de los estudios que muestran el manejo de calidad en MiPyMES es el realizado por Herrera et al. (2008), quien tuvo como resultado que la calidad es una estrategia efectiva que ayuda a la empresas a competir en el mercado, esto porque se considera que los clientes son atraídos por la calidad y por la cual esperan pagar mayores precios por algo que les dé mayor durabilidad.

Lima y Resende (citado por García et al. 2010), hicieron su aportación referente al tema al examinar la relación entre certificación de la calidad y rendimiento en una muestra de empresas brasileñas, donde al hacer una comparación entre un grupo

de empresas que certifican la calidad y otro grupo que no, se detectó que no se pueden discernir diferentes niveles de rendimientos entre los grupos.

También se encuentra la investigación aplicada a MiPyME en Iberoamérica por García et al (2012), quien en su estudio aplicado a 1,989 MiPyME, cuestiono a los gerentes sobre sí la empresa cuenta con alguna certificación de calidad, como una forma de evaluar la percepción de dicho factor, donde se muestra que el 17% poseen una certificación de calidad, el 27.1% no lo posee pero está en proceso de obtenerla y el 55.9% no la posee ni está en proceso, de las cuales solo el 8.8% son microempresas que poseen una certificación de calidad.

Otro estudio de índole similar al anterior realizado por los mismo autores García et al (2012) pero aplicado PYME españolas, tomando una muestra de 1000 empresas, para el factor de calidad se obtuvo que de la muestra total el 35.7% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 9.4% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 54.9 no la posee ni está en proceso. Para el caso específico de las microempresas solo el 22.6% tiene alguna certificación de calidad siendo las medianas empresas las que mayor porcentaje presentan con un 68.8%.

### **3.8 Aspectos Contables y financieros**

Landazuri, Chávez y Ochoa (2013) en su investigación perfil administrativo y financiero de las micro y pequeñas empresas en el municipio de Cajeme, Sonora, determinan que los problemas que enfrentan las MiPyMES son diversos tanto a nivel administrativo y financiero, sin embargo, representan oportunidades que se tienen para detonar a este importante sector de la economía aprovechando las fortalezas que estas puedan tener, lo cual les ha permitido permanecer en el mercado por un tiempo prolongado pese a su situación.

Las MiPyMES se caracterizan por diversos factores que dificultan su crecimiento y uno de ellos es el relacionado con la administración profesional en las empresas, a lo que Pavón (2010), considera que este factor impide una adecuada planeación y capacidad para interpretar variables económicas y financieras. Con esto el autor

supone que los empresarios puede tener expectativas poco reales como por ejemplo, creer que el negocio se desarrolla fácilmente, incurrir en gastos e inversiones innecesarias, flujo de caja inconsistentes con el capital de trabajo disponible (Maza, ITAM, citador por Pavón 2010).

Es por ello que Martínez et al (2008) en su libro Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa considera que es necesario aumentar las inversiones que se requieran para el desarrollo de la organización y así contar con una base financiera sólida, de manera que se constituyan reservas o fondos que permitan una disminución de costes financieros.

Actualmente se tiene claro que las empresas se encuentran en un entorno dinámico que cada día tiene mayores exigencias, por lo que deben de tener presente lo indispensable de contar con las herramientas e información suficiente que le permita hacer frente a este entorno. Por lo tanto partiendo de la aportación de Fundes México (citado por López 2009) en estudio de 2002 determinan que la falta de conocimiento en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano en este tema se considera factores principales que inciden en el fracaso de los negocios pequeños del país.

Por tales motivos se considera que el tema financiero en microempresas es de suma importancia abordar ya que es una parte elemental de la empresa y de que si se tiene un manejo eficiente se podrá contribuir a que la empresa logre el éxito y crecimiento deseado.

### **3.8.1 Estudios sobre uso de recursos financieros, planeación financiera en microempresas**

La importancia de que las empresas lleven un control de su contabilidad y elaboren sus estados financieros, se debe a que con estas herramientas la organización podrá conocer sus ingresos, gastos y costos, así como su posición financiera y económica.

Investigaciones realizadas sobre el factor financiero en las microempresas muestran el poco interés que se le da a éste factor a pesar de tener conocimiento

de la vital importancia de llevar un control y manejo de ello, ya que podría generarles ventajas competitivas importantes. Esto se reafirma con lo que según Martínez et al (2008) en revisión de algunos estudios detecto que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los factores primordiales para alcanzar el éxito competitivo de las MiPyMES.

En estudio titulado Planeación Financiera en MiPyMES de Industrias en Crecimiento: El Caso de los Laboratorios de Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), donde citan la investigación de Wijewardena et al (citado por López) aplicado a 168 MiPyMES manufactureras de Sri Lanka cuyos resultados muestran la relación directa entre planeación financiera y el desempeño productivo, además de señalar que el grado de formalidad de dicha planeación logra una relación positiva con el tamaño de su organización. En conclusión de dicha investigación se observa que la empresa naturista ZMG no lleva a cabo una planeación financiera solo plasman las ideas pero no son formalizadas, dado que el empresario no dedica tiempo a realizarlo, pero tienen conocimiento de la importancia que tiene llevarlo de manera formal y detallada.

Otra investigación es la realizada en el estado de Hidalgo por un grupo de investigadores que aplicaron a una muestra de 373 MiPyMES cuestionario en el que se analizaron los que se consideran principales factores que contribuyen al éxito de este tipo de empresas como es el relacionado con aspectos contables financieros en donde tuvieron como resultado primeramente que la utilización de técnica económico-financieras por estas empresas se ubica en un nivel medio. Y las empresas que más usan estas técnicas son las del sector servicios en industrias de la construcción, transporte y comunicaciones, artesanía y agroindustria (Martínez et al, 2008)

En estudio efectuado en a 1,000 empresas españolas por García en el 2012, se detecta que la técnica más utilizada contablemente por estas empresas es la económico-financiera, seguida del establecimiento de presupuesto de ingresos y gastos anuales. También se destaca que cuanto mayor es el tamaño de la

empresa, más aplican las herramientas contables, lo que deja deducir que microempresas no aplican o es poco el uso de técnicas contable- financieras.

En la misma dirección que la investigación anterior, pero aplicada a 1,989 empresas MiPyMES de Iberoamérica García et al (2012) detecto que las empresas medianas son las que tienen más desarrollada técnicas contables en sus organizaciones, no identificando diferencia en función de su edad.

### **3.8.2 Fuentes de financiamiento usadas por MiPyMES**

Partiendo de la problemática que se manifiesta sobre el tema financiero de las MiPyMES, referente a su acceso limitado a fuentes de financiamiento y considerado este un obstáculo para el crecimiento de la MiPyMES mexicanas (Pavón, 2010). Es por ello que como forma de conocimiento general, en este apartado se analizan las fuentes de financiamiento de las empresas y las más utilizadas por las MiPyMES, esto de acuerdo con información proporcionada en su proyecto denominado financiamiento a las microempresas y las pymes en México.

Las fuentes de financiamiento de las que las empresas hacen uso se pueden dividir en tres que son las 1) fuentes auto generadoras de recursos,2) el de financiamiento interno y 3) las de financiamiento externo.

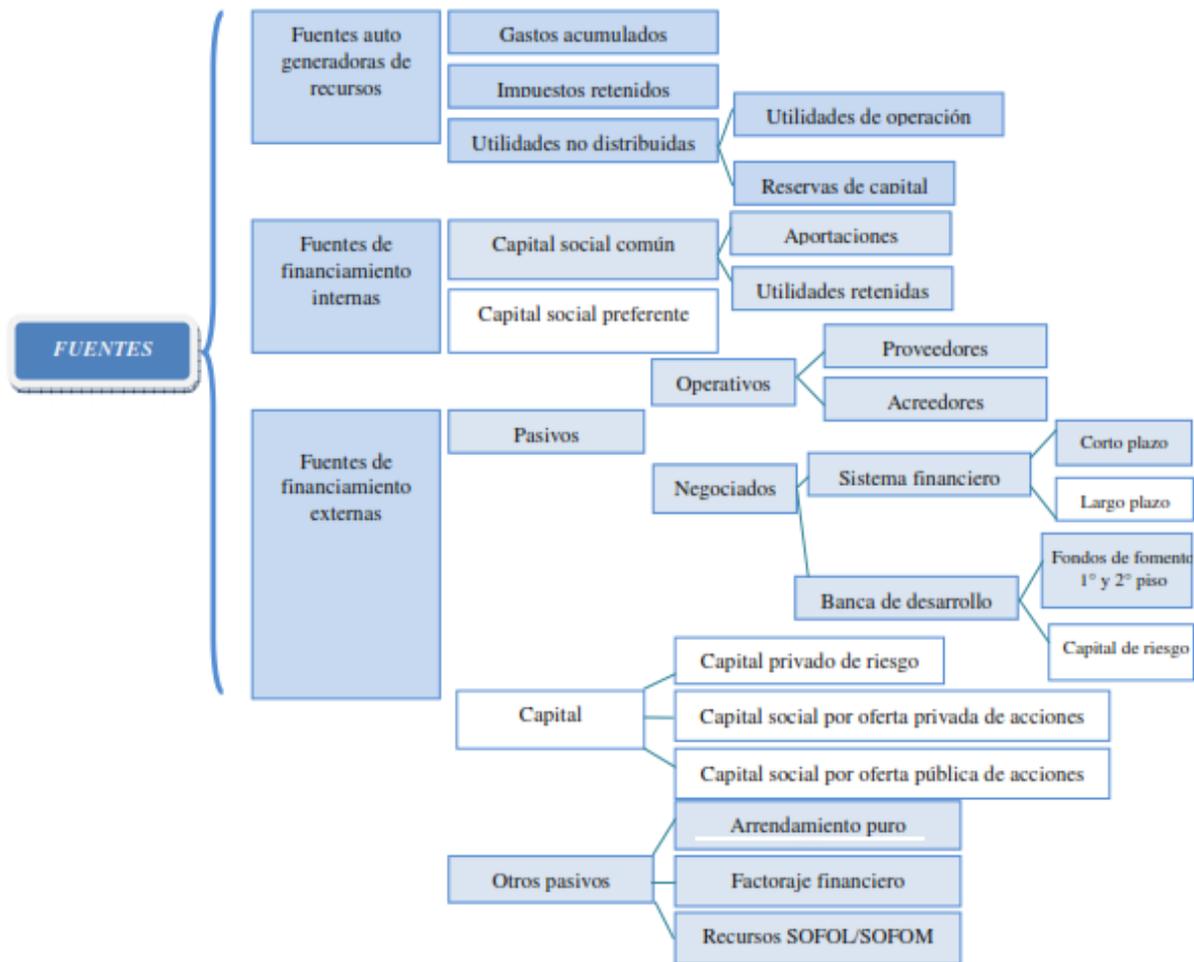
Como se muestra en la figura 12 las fuentes auto generadoras por las MiPyMES pueden ser percibidas tanto por gastos acumulados, impuestos retenidos o utilidades no distribuida, las cuales a su vez se obtienen de las utilidades de operación y reservas de capital que la empresa pudiese tener.

Para el caso de las fuentes de financiamiento internas las empresas buscan obtener financiamiento de su capital social común (aportaciones, utilidades retenidas) o capital social preferente.

Las fuentes de financiamiento externas pueden obtenerse de tres fuentes que son los pasivos, capital y lo que se considera otros pasivos. Dentro de los pasivos están los pasivos operativos que son los proveedores y acreedores, y los pasivos negociados los cuales se dividen en el sistema financiero a corto y largo plazo y la

banca de desarrollo. Las fuentes provenientes del capital pueden darse por el capital privado de riesgo y capital social. Y por último los otros pasivos son aquellos como el arrendamiento puro, factoraje financiero y recursos SOFOL (Sociedad financiera de objeto limitado) / SOFOM (Sociedad financiera de objeto múltiple).

**Figura 11: Fuentes de financiamiento para MiPyMES**



Fuente: Pavón (2010)

# Capítulo IV

## Resultados y propuesta de mejora

---

*"No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos."*

**Albert Einstein**

#### **4.1 Diagnóstico del Problema**

Siguiendo el planteamiento y objetivo de la presente investigación se realiza un diagnóstico cualitativo a la empresa V&B, mediante la aplicación de un instrumento (Anexo B) con el que se pretende conocer a profundidad el comportamiento de la microempresa. Para obtener la información precisa de las variables a analizar, el cuestionario fue dirigido a la propietaria y directora general de la empresa de quien se buscó obtener la información de forma clara y concisa, dado que se considera es la persona que conoce a mayor profundidad los problemas que le aquejan a la organización.

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario consta de 29 ítems, donde se evalúan factores como la percepción del clima y entorno empresarial, estrategia e innovación, tecnología, calidad, TIC y aspectos contables, financieros y de rendimiento, siendo este último en el que mayor énfasis se hizo, considerando que el estudio de caso está dirigido a detectar y analizar factores que influyen en el crecimiento de la empresa, por lo que como complemento a este último se analizaron los indicadores de ventas, activo total y rentabilidad de la empresa, mismo que fueron evaluados por una serie de razones financieras que contribuyeron a evaluar la situación actual de la empresa. Dichos indicadores fueron determinados en base a la literatura analizada en el capítulo 3 y a la información a la que se pudo tener acceso por parte de la empresa estudiada.

##### **4.1.1 Cuestionario de diagnóstico**

###### **Bloque I Datos generales:**

V&B es una empresa de tipo familiar y mercantil con 5 años de antigüedad en el mercado, integrada por un número de 3 empleados en los últimos 2 años y administrada y gerenciada por su Directora General desde sus inicios (hace 5

años), quien cuenta con una edad de 45 años y nivel académico de estudios universitarios: Licenciatura en Arquitectura.

Su actividad principal es la gestoría de trámites de permisos de obras de construcción, diseño arquitectónico y construcción. Por sus características se ubica en el sector de servicios a empresas, profesionales científicos y técnicos y de construcción.

Las expectativas que tiene V&B se refiere al número de empleados y ventas considerando la posibilidad de aumento en los próximos años. Esto por la percepción de trabajo que tuvo la empresa durante los años 2013 y 2014, principalmente del 2014.

En este bloque de respuestas se obtuvo una breve descripción de la empresa, como es el giro, antecedentes y expectativas de V&B en las que se muestra que, a pesar de ser una organización de tamaño micro la directora considera la posibilidad de un crecimiento en su número de empleados y en sus ventas.

En comparativa con los resultados del estudio realizado por Hernández, Salazar, Mendoza y Estrada (2015) sobre el análisis estratégico para el desarrollo de la MiPYME en el estado de Hidalgo informe MiPYME 2013, se observa que la edad de la mayoría de las MiPyME analizadas se ubica en una edad media de antigüedad de 16 años.

En el tema del tipo de empresa, V&B se considera una empresa familiar, tipo de empresa que más destaca en el estado de Hidalgo, por representar en el estudio antes mencionado el 67% del total de sus empresas encuestadas.

En lo que se refiere a la edad de los que ocupan la gerencia de empresas V&B se posiciona dentro de la edad promedio de 48 años marcada en el estudio.

V&B menciona que tiene expectativas de crecimiento, sin embargo en contraste con el estudio comparado, se detecta que, de acuerdo con su tamaño, las empresas que han mostrado un crecimiento son las medianas y pequeñas empresas. Por otro

lado, si se analiza el crecimiento por sector se obtiene que las empresas con más actividad son la del sector construcción, giro al que pertenece V&B.

## **Bloque II Percepción del clima y entorno empresarial**

De acuerdo con palabras de la directora general, considera importante dar su opinión de manera independiente de acuerdo a los servicios que esta ofrece. En cuanto al servicio de gestiones considera que el puntaje a otorgar es de 7 posicionándola en la media, esto debido a que cree que pese al entorno en que la empresa se desenvuelve cuenta con aspectos a su favor como son un manejo adecuado de sus tiempos en cada gestión dado de su experiencia en el ramo, además de mantener la preferencia de alguno de sus clientes, y la calidad de los servicios que presta.

En lo que se refiere al giro de la construcción, la directora comenta le da un puntaje de 6, esto porque cree es un servicio que está inmerso en un entorno que tiene mayor competencia y en el que no ha adentrado, lo que origina que no cuente con un equipo de trabajo establecido como trabajadores de obra, proveedores, maquinaria y equipo especializado, entre otros.

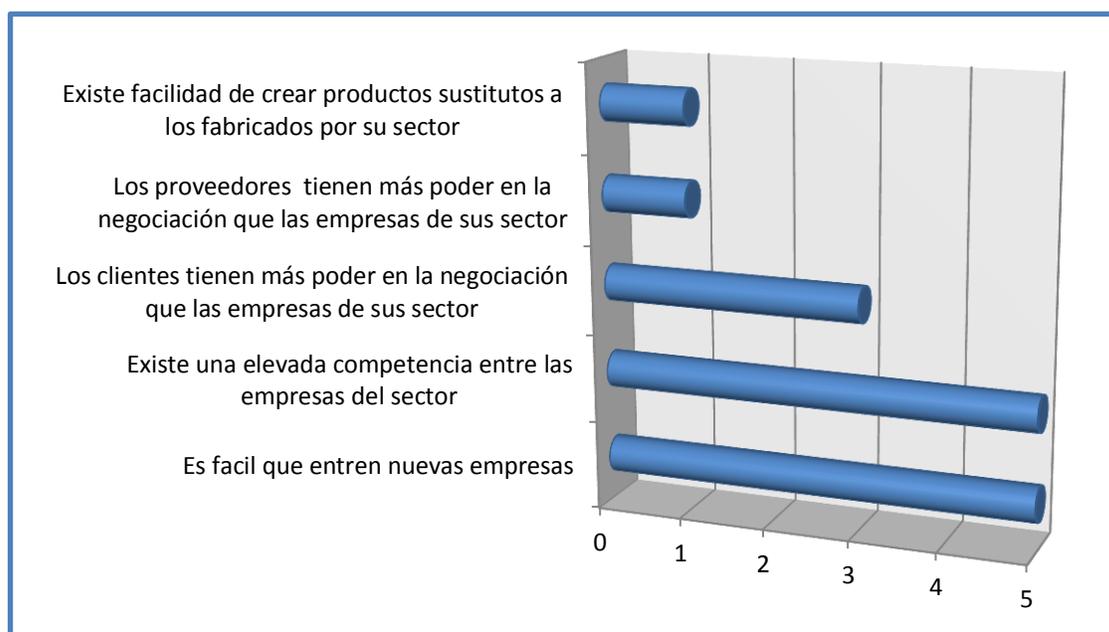
La directora de V&B considera que la situación de su clima empresarial del 2013 comparado con el año 2014 ha tenido mejorías, pese a lo comentado anteriormente, ya que para ella refleja la existencia de un buen desenvolvimiento y confianza de su evolución en el entorno, esto reafirmado por la percepción de nuevos proyectos realizados.

En comparación con el estudio a las 630 MiPyMe de Hidalgo, el 42.4% de ellas considera que hubo mejoras en su clima empresarial, destacando que las de percepción más favorable son las pequeñas y medianas empresas (Hernández, Salazar, Mendoza y Estrada, 2015)

En este bloque con el fin de conocer a mayor profundidad la situación de la empresa respecto del sector en el que se desenvuelve y su competitividad en él, se profundizo basados en la cinco fuerzas de Porter, analizando de manera

independiente el servicio de gestión de trámites de obra ante dependencias gubernamentales y el de construcción, derivado de que estos servicios tienen un impacto diferente, por lo que se obtuvo lo siguiente:

**Gráfico 6: Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia basada en respuesta del cuestionario

#### Amenaza de nuevas entradas

Tras analizar la entrada de nuevos competidores en el sector servicios de gestión de trámites, se considera que las barreras de entrada son de impacto moderado, por lo que la amenaza de nuevos gestores es alta, ya que para ingresar a este mercado se requiere de poco capital, se puede generar poca diferencia en el producto obtenido y poca variación en los costos del servicio.

Mientras en el sector construcción se considera que la amenaza de nuevas empresas es baja, ya que las barreras de entrada a las que éstas hacen frente son barreras significativas. Esto porque para poder ser una empresa constructora debe requerir de un capital importante, además de economías de escala, tener en cuenta

las políticas de gobierno para este giro, así como, proporcionar diferencia importante en sus productos.

#### Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza, se destacan dos aspectos importante el primero que el sector de la construcción es muy competitivo, por lo que existen diversos proveedores que las abastecen de sus recursos, por lo tanto puede determinarse que el poder de negociación de los proveedores es bajo, al tener las empresas diversas opciones de proveedores y elegir la que más les convenga y por ende negociar más los precios.

Sin embargo, por otro lado al ser V&B una micro empresa, maneja en ocasiones volúmenes pequeños de productos por lo que su negociación con algunos proveedores puede ser más difícil, ya que ellos pueden determinar sus precios.

Referente a la posible existencia de poder en ocasiones por parte de los proveedores, se puede emplear la acción estratégica planteada por Porter (2008), quien considera que la empresa debe efectuar una búsqueda y elegir aquellos proveedores que poseen menor poder de influencia negativa.

Algunos de los proveedores de V&B son:

- Prefabricados de Pachuca (PREPA)
- José Luis Peláez: Renta de maquinaria y camiones de volteo
- Cristalum, cancelería de aluminio y vidrio
- Ferrecercas
- Interceramic
- Eléctrica Barba
- Xerox
- Superpapelera

#### Poder de negociación de sus clientes

Aquí se analiza el poder de negociación de clientes de dos maneras, con clientes que tiene ya una antigüedad en el empresa y clientes nuevos, para el primer caso el

poder de negociación de estos puede ser alto, ya que V&B considera importante la fidelidad de sus clientes y una de sus estrategias es el poder negociar un poco sus precios con ellos, mientras que en el caso de los clientes nuevos la negociación es casi nula. Para este caso Porter (2008), propone que la empresa elija clientes que posean menor poder de influencia sobre V&B.

Algunos de los clientes de V&B son los siguientes:

Aquí se divide en dos rubros los clientes de gestoría y los de construcción:

Gestoría:

- VIPEGASA Inmobiliaria, S.A. de C.V.
- PAK Desarrollos, S.A. de C.V.
- MB construcciones
- ACAPRO
- CEMS Constructora
- Grupo Inmobiliario Rojom
- VEHER, S.A. de C.V.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (Campus Pachuca)
- Auto Partes y Mas (APYMSA)

Construcciones:

- VIPEGASA Inmobiliaria, S.A. de C.V.
- Clientes que buscan crédito INFONAVIT para edificación nueva o remodelación.
- Edificaciones Camino Real de Hidalgo
- Grupo Inmobiliario Rojom
- VEHER, S.A. de C.V.
- Construcciones privadas

### Amenaza de productos sustitutos

Considerando que la empresa presta servicios de gestoría de trámites y de construcción, el análisis de estas fuerzas se divide en dos, en lo que se refiere a la gestoría no se encuentra un servicio o productos sustitutos, dado sus características. Mientras en el sector construcción en lo que refiere a la elaboración de proyectos en AutoCAD, estos pueden ser sustituidos por proyectos elaborados mediante perspectivas que son maquetas virtuales, que permiten al cliente tener una idea más precisa de cómo serían los espacios de su construcción. Otro de los productos sustitutos a los que se enfrentaría V&B es lo que actualmente se conoce como casas de concreto armado que son edificaciones prefabricadas, son rápidas y en su mayoría más económicas. Además de productos que usan sistemas ecológicos.

### Rivalidad entre competidores existentes

Como competencia directa de V&B en el sector construcción, esta tiene a todas aquellas empresas que se dedican a la construcción de todo tipo de edificaciones, ejemplo de competidores pueden ser sus propios clientes que en su mayoría cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad, además de diversas constructoras que existen en el mercado.

En cuanto al sector servicios de gestoría la rivalidad se considera baja ya que no se ubica otra empresa dedicada a este tipo de actividad, sin embargo es importante contemplar a los arquitectos y/o ingenieros independientes también como competidores.

Los resultados obtenidos de V&B en comparación con el estudio realizado a MiPyME de Hidalgo muestra que la fuerza relacionada con la fácil entrada de nuevas empresas del sector se ubican en la media de la escala a diferencia de V&B que sí considera la fácil entrada de nuevas empresas. Para la fuerza relacionada con la rivalidad entre competidores, dicho estudio muestra que las microempresas son las que consideran una elevada competencia, así como las del sector construcción, además de ser las que manifiestan mayor poder de negociación de

sus clientes como en el caso de la empresa objeto de estudio. En lo que refiere al poder de negociación de proveedores y la facilidad para crear productos sustitutos, en el primero destacaron las micro y medianas empresas principalmente las del sector construcción caso contrario de V&B que manifiesta que no existe poder de negociación por parte de sus proveedores, mientras que en la facilidad para crear productos sustitutos las pequeñas y micro empresas son las que destacan, como es el caso de V&B en el ramo de la construcción.

### **Bloque III Estrategia y organización**

En el presente bloque se da respuesta a aquellos aspectos relacionados con la forma en que está estructurada la organización, sus estrategias y procesos.

V&B es una microempresa que realiza planes estratégicos, frecuentemente a un año. Esto lo desarrolla con el fin de tener definidos los objetivos y determinar la manera de alcanzarlos mediante la organización y control de sus actividades.

En lo que se refiere a los vínculos y relación con otras empresas V&B menciona que ha llevado a cabo en los últimos dos años actividades relacionadas con acuerdos principalmente de compras y abastecimientos y de producción, beneficiándose principalmente en adquirir sus productos a precios más accesibles, mientras que en el caso de producción, se refiere al establecimiento de acuerdos principalmente para desarrollar la construcciones de determinadas edificaciones, lo que le ha permitido adquirir nuevos clientes y mejoras en este ramo.

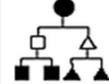
Relacionado con lo anterior V&B a pesar de entablar esos acuerdos no ha establecido alianzas estratégicas como tal, ni cooperación con universidades, entidades gubernamentales, ni organizaciones no gubernamentales, porque desconoce el funcionamiento y requisitos necesarios para establecerlas y ni los beneficios que esto podría generarle. Sin embargo, solo una ocasión la empresa intento generar una alianza con entidades como “proveedor – constructor” pero no se obtuvo una respuesta favorable debido a que no se cubrió en su totalidad con los requisitos.

Tomando en cuenta lo mencionado por Ojeda (2009), quien sugiere que las alianzas son una alternativa estratégica para mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que permite tener acceso a mayores recursos, sin llegar a fusiones y por tanto, manteniendo la flexibilidad que les facilite su adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado, se buscó conocer la manera en que está estructurada la empresa, y se obtuvo como resultado que V&B no cuenta como tal con departamentos, sin embargo cuenta con personal que se encarga de llevar las actividades de recursos humanos, contabilidad, y departamento de compras. Para el caso del de contabilidad, este se desarrolla por una subcontratación. Las principales actividades que se desempeña el encargado de recurso humanos que en este caso es la directora general de la empresa, es precisamente la selección y reclutamiento del personal fijo o temporal que se requiera para el desarrollo de las actividades de la empresa, mientras que el encargado de la contabilidad es un contador contratado para llevar acabo las actividades, de elaboración y cálculo de nómina, declaraciones mensuales y anuales, alta y bajas de imss principalmente y por último las persona encargadas de las compras son sus mismos colaboradores, que en su mayoría el que lleva el área administrativa es quien se encarga de las compras de abastecimiento en cuestión de papelería y artículos de oficina, mientras que para los productos necesario de obra lo efectúa su personal de proyectos y en ocasiones solo el seguimiento es dado por el encargo administrativo.

De acuerdo con lo obtenido en este tercer bloque, se identifica que V&B se ubica entre las etapa I Existencia y etapa II Supervivencia, del ciclo de vida de Churchill y Lewis (1984), esto al manifestar características de ambas etapas como manejar una organización simple, supervisión directa por parte de su directora general, así como supervisión supervisada, toma decisiones a cargo de la propietaria y el empleo de sistemas formales es mínimo o inexistente.

**Figura 13: Etapa en la que se ubica V&B dentro del ciclo de vida**

	Etapa I Existencia	Etapa II Supervivencia
Estilo de Gestión	Supervisión directa	Supervisión supervisada
Organización		
Grado de sistemas formales	Mínimo o inexistente	Mínimo
Estrategia de mejora	Mantenerse con vida	Supervivencia
Negocios y propietario		

\*\*Los círculos pequeños representan al propietario y

Fuente: Churchill y Lewis (1984)

Al contrastar los resultados obtenidos en este bloque por V&B con los datos de las empresas encuestadas por Hernández et al (2015), confirma que la planeación estratégica es empleada más por las medianas y pequeñas empresas, siendo las micro las que menos la efectúan y que las que realizan lo hacen a 1 año principalmente, caso en el que se ubica V&B al ser una microempresa que elabora planes estratégicos a corto plazo.

En el tema de establecer alianzas o acuerdos, las MiPyME del estado muestran como resultado un reducido número de alianzas o acuerdos con otras empresas, siendo las microempresas las que realizan en porcentajes inferiores a los de la media de la muestra de dicho estudio, esto viene a confirmarse con el resultado obtenido por V&B en el cual se tiene que en los últimos dos años no ha efectuado ningún tipo de alianza estratégica, ni acuerdo de cooperación con entidades gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo en el tema de acuerdos V&B menciono que estableció un acuerdo para compras y abastecimientos y de producción, acuerdos más sobresalientes entre las MiPyME de Hidalgo al representar el 27.9% (Hernández et al. 2015)

El indicador de departamentos existentes en el estudio de Martínez et al (2008), muestra que la presencia de estos en microempresas en su estructura organizativa es inferior a la media del conjunto de las 373 MiPyME analizadas en su estudio,

esto lo explican debido a que el número de empleados es reducido y por tanto el número de departamentos dentro de la estructura sería menor.

#### **Bloque IV Tecnología, calidad, innovación, TIC**

En este bloque se analizó si la empresa hace uso de la tecnología, calidad, innovación y tecnologías de información. Y en el tema de tecnología V&B se ubicó en el tipo de tecnología C, el cual hace referencia a que la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y solo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.

Por lo que, puede decirse que de acuerdo con la forma en que se evalúa la tecnología, V&B se posiciona como sostenible (García, 2010). Esto nos indica que a pesar de que no desarrolla tecnología y de no contar con los recursos suficientes para abastecerse de ella, siempre busca estar a la vanguardia y alcanzar a su competencia, con el fin de proporcionar a sus clientes un excelente servicio. Cabe mencionar que por ser una microempresa corre el riesgo de que cuando cuenta con la tecnología necesaria, este apareciendo otro tipo de tecnología más vanguardista.

En el tema de calidad la empresa no cuenta con alguna certificación de ISO de la serie 9000 o equivalente y no está en el proceso previo para la certificación de la calidad. V&B reconoce que el no contar con una certificación de calidad es de cierta manera una desventaja, sin embargo considera que por el momento y por sus características propios no podría cubrir quizá con los requisitos para obtenerla, pero resalta que eso no implica que sus servicios y productos no tengan la calidad que sus clientes se merecen, y para prueba de ello es la fidelidad de algunos de ellos.

V&B a pesar de ser una microempresa, se preocupa por buscar mejoras en sus diferentes ámbitos, por lo que menciona que dentro de las principales innovaciones desarrolladas durante los últimos 2 años ha sido en sus productos y servicios, el cual consistió principalmente en determinar y estructurar nuevas calidades en sus proyectos ejecutivos. En los servicios de gestiones, las mejoras que se hicieron fue en el cómo se generaba el informe sobre el avance de sus trámites y en sus

tiempos. Y en cuanto a la comercialización de nuevos productos se dio principalmente en integrarse y ofrecer sus servicios como gestor y constructor de obras para la obtención de créditos infonavit.

Otro de los cambios y mejoras desarrolladas se dio en su dirección y gestión, las principales mejoras se dieron al establecer una reestructuración en la delegación actividades, esto con el fin de tener un mayor control y organización de las mismas. Otras de sus mejoras en el sistema de gestión fue en el rubro de compras y aprovisionamientos, con la búsqueda nuevos proveedores, que cubrieran características como: mejores costos, calidad, servicio, tiempo y atención.

Estas mejoras y cambios en sus diferente rubros, se consideró llevar acabo porque para V&B es importante hacer una autoevaluación y mejorar en todo con el fin de brindar servicio y productos de calidad y así mismo contar internamente con una buena organización.

En el punto d tecnologías de información y comunicación (TIC) V&B responde que hace uso de infraestructura básica para el desarrollo de sus actividades, como el correo electrónico, banca electrónica, redes sociales, trámites de impuesto vía web y uso de internet para la compra de productos, este último lo usa esporádicamente, sobre todo cuando el producto que requiere no lo tienen sus proveedores.

Por el momento V&B no considera necesario contar con otro tipo de infraestructura, pero no deja de lado la posibilidad de a corto plazo implementar el mercadeo a través de internet y la creación de una página web, lo que le permitirá darse conocer más en el mercado y difundir la calidad de su trabajo.

Derivado de la información obtenida en este bloque IV, se detecta que en cuanto a tecnología, existe coincidencia entre V&B y las empresas encuestadas del estudio: análisis estratégico para el desarrollo de las MiPyME en el estado de Hidalgo (Hernández et al, 2015), ya que las microempresas encuestadas consideran una posición Tipo C: Sostenible (utilizan tecnología idéntica a la de la mayoría de las empresas del sector y sólo realizar nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados) al obtener el 49.5% en el manejo de este

tipo de tecnología, mismo tipo que el de V&B. En este rubro las empresas que más destacan son las medianas ya que reflejan tener una posición más favorable que las micro y pequeñas empresas al caracterizarse por desarrollar su propia tecnología.

En lo que se refiere a la certificación ISO de la serie 9000 en estudio realizado por Hernández et al (2015) en empresas de Hidalgo, plasma un porcentaje considerable de empresas que no están certificadas ni están en proceso de obtenerla (67.3%), caso reafirmado por V&B al presentar la misma situación, tanto por tamaño como por sector ya que las empresas del sector construcción son las que sobresalen con un 72.7% por no poseer certificación ni estar en proceso de obtenerla (Hernández et al, 2015)

Además de evaluarse el nivel tecnológico de las empresas en ambos estudios se analiza el grado de innovación que mantienen, para ello, V&B muestra que le da una importancia a los tres puntos de la innovación, enfocándose mayormente en la innovación a sus productos/servicios (cambios o mejoras en productos/servicios existentes, comercialización nuevos productos/servicios) y sistemas de gestión (cambios o mejoras en dirección y gestión, adquisición de nuevos bienes de equipos) dejando en segundo lugar a la innovación en sus procesos. Lo anterior al compararse con lo obtenido por Hernández et al (2015), muestra una discrepancia ya que en este estudio se obtuvo que las microempresas le dan importancia a la innovación en sus procesos y productos y servicios.

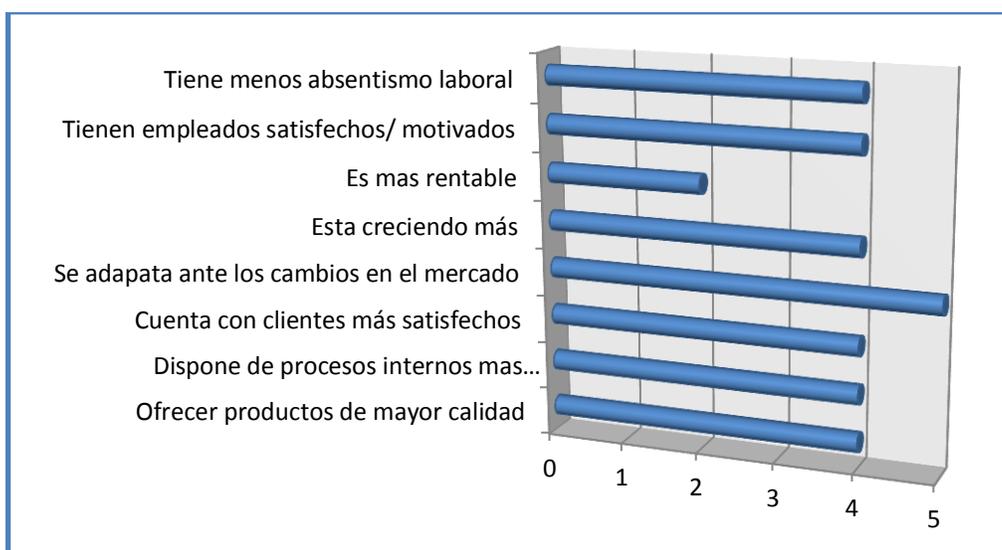
En lo que se refiera al tipo de infraestructura usada por las Microempresas de Hidalgo se centra un porcentaje alto (72.7%) en el uso de correo electrónico, seguido del uso de banca electrónica (39.9%) y de página web (34.2%). Resultados que se igualan al de V&B en el caso del empleo elevado de correo electrónico y banca electrónica y diferenciándose en el uso de la página web, esto por qué para V&B el crear una página web implica una inversión no solo por su elaboración sino para su actualización.

## Bloque V Aspectos contables, financieros y de rendimiento

En este último bloque se analiza el nivel de rendimiento de la empresa, uso de fuentes de financiamiento y el tipo de sistemas de control interno que utiliza.

Con base en los resultados muestra que V&B está en total acuerdo en las aseveraciones respecto a que ofrece productos de mayor calidad, dispone de procesos internos más eficientes, cuenta con clientes satisfechos, se adapta a los cambios en el mercado, está en crecimiento, tiene empleados más satisfechos y tiene un menor absentismo laboral, sin embargo en cuanto a rentabilidad se refiere no está teniendo resultados favorables, véase gráfico 7:

**Gráfico 7: Rendimiento**



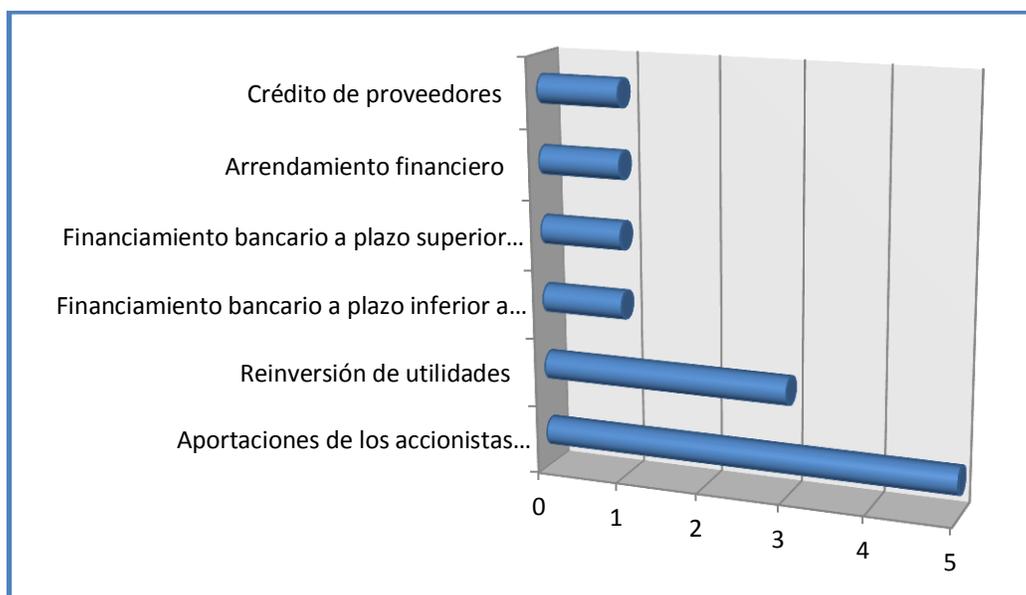
Fuente: Elaboración propia basada en respuesta cuestionario

En el caso de decisiones de inversión, V&B considera el uso de dos fuentes que es la aportación de accionistas (propietarios) como principal y reinversión de utilidades.

En este punto V&B pese a los requerimientos de inversión, no ha considerado la opción de usar otras fuentes de financiamiento usuales como los bancos, ya que considera le sería más costoso llevarlo a cabo. Sin embargo, la directora general

comenta que en situaciones que ha requerido inversión y en su momento la empresa no cuenta con ello si ha gestionado préstamos pero entre familiares.

**Gráfico 8: Fuentes financieras**

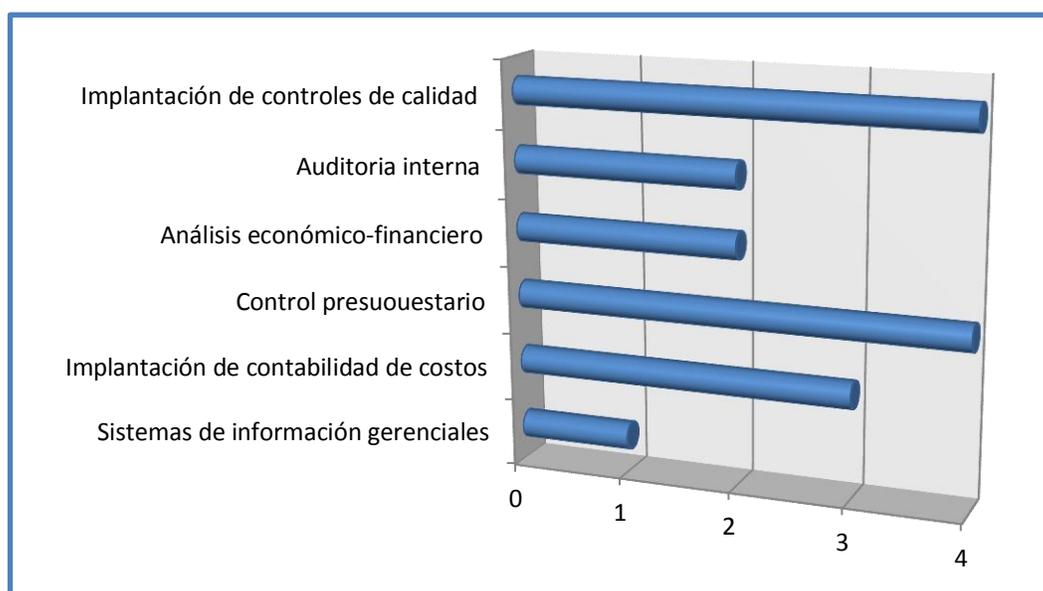


Fuente: Elaboración propia basada en respuesta cuestionario

Retomando lo relacionado con financiamiento, V&B menciona que en los últimos años no ha hecho uso de alguna fuente gubernamental de financiación. Esto porque no ha considerado necesario tomar esa medida, además de que no tiene el suficiente conocimiento en este tipo de fuentes de financiación. Así mismo, tampoco ha realizado trámite alguno para tener acceso a líneas de crédito en los últimos meses, esto porque considera que la empresa no lo necesita. Por lo tanto con base en la información obtenida se omite la pregunta número 28, ya que no son aplicables para este caso.

En cuanto al punto de si V&B hace uso de sistemas de control interno formales, en el gráfico 9 se muestra que la empresa se caracteriza por implementar sistemas de control principalmente de contabilidad de costos el cual se lleva a cabo por el encargado de la contabilidad, control presupuestario e implantación de controles de calidad, supervisados por la directora general de la empresa.

**Gráfico 9: Sistemas de control interno formales**



Fuente: Elaboración propia basada en respuesta cuestionario

Por lo tanto, derivado del análisis de los resultados obtenidos por V&B y la comparativa con el estudio realizado a 630 MiPyME de Hidalgo (Hernández et al 2015), se detecta que en cuanto a su rendimiento al igual que V&B las microempresas consideran un mayor rendimiento en ofrecer productos de calidad, disponer de procesos eficientes, contar con clientes satisfechos, adaptarse a los cambios y dejando en último lugar pese a estas fuerzas el ser más rentable. En el caso de fuentes de financiamiento la empresa objeto de este estudio considera en primer lugar las aportaciones de los accionistas y en segundo la reinversión de utilidades, mismas fuentes empleadas por las micro en estudio de Hernández et al (2015) aunque estas dejando como primer lugar la reinversión de utilidad seguida de las aportaciones de accionistas a diferencia de V&B.

Por otro lado, en cuanto al manejo de sistemas de control interno V&B se basa en el control presupuestario e implantación de controles de calidad, implantación de controles de calidad, análisis económico- financiero, auditoría interna y sistemas de información gerencia en ese orden de prioridad, mismo sistemas que usan las micro del estudio comparado anteriormente.

Por lo que, se determina que en este bloque V&B y el estudio a las micro de Hidalgo se obtienen coincidencias en los resultados obtenidos en ambas investigaciones, por lo que se reafirma que las microempresas, así como tienen puntos débiles, tienen aspectos que pueden generar una ventaja competitiva que contribuya al crecimiento y éxito de la organización, mediante el empleo de técnicas o estrategias acorde a sus necesidades.

#### **4.1.2 Análisis financiero**

El anexo C muestra el estado de situación financiera de la empresa de tres periodos de tiempo, en el cual se identifica que V&B:

- Dispone de poco efectivo que le permita solventar gastos que pudieren presentarse, ya que su cuenta solo en el 2012 mantuvo en caja un saldo a favor y en Bancos sus ingresos disminuyeron para el 2013 y para 2014 hay un monto por \$5,127.46.
- En lo que respecta a los clientes se observa un aumento importante del 46.56% para el 2014 respecto del 2012.
- Se detecta que los deudores diversos de V&B han aumentado del 2012 al 2013 en un 61.32%. Lo que refleja que no está cobrando adecuadamente o está otorgando mucho crédito a sus clientes.
- Otro de los puntos relevantes de este análisis es que V&B refleja en mobiliario y equipo de oficina y en equipo de cómputo aumentos importantes. El mobiliario y equipo del 2012 al 2013 aumentó en un 9.6%. En cuanto al equipo de cómputo, éste se incrementó para el 2014 respecto del 2012 en un 107.31%, estos porcentajes muestra la probabilidad de que la empresa esté haciendo gastos que en determinando momento no debería realizarse por la falta de ingresos.
- En la cuentas del pasivo V&B muestra un fuerte apalancamiento en sus acreedores diversos, los cuales han acrecentado fuertemente, esto al mostrar un aumento del 94.5% del 2012 al 2014.

- También se muestra que incrementó sus proveedores en un 261.57% para el 2014 respecto del año 2012, lo que pone de manifiesto que la empresa está pidiendo solvencia a sus proveedores.
- V&B está en una etapa de en la que se ve claro que su supervivencia es en su mayoría por la aportación de sus acreedores. Además de que financieramente está en una posición crítica al mostrar una pérdida técnica al exceder sus pérdidas acumuladas más de 2/3 partes del capital.

De acuerdo con las cifras mostradas en el anexo D que es el estado de resultados comparativo se observa lo siguiente:

- V&B bajó sus ingresos sustancialmente en un 52.57% en el 2012 respecto del 2013, teniendo un ligero aumento del 7.7% para el 2014.
- Sus gastos generales se han mantenido en cifras considerables a pesar de no tener los mismos ingresos.

Lo anterior lleva a suponer que la empresa no está generando ingresos, lo que puede deberse a dos posible causas, esté generando gastos quizá innecesarios, los cuales deben detectarse y controlarse o bien hay ingresos que no están siendo reflejados en sus cuentas.

#### **4.1.2.1 Razones Financieras**

Como complemento a este diagnóstico se realiza un análisis financiero, mediante la comparativa entre tres periodos anuales 2012, 2013 y 2104 y empleo de razones financieras, con las cuales se busca conocer con mayor precisión su nivel de ventas, su activo total y rentabilidad de la empresa.

**Tabla 13: Razones financieras año 2012**

AÑO 2012					
	FORMULA	CALCULO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN	
1	<b>Razones de Liquidez</b> Del circulante	Act. Circulante Pasivo a corto plazo	0.48 90,053.20 189,215.01	La empresa dispone de 0.48 centavos por cada peso para pagar sus deudas.	
2	Prueba del Ácido	Act. Circulante - Inventarios - Pagos Anticipado Pasivo a corto Plazo	0.31 59,382.00 189,215.01	V&B cuenta con el 0.31 centavos de liquidez, es decir, la capacidad para afrontar sus compromisos es solo de 0.31 centavos.	
3	<b>Razones de Apalancamiento</b> Razon de endeudamiento	Pasivo total Activo total	127% 189,215.01 149,177.86	V&B es una empresa con el 127% financiado por sus pasivos, en su mayoría por sus Acreedores	
4	<b>Razón de Actividad</b> Rotación del Activo total	Venta Anual Activo Total	3.33 497,194.37 149,177.86	La microempresa hace uso de 3.33 veces de sus activos sobre sus ventas	
5	<b>Razón de Rentabilidad</b> Margen neto sobre las ventas	Utilidad (o pérdida neta) Ventas netas	-19% -\$ 92,735.35 \$ 497,194.37	La empresa pierde el 19 % por cada peso que vende	
6	Retorno sobre el capital	utilidad neta disponible para los accionista Capital contables (patrimonio total)	2.32 -\$ 92,735.35 -\$ 40,037.15	V&B presenta una rentabilidad negativa de 2.32 ** Se observa que no existe retorno de la inversión	

Fuente: Elaboración propia basada en estados financieros

**Tabla 14: Razones financieras año 2013**

AÑO 2013					
	FORMULA	CALCULO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN	
1	<b>Razones de Liquidez</b> Del circulante	Act. Circulante Pasivo a corto plazo	65,245.74 255,627.82	<b>0.26</b>	La empresa dispone de 0.26 centavos por cada peso para pagar sus deudas.
2	Prueba del Ácido	Act. Circulante - Inventarios - Pagos Anticipado Pasivo a corto Plazo	34,574.91 255,627.82	<b>0.14</b>	V&B cuenta con el 0.14 centavos de liquidez, es decir, la capacidad para frontar sus compromisos es solo de 0.14 centavos.
3	<b>Razones de Apalancamiento</b> Razon de endeudamiento	Pasivo total Activo total	255,627.82 151,545.60	<b>169%</b>	V&B es una empresa con el 169% financiado por sus pasivos, en su mayoría por sus Acreedores
4	<b>Razón de Actividad</b> Rotación del Activo total	Venta Anual Activo Total	235,779.79 151,545.60	<b>1.56</b>	La microempresa hace uso de 1.56 veces de sus activos sobre sus ventas
5	<b>Razón de Rentabilidad</b> Margen neto sobre las ventas	Utilidad (o pérdida neta) Ventas netas	-\$ 64,045.07 \$ 235,779.79	<b>-27%</b>	La empresa pierde el 27 % por cada peso que vende
6	Retorno sobre el capital	utilidad neta disponible para los accionista Capital contables (patrimonio total)	-\$ 64,045.07 -\$ 104,082.35	<b>0.62</b>	V&B presenta una rentabilidad negativa de 0.62 ** Se observa que no existe retorno de la inversión

Fuente: Elaboración propia basada en estados financieros

**Tabla 15: Razones financieras año 2014**

AÑO 2014					
	FORMULA	CALCULO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN	
1	Razones de Liquidez Del circulante	Act. Circulante	107,736.27	0.31	La empresa dispone de 0.31 centavos por cada peso para pagar sus deudas.
		Pasivo a corto plazo	352,673.34		
2	Prueba del Ácido	Act. Circulante - Inventarios - Pagos Anticipado	77,065.44	0.22	V&B cuenta con el 0.22 centavos de liquidez, es decir, la capacidad para frontar sus compromisos es solo de 0.22 centavos.
		Pasivo a corto Plazo	352,673.34		
3	Razones de Apalancamiento Razon de endeudamiento	Pasivo total	352,673.34	190%	V&B es una empresa con el 190% financiado por sus pasivos, en su mayoría por sus Acreedores
		Activo total	185,499.03		
4	Razón de Actividad Rotación del Activo total	Venta Anual	253,952.02	1.37	La microempresa hace uso de 1.37 veces de sus activos sobre sus ventas
		Activo Total	185,499.03		
5	Razón de Rentabilidad Margen neto sobre las ventas	Utilidad (o pérdida neta)	-\$ 63,092.09	-25%	La empresa pierde el 25 % por cada peso que vende
		Ventas netas	\$ 253,952.02		
6	Retorno sobre el capital	utilidad neta disponible para los accionista	-\$ 63,092.09	0.38	V&B presenta una rentabilidad negativa de 0.38 ** Se observa que no existe retorno de la inversión
		Capital contables (patrimonio total)	-\$ 167,174.31		

Fuente: Elaboración propia basada en estados financieros

Con base en el análisis financiero anterior se reafirma que V&B está teniendo problemas de liquidez, ya que como lo muestran las razones correspondientes la empresa no está teniendo la capacidad suficiente para subsanar sus deudas a corto plazo.

Se confirma que la empresa está financiando sus activos a través de la deuda que mantienen con sus acreedores, al verse incrementada a través de los años.

Otro de los puntos de mencionar se muestra con la razón de actividad, V&B no está siendo eficiente en utilizar sus activos para generar ventas, lo que se ve repercutido al no tener margen de ganancia sobre su ventas por el contrario registra pérdidas.

#### **4.1.3 Factores determinantes del crecimiento en V&B**

Con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado y análisis de documentos e información obtenida se determina que los principales factores determinantes del crecimiento de V&B son: clientes, su clima empresarial, la planeación estratégica, estructura organizacional, alianza estratégica, ventas y rentabilidad.

Se determina que sus clientes son un factor determinante en su crecimiento por su importante influencia en negociaciones sobre todo de sus precios y periodos de pago, lo que ha ocasionado que la empresa se vea afectada por manejar inclusive precios por debajo de sus ganancias, además de no contar con ingresos en tiempo y forma de acuerdo con lo acordado, lo que le genera problemas de liquidez.

V&B es una microempresa con expectativas de crecimiento en sus ventas y por ende de la organización, sin embargo se identifica que uno de los factores que tiene repercusión importante en su crecimiento es el clima empresarial, ya que pese al buen desenvolvimiento considerado por la directora general, esto no ha sido suficiente para atender las demandas y exigencias de su entorno. Y esto se ve reflejado al no tener la suficiente fuerza para estar al nivel de su competencia sobre todo en el ámbito de construcción, lo que le ha limitado entrar al cien a este mercado.

Otro de los factores puede influir en el crecimiento de V&B es la planeación estratégica, esto a pesar de que si efectúan planes estratégicos en la empresa, el impacto negativo de este factor es la ausencia de planes diseñados con mayor puntualidad, es decir una definición más precisa del objetivo de los planes, así como de cada una de las etapas que integrarán el plan, sus tiempos, personal designado y seguimiento en todo el desarrollo del plan. Además por la ausencia de un plan estratégico para la empresa en su totalidad, con el cual se contribuya a guiar a la organización al logro de sus objetivos.

El factor estructura organizacional es otro de los factores considerados como factor determinante en su crecimiento, esto porque actualmente no cuenta con un diseño de estructura que le permita tener una dirección estratégica, control y eficiencia de sus actividades.

Pese a que V&B ha establecido acuerdos, no ha buscado una alianza estratégica como tal, lo que podría ser una opción importante a considerar para un crecimiento y abastecerse de aquellos recursos de los cuales no dispone.

Por último, otro de los factores detectados como determinantes en el crecimiento de V&B es su rentabilidad, esto se determina por los resultados obtenidos en el cuestionario, en el que se detecta que a pesar de que la empresa considera que tiene clientes satisfechos, que ha tenido un crecimiento, esta no está siendo rentable, quizá a causa de la ausencia de mayores controles internos, que contribuyan a lograr resultados favorables, esto mismo se reafirma con el análisis financiero efectuado, al identificarse deficiencias en el manejo financiero, llevando a tener problemas de liquidez, de acuerdo con sus estados financieros se muestra que no existe la capacidad suficiente para subsanar sus deudas, además de que no está siendo eficiente en el manejo de su activos para generar ventas, de igual forma con el análisis se reflejan la posibilidad de un inadecuado manejo de sus gastos respecto de sus ingresos.

## **4.2 Propuesta de Mejora**

En este apartado se busca proponer una serie de estrategias que contribuyan a mejorar aquellos factores que influyen en el crecimiento de V&B. Como resultado del diagnóstico efectuado, se han identificado fortalezas con las que la empresa cuenta, mismas que podrían ser una ventaja para el mejor manejo de los factores de crecimiento, así como debilidades que seleccionando la estrategia adecuada pudiese convertirse en oportunidades de mejora para la empresa.

Con base en la literatura analizada, la propuesta de V&B se estructura siguiendo la metodología planteada por Certo (1994), se elige dicho modelo debido a que se considera la que más se adapta y puede aportar lo necesario para la definición de estrategias, que contribuyan a que la empresa cuente con mayor formalidad en sus actividades y busque un crecimiento, mejorando y reforzando los factores en los que está teniendo dificultad para lograrlo. También porque se consideró importante que la empresa tenga una dirección estratégica y determinar hacia dónde quiere llegar, ya que a partir de ello se puede trabajar en conjunto para alcanzar lo anhelado por la empresa.

El modelo de Certo (1994) consta de 5 etapas, de las cuales la propuesta incluirá solamente tres que son la Etapa 1 Análisis Sectorial y de la empresa, Etapa 2 Establecimiento de una dirección organizativa y la Etapa 3 Formulación de la estrategia, debido a que la Etapa 4 Ejecución y Etapa 5 Control, depende directamente de la toma de decisión de la directora general de V&B.

### **4.2.1 Análisis sectorial y de la empresa**

Se inicia con la etapa 1, esta etapa consiste en realizar un análisis del entorno y sector al que pertenece la empresa, a fin de conocer la situación actual tanto de la localidad en la que se ubica V&B, como del sector, conociendo las unidades económicas existentes a nivel estado y ciudad y de ellas detectar las de su mismo giro, lo que permitirá, identificar a sus principales competidores y personal que se ocupa en esta actividad. Además de conocer el nivel de demanda que está teniendo la empresa en los últimos 3 años (mismos que se analizaron previamente).

Por otro lado, como parte fundamental de análisis de la empresa se considera hacer uso de una de las herramientas más utilizadas para evaluar a la empresas y su entorno, la Matriz FODA, de manera que se pueda identificar con precisión las problemáticas que está presenta y las oportunidades que pudiese tener, con el objeto de determinar las estrategias acorde a satisfacer los objetivos de la empresa, además de permitir tener una mayor visión de su ambiente interno y externo.

Se sabe que la empresa pertenece al sector servicios, sin embargo para un mejor análisis, será más específico enfocándose en analizar el sector de la construcción, sector al que están dirigidos los servicios profesionales de V&B.

#### **4.2.1.1 Antecedentes Hidalgo- Pachuca de Soto**

V&B es una microempresa ubicada en el estado Hidalgo, específicamente en la ciudad de Pachuca de Soto, capital del estado.

Hidalgo es un estado con una superficie de 20,813 km<sup>2</sup>, su Producto Interno Bruto (PIB) en 2013 por persona representó el 1.6% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 1.4% (Secretaría de economía, 2015). En lo que refiere a la Población Económicamente Activa (PEA) con estadísticas de la Secretaria de económica en revisión del 2015 se detecta que existo un incremento a 1,220,081 personas, lo que representó el 59.7% de la población en edad de trabajar. Las principales actividades económicas que se desempeñan en el estado se encuentran: comercio (13.7%), servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.8%); industria alimentaria (9.4%); construcción (7.7%); y, transportes, correos y almacenamiento (7.6%). Juntas representan el 51.2% del PIB estatal (Secretaría de economía, 2015).

Pachuca de soto, se integra por población total de 267,862 habitantes de acuerdo con el último censo de 2010 realizado por el INEGI, del cual su población económicamente activa (PEA) es del 57%, de la que el 95.5% se mantiene ocupada y solo el 4.5 desocupada (INEGI, 2011).

#### 4.2.1.2 Evolución de la población en los últimos 2 años (2013-2014)

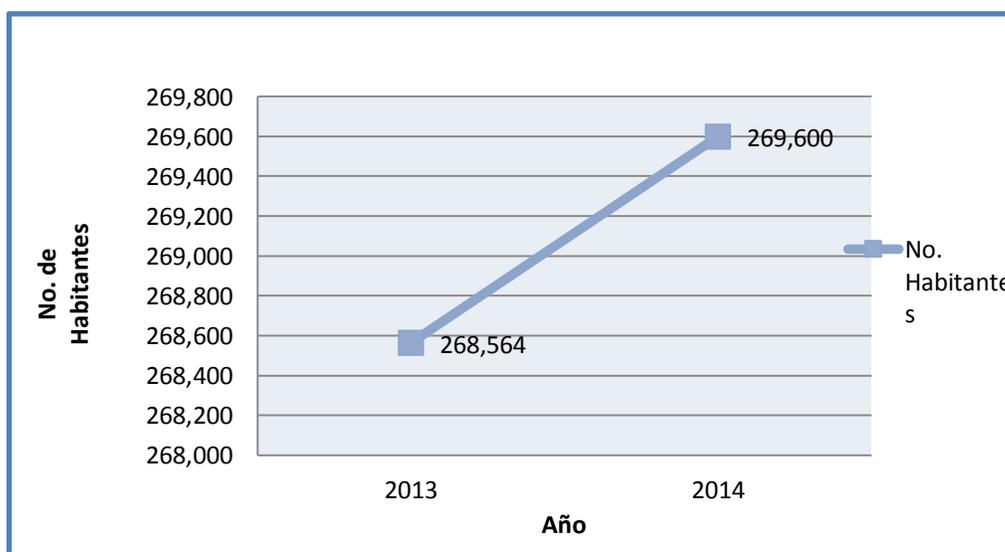
Para poder conocer la evolución en cuanto a población en el estado e Hidalgo y de Pachuca de Soto, se tomó como referencia las proyecciones realizadas por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) 2010-2050, mismas que contemplan solo a mitad de año.

**Tabla 16. Población Pachuca de soto**

Evolución Población-Pachuca De Soto	
Año	No. Habitantes
2013	268,564
2014	269,600

Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

**Grafico 10: Evolución de la población Pachuca de soto**



Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

De acuerdo a lo anterior se observa para la proyección del 2014 se consideró un ligero aumento de habitantes en el municipio respecto del año 2013.

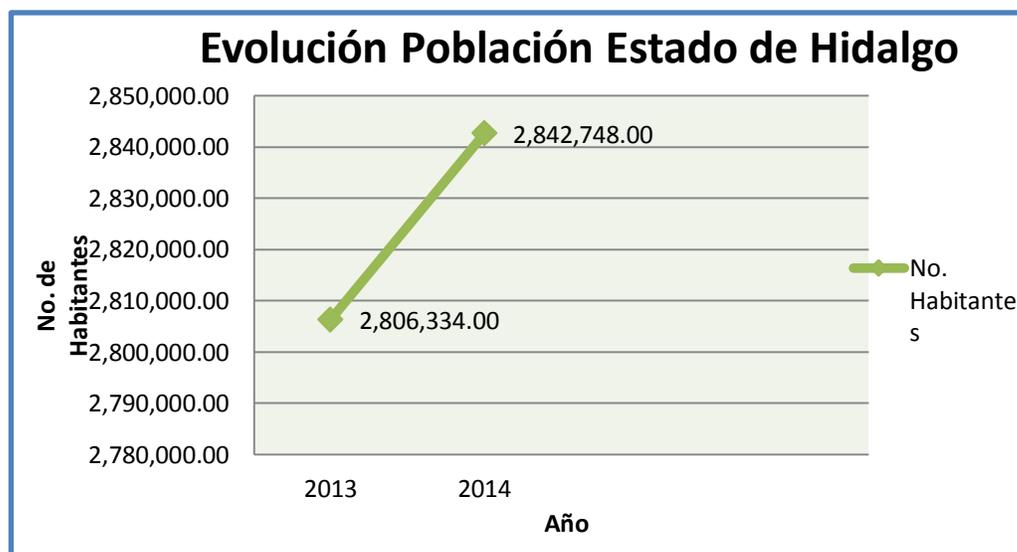
Considerando la evolución de la población a nivel estatal las estadísticas para el Estado de Hidalgo son las siguientes:

**Tabla 17: Población en el estado de Hidalgo**

Población-Edo. Hidalgo	
Año de Censo	No. Habitantes
2013	2,806,334
2014	2,842,748

Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

**Gráfico 11: Evolución población estado de Hidalgo**



Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

Con base lo anterior se detecta que Hidalgo en el 2014 tuvo un incremento considerable respecto del 2013.

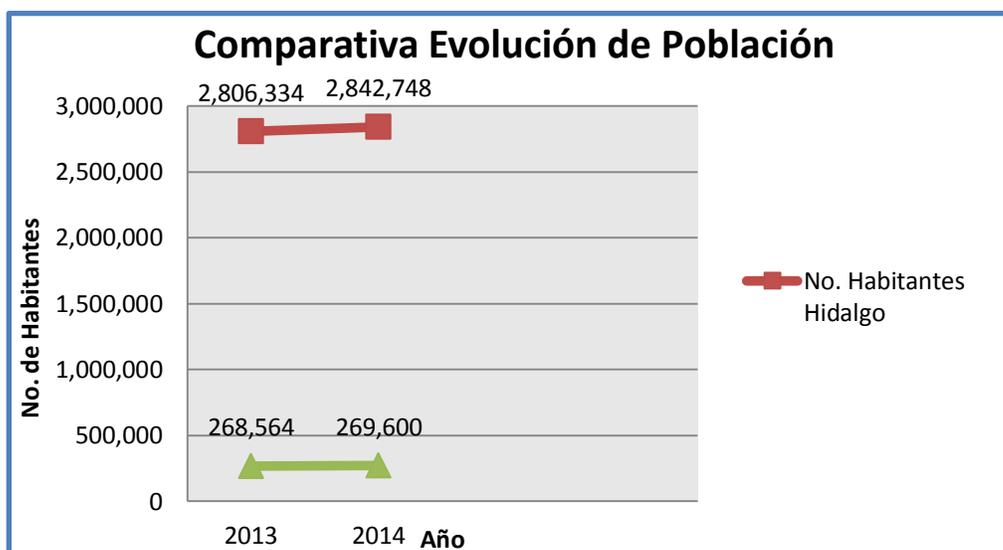
Como resultado de los datos analizados anteriormente, se obtiene una comparativa de evolución de la población a nivel estado y municipio.

**Tabla 18: Evolución de la población a nivel estado y municipio**

Año de Censo	No. Habitantes	
	Hidalgo	Pachuca de Soto
2013	2,806,334	268,564
2014	2,842,784	269,600

Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

**Gráfico 12: Evolución de población en Hidalgo y Pachuca de soto**



Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

Las estadísticas muestran que Pachuca va en crecimiento de habitantes.

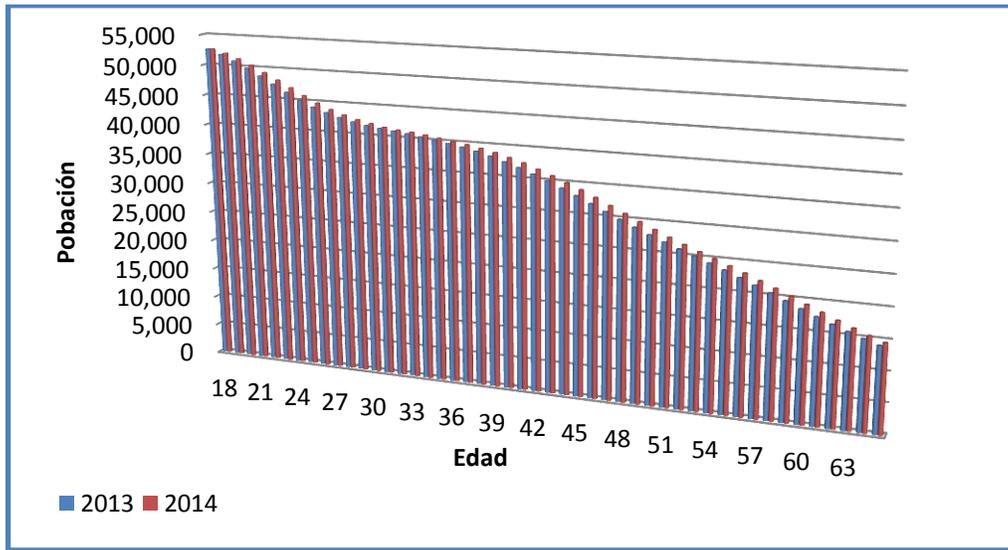
Como complemento y parte del análisis se consideró revisar el aumento de población por edad, esto con el fin de poder identificar ventajas para V&B. Las estadísticas que muestra la tabla: son proyecciones realizadas por la CONAPO (2015), tomando en cuenta cifras de los 18 a 65 años de edad.

**Tabla 19: Población por edad (18-65 años)**

	2013	2014
18	52,581	52,649
19	51,826	52,069
20	50,883	51,273
21	49,784	50,336
22	48,622	49,267
23	47,440	48,158
24	46,217	47,037
25	45,057	45,878
26	44,077	44,783
27	43,310	43,865
28	42,649	43,152
29	42,077	42,538
30	41,635	42,004
31	41,325	41,596
32	41,084	41,309
33	40,807	41,084
34	40,438	40,821
35	40,057	40,462
36	39,703	40,087
37	39,298	39,736
38	38,797	39,331
39	38,191	38,827
40	37,490	38,217
41	36,699	37,510
42	35,855	36,711
43	34,965	35,858
44	34,003	34,960
45	32,984	33,989
46	31,935	32,961
47	30,873	31,901
48	29,815	30,828
49	28,784	29,760
50	27,795	28,718
51	26,864	27,717
52	25,985	26,774
53	25,118	25,882
54	24,244	25,000
55	23,347	24,111
56	22,417	23,200
57	21,461	22,256
58	20,487	21,287
59	19,501	20,301
60	18,514	19,303
61	17,543	18,305
62	16,608	17,323
63	15,724	16,378
64	14,899	15,484
65	14,131	14,649
<b>Total</b>	<b>1,633,900</b>	<b>1,665,647</b>

Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

**Gráfico 13: Población por edad 2013-2014**



Fuente: Elaboración propia basada en información de proyecciones CONAPO

Por lo tanto, se concluye que Hidalgo ha ido incrementado su población total, misma situación presenta la ciudad capital (aunque en menor cantidad) y la población en términos de edad. Por lo que, en términos de constructora implicaría la necesidad de viviendas. Aquí es donde V&B puede ver una posibilidad de mercado al que puede dirigirse. Es por ello la importancia de datos como son la población donde se ubica la empresa.

#### **4.2.1.3 Número de unidades económicas**

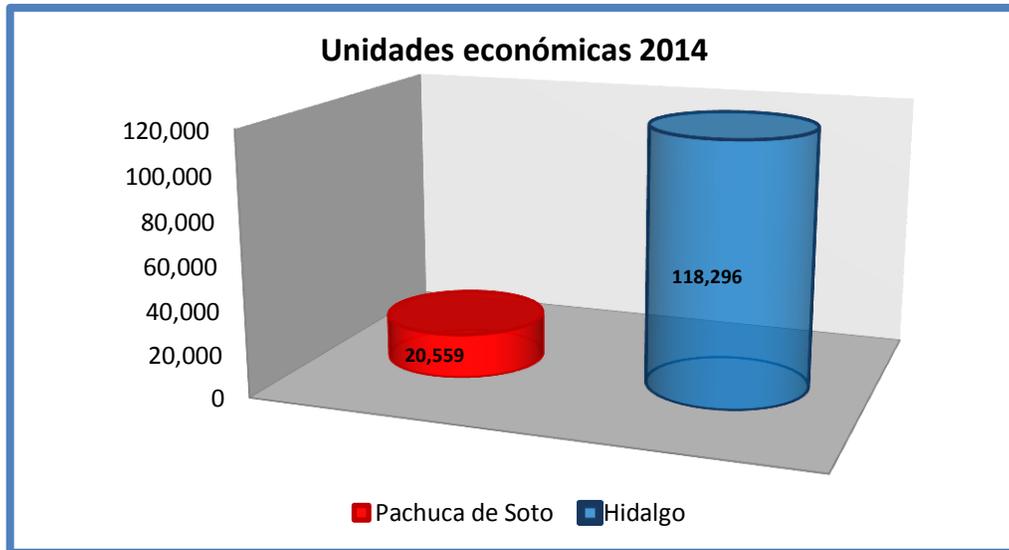
Para obtener información más precisa de la situación empresarial y el lugar que está teniendo el estado y el municipio de Pachuca, se parte de conocer el número de unidades económicas que ha generado en los últimos años. Tomando como referencia las estadísticas obtenidas del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) al 2014 y del Sistema de Información Empresarial Mexicano 2015.

Para una mayor comprensión del factor a analizar, la unidades económicas se definen como aquellas *unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos, se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o*

controladora, para llevar a cabo producción de bienes y servicios, sea con fines mercantiles o no (INEGI, 2013).

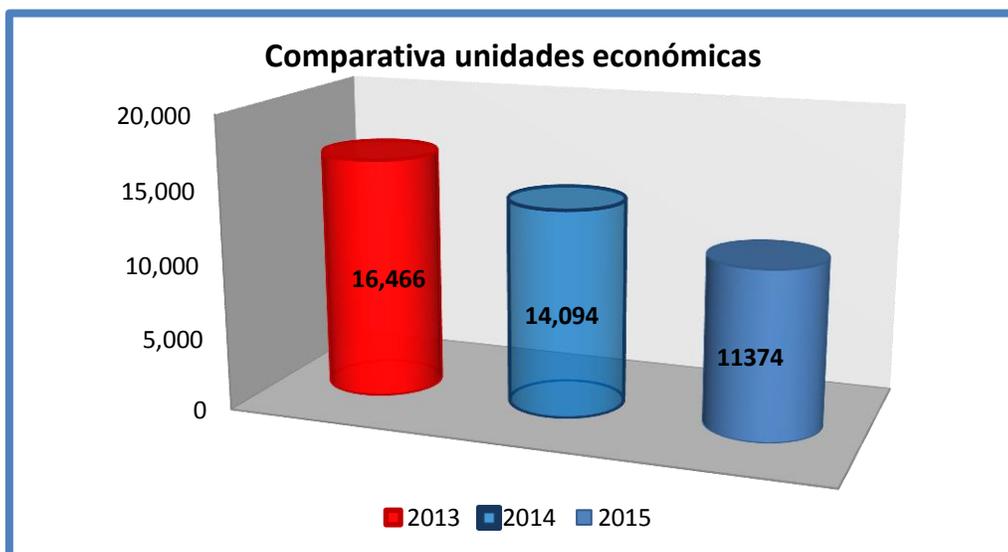
Las cifras de unidades económicas en Hidalgo y Pachuca se muestran a continuación en el gráfico 14 y 15.

**Gráfico 14: Unidades económicas Hidalgo- Pachuca 2014**



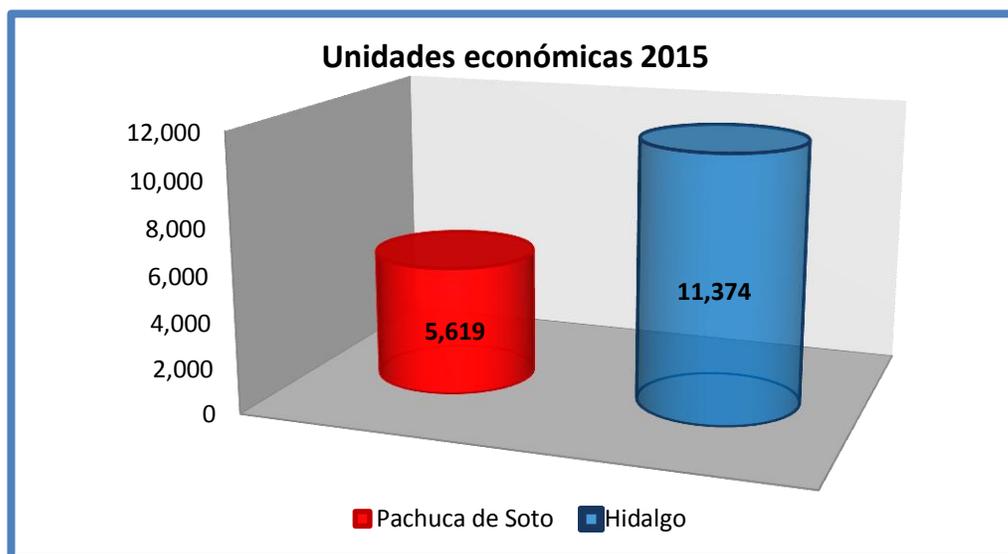
Fuente: Elaboración propio basada en información del DENUE, 2014

**Gráfico 15: Unidades económicas Hidalgo- Pachuca 2015**



Fuente: Elaboración propio basada en información censo económico SIEM, 2015

**Gráfico 16: Unidades económicas Hidalgo 2013-2015**



Fuente: Elaboración propio basada en información censo económico SIEM, 2015

Nota: el año 2015 solo considera hasta el mes de agosto.

Cabe mencionar que las cifras de unidades económicas en Hidalgo para el 2015 con respecto de 2014 muestran una diferencia significativa, esto se debe a que las fuentes consultadas manejan sistemas diferentes. En el caso de la información contenida por el SIEM pertenece sólo a las empresas registradas en dicho sistema y no a la totalidad de las existentes en el estado como la DENU.

Se observa en el gráfico 14 y 15 que un número importante de unidades económicas del estado, son localizadas en la capital del estado, lo cual puede relacionarse a que es la ciudad que más población tiene.

Por otro lado, el gráfico 16 muestra que el número de unidades económicas en Hidalgo ha ido en disminución en un 14 y 19%, lo que refleja estar existiendo un problema para la permanencia de las empresas en el estado

#### **4.2.1.4 Número de unidades económicas del mismo giro**

Partiendo de las características propias de la empresa objeto de estudio, se realiza un análisis de las unidades económicas del mismo giro y tamaño de V&B, con el

objeto de conocer su entorno e identificar la magnitud de los competidores existentes.

**Tabla 20: Listado microempresas sector construcción**

• Administrativo Hogares Unión	• Constructora y comercializadora KYZO
• ALZA Construcciones	• Constructora e Inmobiliaria Alvises
• Arquitectura y Vida	• Constructora Uriana Fernández
• AVANZZA	• Desarrolladora e Hogar
• Beetkoop	• Desarrollo e Ingeniería URMAQ
• BEJAC Constructora	• Despacho de Arquitectura
• Bodega de Camiones y pipas	• Despachos de Ing. Civil y Arquitectura
• Cibaxo Construcciones	• Edificación de Inmuebles Comerciales y Servicios
• Construcciones Coria	• Edificación de Naves y Plantas industriales
• Construcciones y Proyectos NOGGE	• GINMAP
• Construcciones y Topografía Profesional RAYEY	• Grupo MB y Asociaos
• Constructora Aruvel	• Habitat Araucco
• Constructora Cobalto	• HIVACO
• Constructora Corporativo Camacho Carreggio y Asociados	• Inmobiliaria Ayolotl
• Constructora Grupo constructor VADONNE	• Inmobiliaria Cruz y Compañía
• Constructora Hogares Unión	• Inmobiliaria Real de Hidalgo

• Constructora ISIS Inmobiliaria	• Inmobiliaria y Constructora JLR
• Constructora LR	• IVISA Construcciones
• Constructora Mashei	• JRY Construcciones
• Constructora Namyn	• Pérez Barrón Marco Antonio
• Constructora Planigurpo	• Planeación de Vivienda y Construcciones
• Constructora PUCSA Planeación Urbana y construcción	• Planeación y Operación de Desarroyos Inmobiliarios
• Constructora Stratto	• Proyectos y Construcciones MM y AT
• Constructora VIGOM	• RYP Corporativo EMP
• Vega Meneses Erasto Ing.	

Fuente: Elaboración propia en base a información del DENUE, 2014

La tabla 20 muestra el listado de la microempresas ubicadas en Pachuca y mismo giro que V&B, que de acuerdo con estadísticas del DENUE 2014, en Hidalgo se situaron 369 empresas de actividad construcción, de las cuales 201 son micro, de las que solo 86 se ubican en Pachuca. Con base en la información anterior se determina que V&B se enfrenta a un número importante de competidores del mismo giro y tamaño.

#### **4.2.1.5 Análisis de la competencia**

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Hidalgo se integra por un total de 201 microempresas del giro construcción, ubicadas tan solo 86 de ellas en Pachuca (DENUE,2014), lo que representa un 42%. Esto muestra que poco menos de la mitad de las empresas son localizadas en la ciudad capital, pero considerando su clasificación de acuerdo a su actividad que desempeñan, 50 es el número de microempresas que prestan el mismo servicio que V&B.

Como puede observarse la competencia directa de V&B es fuerte, sin embargo es importante destacar que a pesar de realizar la misma actividad como constructoras, la mayoría de estas empresas solo se enfoca en la edificación, a diferencia de V&B que tiene otros servicios como son la supervisión y dirección de obra, gestión de trámites y diseño.

Es importante que V&B se planteen estrategias que le permitan mantenerse en la preferencia del cliente y que sus productos y servicios estén por arriba de la competencia.

#### **4.2.1.6 Análisis de la demanda en los últimos tres años**

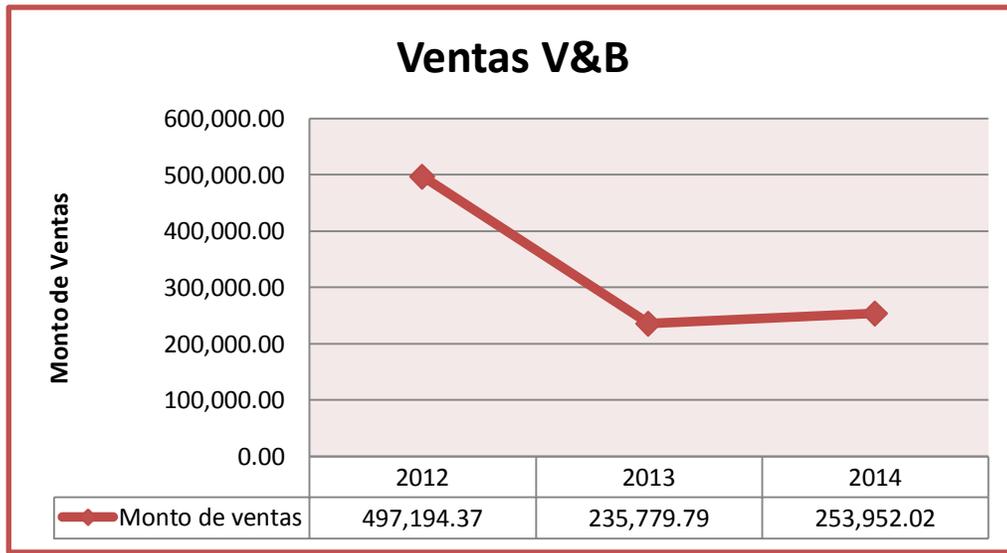
Para las empresas es importante saber su situación respecto a su demanda para así conocer si está teniendo ventas importantes o si existe alguna deficiencia al respecto, para tomar las medidas pertinentes a tiempo. Para ello se realiza un análisis de la demanda en función de sus ventas de los últimos tres años, como se muestra en la tabla 21 y gráfico 16:

**Tabla 21: Nivel de ventas V&B**

<b>Año</b>	<b>Periodo</b>	<b>Monto de Ventas (Miles de Pesos)</b>
2012	1	497,194.37
2013	1	235,779.79
2014	1	253,952.02

Fuente: Elaboración propia basada en información empresa V&B, .S.A. DE C.V.

**Gráfico 17: Demanda de ventas V&B**



Fuente: Elaboración propia basada en información empresa V&B, .S.A. DE C.V.

Como se muestra en el gráfico 17, la demanda de sus productos y/o servicios se vio severamente afectada en el 2013, al declinar un 47% respecto del año 2012, teniendo para el 2014 una recuperación importante. La disminución sustancial de la demanda que hubo en el 2013, da la pauta que V&B está teniendo ciertas dificultades, y que esto puede deberse al aumento de sus deudores diversos que tuvo en el 2012, es decir, V&B no está llevando a cabo el uso de técnicas que le ayuden al cobro de sus honorarios o en su momento otorgó exceso de crédito a sus clientes por lo que no refleja ingresos, otra de las posibles causas es el exceso de gastos, e inclusive cabe la posibilidad de que este teniendo ingresos pero no son reflejados en sus cuentas, caso que en ocasiones puede darse mucho entre empresas micro por el pago de impuestos.

Por lo tanto, V&B debe prestar mucha atención a estas posibles causas que han originado una baja importante de su demanda, además de la situación actual del mercado de manera que pueda hacerles frente. Para para ello es necesario definir y llevar a cabo acciones concretas que contribuyan a generar un aumento en la demanda de sus producto y/o servicios, así como de sus ventas, lo que sería una elemento importante para ir en crecimiento.

Como complemento del análisis sectorial se hace un análisis de la empresa, construyendo una matriz FODA de V&B, la cual se elaboró tomando en cuenta la información obtenida del diagnóstico desarrollado y de información proporcionada mediante comentarios y opiniones compartidas por la directora general y empleados de la empresa durante las visitas realizadas para la investigación. Se han determinado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto se muestra en la figura 14.

**Figura 14: Matriz FODA de V&B**

Empresa dedicada a la Asesoría, trámites y gestión ante las dependencias gubernamentales, diseño y construcción, supervisión y control de obra			
		Fortalezas	Debilidades
Interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1.</b> Personal competitivo</li> <li>• <b>F2.</b> Buen ambiente laboral</li> <li>• <b>F3.</b> Calidad del servicio</li> <li>• <b>F4.</b> Atención personalizada</li> <li>• <b>F5.</b> Lealtad de clientes</li> <li>• <b>F6.</b> Experiencia en el sector</li> <li>• <b>F7.</b> Realización de mejoras en sus sistemas de gestión, productos y/o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D1.</b> Definición de una estructura organizacional</li> <li>• <b>D2.</b> Falta de publicidad</li> <li>• <b>D3.</b> Falta controles administrativos y financieros</li> <li>• <b>D4.</b> Dirección estratégica: implementación de sistemas de control, calidad, seguimiento, planeación.</li> <li>• <b>D5.</b> Ausencia de visión</li> <li>• <b>D6.</b> Desaprovechamiento de habilidad y conocimiento de sus empleados.</li> <li>• <b>D7.</b> Atención inadecuada hacia algunos clientes.</li> </ul>
		Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O1.</b> Alianzas estratégicas con microempresarios del sector construcción (ejemplo grupo constructor ROJOM).</li> <li>• <b>O2.</b> Acceso a programas de apoyo gubernamentales: FONDOPYME, PRONAFIM, INAPEM, Red de emprendedores por mencionar algunos.</li> <li>• <b>O3.</b> Otorgar un buen servicio a clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1.</b> Tiempos excesivos en el servicio de trámites</li> <li>• <b>A2.</b> Falta de actualizaciones e el ámbito, de diseños, materiales y tecnología de construcción.</li> <li>• <b>A3.</b> Competencia alta</li> <li>• <b>A4.</b> Cambios legislativos</li> </ul>	
<b>Externo</b>			

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la matriz FODA resultante, muestra algunas debilidades y amenazas típicas de las microempresas además de otras que están teniendo repercusiones considerables. Por la parte de fortalezas y oportunidades V&B presenta ventajas que si se les orienta correctamente pueden contribuir a mejorar la situación actual de la organización.

#### **4.2.2 Establecimiento de una Dirección Organizativa**

En esta segunda etapa, se subdivide en tres pasos, 1) Reflexionar sobre los resultados del análisis ambiental que se realizó, 2) Desarrollar una visión y misión apropiadas y 3) Establecer los objetivos apropiados para la organización.

##### **4.2.2.1 Resultado del análisis sectorial**

Resultado del análisis sectorial se detecta que en Hidalgo tanto en su población como en el número de unidades económicas ha ido en aumento, siendo esta una posibilidad de aumento en el mercado de la construcción al requerirse más vivienda para sus habitantes.

En lo que se refiere al número de unidades económicas, Hidalgo en los últimos dos años ha mostrado una disminución de sus empresas, lo que destaca la posibilidad de conflictos para que las empresas se mantengan en el mercado.

Al clasificar las unidades económicas de acuerdo al giro, tamaño y actividad de V&B, se obtiene que en Hidalgo para el 2014 tuvo un total de 369 empresas del sector construcción, resultando solo 50 micro situadas en Pachuca que se dedican a su misma actividad. Por lo tanto, la competencia de V&B es fuerte, sin embargo esta se caracteriza por la prestación de otros servicios como son la gestoría, supervisión y dirección de obra y diseño arquitectónico, lo que podría considerarse como servicios adicionales en comparación con su competencia que se enfoca únicamente en la edificación esto de acuerdo con descripción que da la DENUE (2014).

V&B debe tomar las medidas necesarias para emprender las estrategias y acciones pertinentes que le permitan mantenerse en el gusto y preferencia de sus clientes,

así como hacer usos de sus recursos y capacidades con las que cuenta y que le permitan generar una ventaja competitiva.

Resultado de la matriz FODA, se observa que V&B tiene una serie de debilidades importantes a tratar. Se refleja que está pasando actualmente por una situación financiera difícil, debido a lo cual debe buscar la manera de generar mayores ventas y llevar un mejor control de los gastos, ya que a pesar de no tener ingresos considerables, los gastos de la empresa se han incrementado.

De igual forma, es importante que la empresa defina sus objetivos, crear una estructura organizacional que empate con ellos y cubra sus necesidades. Partiendo de ellos se pueden determinar las técnicas y herramientas que contribuyan al mejor control financiero y administrativo de la empresa, así como, a generar mejoras en sus productos /yo servicios y con ello seguir manteniendo la lealtad y preferencia de sus clientes.

V&B es una empresa que tiene deficiencias como en la mayoría de las organizaciones, pero también cuenta con fortalezas y oportunidades que si son bien trabajadas y aprovechadas pueden hacer que sus debilidades y amenazas puedan ser superadas.

#### **4.2.2.2 Propuesta de misión y visión**

V&B actualmente cuenta con una misión y visión que podrían considerarse con base en los resultados, que no están siendo efectivas o realmente seguidas y/o aplicadas. Por lo que dentro de la propuesta se considera prudente realizar una nueva misión y visión que empate con los objetivos que V&B determine y que estas mismas, sean compatibles con toda la organización.

## **Misión y visión actual:**

### **Misión**

Ofrecer servicios de asesoría, gestión y dirección en el ramo del diseño y la construcción mediante un servicio de calidad, compromiso y responsabilidad el cual se basa en la atención y ocupación personalizada a las necesidades requeridas por el cliente en conjunto con el cumplimiento de los lineamientos que rige cada una de las dependencias, con una visión preventiva que permita la congruencia entre el trámite, el proyecto y la ejecución de obra.

### **Visión**

Ser una empresa consolidada, líder en el estado, reconocida por nuestros clientes y público en general por la alta calidad de servicio y ética de trabajo apegada al cumplimiento y puntualidad de compromisos. Así como expandir la gama de servicios prestados, que permita a los clientes una mayor satisfacción.

## **Propuesta de Misión y Visión**

### **Misión**

La misión de V&B es prestar servicios de asesoría, gestión, diseño y construcción, al público en general, a través de servicios y productos de calidad diferenciados por su experiencia, atención personalizada, innovación y ética profesional.

### **Visión**

Empresa consolidada, reconocida por la calidad de sus productos y/o servicios y excelencia de servicio, situándose como una de las mejores empresas en su ramo, logrando así su crecimiento.

#### **4.2.2.3 Determinación de objetivo (S).**

V&B actualmente no cuenta con definición de objetivos, por lo que se realiza una propuesta de estos con base en la información obtenida del diagnóstico, necesidades y metas que la empresa desea alcanzar, información que es proporcionada por su director general.

#### **Objetivo General:**

Optimizar los recursos cumpliendo con los estándares de calidad que los clientes demanden, a fin de elevar la rentabilidad de la empresa y con ello alcanzar un crecimiento.



### 4.2.3 Formulación de la Estrategia

En esta etapa se determinan las estrategias a seguir para el logro de los objetivos organizacionales. Para lo cual, se toma como base la Matriz FODA resultante en el punto 4.2.1, posteriormente se hace el cruce para generar las estrategias de cada cuadrante de la matriz, mismas que serán compatibles con toda la empresa.

La determinación de las estrategias obtenidas en la tabla 28, son resultado del análisis sectorial desarrollado y de la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de V&B, cabe mencionar que dicha evaluación se llevó a cabo en conjunto con la directora general y personal de la empresa.

**Tabla 23: Estrategias V&B**

<b>Empresa dedicada a la Asesoría, trámites y gestión ante las dependencias gubernamentales, diseño y construcción, supervisión y control de obra</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal competitivo</li> <li>2. Buen ambiente laboral</li> <li>3. Calidad del servicio</li> <li>4. Atención personalizada</li> <li>5. Lealtad de clientes</li> <li>6. Experiencia en el sector</li> <li>7. Realización de mejoras en sus sistemas de gestión, productos y/o servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de una estructura organizacional</li> <li>2. Falta de publicidad</li> <li>3. Falta controles administrativos y financieros</li> <li>4. Dirección estratégica: implementación de sistemas de control, calidad, seguimiento, planeación.</li> <li>5. Ausencia de visión</li> <li>6. Desaprovechamiento de habilidad y conocimiento de sus empleados.</li> <li>7. Atención inadecuada hacia algunos clientes.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la capacitación y actualización de empleados, de servicios y /o productos respectivamente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de rentabilidad de la empresa en general (identificando sus déficits).</li> <li>2. Análisis sobre la posibilidad de inversión de socios a capital.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas con microempresarios del sector constructores (ejemplo grupo</li> </ol>		

<p><b>constructor ROJOM).</b></p> <p><b>2. Acceso a programas de apoyo gubernamentales: FONDOPYME, PRONAFIM, INAPEM, Red de emprendedores por mencionar algunos.</b></p> <p><b>3. Otorgar un buen servicio a clientes.</b></p>	<p>2. Desarrollar planes estratégicos para atraer y mantener a los clientes</p> <p>3. Buscar posibles alianzas destacando las fortalezas de la empresa de forma que se obtenga recursos que la empresa no puede subsanar.</p> <p>4. Asignar recursos para investigar sobre nuevos productos, diseños y materiales en la construcción</p>	<p>3. Diseño de misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizacional para el control y definición de la organización.</p> <p>4. Tener consultoría de diferentes fuentes de cómo adquirir asesoría administrativa</p> <p>5. Desarrollo de investigaciones enfocadas a identificar las tendencias y técnicas para la mejora del producto y/o servicio.</p> <p>6. Alinear la creación de un proceso de mercadotecnia dentro de las necesidades de consultoría.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>1. Tiempos excesivos en el servicio de trámites</b></p> <p><b>2. Falta de actualizaciones en el ámbito de diseño, materiales y tecnología de construcción.</b></p> <p><b>3. Competencia alta</b></p> <p><b>4. Cambios legislativos</b></p>	<p>1. Desarrollar un proceso de vigilancia tecnológica que permita la identificación de las nuevas tendencias en el sector.</p> <p>2. Realizar sondeos sobre la satisfacción de los clientes</p> <p>3. Realizar una estrategia por diferenciación o liderazgo para estar siempre a un paso adelante de los competidores.</p>	<p>1. Desarrollar una campaña de comunicación para inculcar una cultura de mejora, de calidad.</p> <p>2. Desempeño de actividades que permitan dar una retroalimentación de los productos y /o servicios ofrecidos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, las acciones propuestas y derivadas de la matriz anterior se resumen en 15 estrategias mismas que se enlistan en la tabla 24.

**Tabla 24: Estrategias propuestas**

<b>Estrategias propuesta para V&amp;B</b>	
1. Promover la capacitación y actualización de empleados, de servicios y /o productos respectivamente.	2. Desarrollo de investigaciones enfocadas a identificar las tendencias y técnicas para la mejora del producto y/o servicio y del sector en general
3. Desarrollar planes estratégicos para atraer y mantener a los clientes.	4. Alinear la creación de un proceso de mercadotecnia dentro de las necesidades de consultoría.
5. Buscar posibles alianzas destacando las fortalezas de la empresa de forma que se obtenga recursos que la empresa no puede subsanar.	6. Desarrollar un proceso de vigilancia tecnológica que permita la identificación de las nuevas tendencias en el sector.
7. Asignar recursos para investigar sobre nuevos productos, diseños y materiales en la construcción.	8. Realizar sondeos sobre la satisfacción de los clientes
9. Análisis de rentabilidad de la empresa en general (identificando sus déficits).	10. Realizar una estrategia por diferenciación o liderazgo para estar siempre a un paso adelante de los competidores.
11. Análisis sobre la posibilidad de inversión de socios a capital.	12. Desarrollar una campaña de comunicación para inculcar una cultura de mejora, de calidad.
13. Diseño de misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizacional para el control y definición de la organización.	14. Realizar retroalimentación de los productos y /o servicios ofrecidos para mejorar el desempeño.
15. Adquirir asesoría administrativa mediante diferentes fuentes de consultoría.	

Fuente Elaboración propia

Una vez obtenida la relación de estrategias que se proponen para la mejora de los factores identificados en el diagnóstico, se procede a clasificar las estrategias de

acuerdo al nivel de estrategia que pueden ser a nivel corporativo, de negocios y funcional, con el fin de identificar en primera instancia las partes que se involucrarían en su desarrollo y quien estaría a cargo de llevarlas a cabo. La lista resultante se agrupó algunas estrategias que fueran del mismo giro, resultando un total 11 estrategias, como lo muestra la tabla 25:

**Tabla 25: Clasificación de estrategias por nivel**

<b>Estrategia</b>	<b>Nivel de Estrategia</b>
1. Promover la capacitación y actualización de empleados, de servicios y /o productos respectivamente.	Funcional
2. Desarrollar planes estratégicos para atraer y mantener a los clientes.	Funcional
3. Buscar posibles alianzas destacando las fortalezas de la empresa de forma que se obtenga recursos que la empresa no puede subsanar.	Corporativa
4. Desarrollo de investigaciones enfocadas a identificar las tendencias y técnicas para la mejora del producto y/o servicio y del sector en general.	Funcional
5. Análisis de rentabilidad de la empresa en general (identificando sus déficits).	Funcional
6. Diseño de misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizacional para el control y definición de la organización.	Funcional
7. Adquirir asesoría administrativa mediante diferentes fuentes de consultoría.	Negocio
8. Alinear la creación de un proceso de mercadotecnia dentro de las necesidades de consultoría.	Funcional
9. Realizar una estrategia por diferenciación o liderazgo para estar siempre a un paso delante de los competidores	Funcional
10. Desarrollar una campaña de comunicación para inculcar una cultura de mejora, de calidad.	Funcional
11. Diseño de actividades que permitan dar una retroalimentación de los productos y /o servicios ofrecidos.	Funcional

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificado el nivel de estrategia que tienen cada una de las estrategias propuesta, se procede a hacer una selección de las estrategias, de forma que se clasifiquen aquellas que para V&B le serian prioritarias llevar acabo. Dicho proceso de selección se realiza en conjunto con la directora general de V&B. Para los criterios de selección elegidos consisten primero en una selección por orden de prioridad que consiste en asignar un número a la estrategia de forma ascendente, donde 1 es la estrategia con mayor prioridad a implementar y 11 la de menor prioridad.

1. Adquirir asesoría administrativa mediante diferentes fuentes de consultoría.
2. Diseño de misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizacional para el control y definición de la organización.
3. Análisis de rentabilidad de la empresa en general (identificando sus déficits).
4. Promover la capacitación y actualización de empleados, de servicios y /o productos respectivamente.
5. Desarrollar planes estratégicos para atraer y mantener a los clientes.
6. Diseño de actividades que permitan dar una retroalimentación de los productos y /o servicios ofrecidos.
7. Desarrollo de investigaciones enfocadas a identificar las tendencias y técnicas para la mejora del producto y/o servicio y del sector en general.
8. Buscar posibles alianzas destacando las fortalezas de la empresa de forma que se obtenga recursos que la empresa no puede subsanar.
9. Realizar una estrategia por diferenciación o liderazgo para estar siempre a un paso delante de los competidores
10. Alinear la creación de un proceso de mercadotecnia dentro de las necesidades de consultoría.
11. Desarrollar una campaña de comunicación para inculcar una cultura de mejora, de calidad.

Una vez aplicado el criterio de prioridad, se hace uso de la matriz de disponibilidad-facilidad para su implementación se consideran las primeras 8 estrategias, prioridad para V&B. Dicho criterio de selección consiste en posicionar en uno de los cuadrantes cada una de las estrategias de acuerdo con los criterios de disponibilidad y facilidad de implementación. Quedando seleccionadas la estrategia 2,3 y 6 como se muestra en la matriz abajo mencionada.

**Figura 15: Matriz de disponibilidad-facilidad**

<b>Disponibilidad</b>	<b>+</b>	<b>Facilidad</b>	<b>-</b>
	<b>+</b>	<b>2,3,6***</b>	<b>1,4,5,7</b>
<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	

Fuente: Elaboración propia

\*\*\* Al final quedan las siguientes estrategias 1. Diseño de misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizacional para el control y definición de la organización, 2. Análisis de rentabilidad de la empresa en general (identificando sus déficits) y 3.- Diseño de actividades que permitan dar una retroalimentación de los productos y /o servicios ofrecidos.

# Conclusión

---

*"No basta con adquirir sabiduría, es preciso además saber usarla." Cicerón.*

Durante el desarrollo de la presente investigación se fueron detectando aspectos importantes para el estudio, como la participación que tienen las microempresas en la economía de cualquier país y ciudad, por su influencia y generación de empleos, sin embargo, a pesar de reconocer su importancia estas empresas en la mayoría de los casos no tienen un buen desempeño que les permita contar con los elementos suficientes para lograr un crecimiento importante y sobre todo mantenerse con vida, de las principales causas que llevan a estas empresas a ese destino, son el no conocer su entorno adecuadamente y no evaluar la situación a nivel interno de la empresa.

Por lo que, si se busca identificar los factores determinantes del crecimiento en una organización, es importante llevar a cabo un análisis minucioso del ambiente interno y externo de la empresa que permita así, detectar dónde se tienen fortalezas y oportunidades a las que se les puede reforzar y cuáles son las debilidades y posibles amenazas que se pueden presentar, con el fin de planear y determinar las estrategias que ayuden optimizarlas o eliminarlas y lograr que la empresa tenga una ventaja competitiva importante.

Por lo tanto, la importancia de identificar los factores que influyen en el crecimiento de una microempresa, es vital ya que con ello se puede combatir y reforzar los aspectos de la organización que así lo requieran para el logro de sus objetivos.

De acuerdo con el diagnóstico realizado a V&B microempresa del sector servicios, se detecta que presenta problemas para generar un crecimiento, esto caracterizado por no presentar en lo económico resultados favorables muestra de ello es el no generar utilidades, al igual que manifestar no pasar de ser una micro a una pequeña empresa en estos cinco años de antigüedad que tiene en el mercado, presentar un poder de negociación por parte de sus clientes, carecer de un adecuado clima empresarial, el no contar con una adecuada planeación estratégica, ausencia de una estructura, controles, gestión de recursos y deficiencias en sus ventas, todo ello

alerta de una inadecuada situación de la empresa. Por lo que, como resultado del análisis que se realizó a V&B se identificó que la empresa se enfrenta a diversos factores que tiene una influencia importante en su crecimiento, sin embargo, se detecta que son seis los factores que mayor impacto tienen sobre la organización. Estos factores son sus clientes, el clima empresarial, la planeación estratégica, estructura organizacional, ventas y rentabilidad.

Del análisis realizado se obtuvo que los clientes, principalmente sus clientes frecuentes tienen una influencia importante en su precios esto por el nivel de negociación que pueden llegar a tener sobre V&B, esto ocasionado por el nivel competencia que tiene la empresa, de acuerdo con la información obtenida de la evaluación a través de las 5 fuerzas de Porter. Por lo que siguiendo la sugerencias estratégicas de Porter (2008), sería importante que V&B reflexionara sobre a quién venderle o prestar sus servicios, ya que éste menciona que sería mejor vender sólo a los clientes menos potentes, quienes en su caso tendrían menor poder de negociación, aunque eso no significaría dejar a sus clientes con mayor poder pero por lo menos así evitar que tengan un gran impacto en su rentabilidad.

En lo que refiere al clima empresarial se encuentra en una situación que la ha limitado a entrar por completo al mercado de la construcción principalmente ya que en los servicios de gestoría tiene una ventaja importante que es la única empresa dirigida a ofrecer este tipo de servicios, por lo que requiere de estrategias que contribuyan a buscar ventajas competitivas que logren satisfacer los requerimientos de su entorno.

De igual forma se identificó a la planeación estratégica como factor determinante en su crecimiento, se detecta que V&B a pesar de llevar acabo planes esto no ha sido suficiente para el logro de sus metas y objetivos planteados, sin embargo se considera que solo es cuestión de que el desarrollo de dichos planes sea con la visión de generar ventajas competitividad y de conducir a la empresa al logro de los objetivos deseados.

Otro de los factores identificados fue la estructura organizacional, en este V&B se identifica que no cuenta con estructura bien definida, por lo que se buscó establecer una estructura simple que contribuya a que la empresa tenga una dirección estratégica y controles para el mejor desarrollo de sus actividades.

Y en lo que se refiere al factor ventas y rentabilidad, éstos se encuentran en un momento crítico en el que hay que tomar medidas inmediatas y eficientes que contribuyan a mejorar sus ventas y por ende generar, rentabilidad para la empresa.

Derivado de lo anterior la propuesta planteada consistió en elaborar un plan estratégico que se adaptará y contribuirá a optimizar los factores identificados, así como, a que la empresa defina los elementos clave para el mejor aprovechamiento de su potencial. Esta propuesta consistió en el desarrollo de un análisis sectorial, donde se analizó y evaluó el entorno de V&B, su competencia y demanda, teniendo como principales resultados un posible aumento de mercado para la empresa por el incremento considerable de habitantes que se ha tenido en los últimos dos años en Pachuca, además de detectar una posible problemática en el estado para la permanencia y/o aumento de unidades económicas. En cuanto a competencia se detecta que V&B tiene una competencia directa fuerte a la cual debe hacer frente mediante sus fortalezas y oportunidades.

Posterior al análisis sectorial se plantea una dirección organizativa acorde con los resultados obtenidos, necesidad y características específicas de la empresa, dicha dirección consistió en establecer una misión y visión, determinar los objetivos que se desean alcanzar, mediante el conjunto de estrategias que ayudarán a V&B al logro de sus objetivos, por lo que como último paso de la propuesta -plan estratégico- se determinaron una serie de estrategias, mismas que fueron clasificadas con ayuda de la directora general de la empresa de acuerdo con su nivel de prioridad y facilidad- disponibilidad de cada una de ellas, dando así, como resultado la elección de tres estrategias: 1. Diseño de misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizacional para el control y definición de la organización, 2. Análisis de rentabilidad de la empresa en general (identificando sus déficits) y 3.

Diseño de actividades que permitan dar una retroalimentación de los productos y /o servicios ofrecidos.

Consecuentemente se observa que V&B pese a los resultados poco favorables con la implementación de las estratégicas determinadas y con la búsqueda de alternativas importantes como son alianzas estratégicas por ejemplo con Grupo constructor ROJOM, microempresa que se enfoca más a la construcción y podría ser útil para que V&B entrara en ese mercado abasteciéndose y complementando sus recursos de los que no dispone, así como acceder a programas de apoyo para las MiPyME, que son otorgados por el gobierno (FONDOPYME, PRONAFIM, INAPEM, Red de emprendedores, entre otros) o a través de la Cámara Mexicana de la Industria y la Construcción (CMIC) Hidalgo, la cual también tiene apoyos de financiamiento, capacitación, asesorías.

Por lo tanto, puede concluirse que los objetivos planteados al inicio de la investigación fueron cubiertos satisfactoriamente, se identificaron los factores con mayor influencia en el crecimiento de V&B, se analizaron y se generó una propuesta de mejora para V&B. Sin embargo se presentaron algunas de limitaciones durante el desarrollo, como el manejo de información confidencial misma que no pudo ser expuesta en la investigación, que la propuesta solo será aplicada a V&B y la puesta en marcha de la estrategias estará cargo de la decisión de la directora general de la empresa.

Algunas futuras líneas de investigación serian sobre temas relacionados con administración general y financiera que llevan las microempresas enfocado analizar la capacidad para llevar controles internos que sirvan como herramienta para el buen desempeño de cada una de sus actividades, así como la adecuada gestión de sus recursos de manera que puedan aprovecharse y generar una ventaja competitiva en sus productos y servicios que le den mayor valor. Además de enfocarse en el desarrollo de una formación empresarial. La importancia de las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación como elemento vital para que las empresas puedan acceder o complementarse de recursos, de forma que también puedan desarrollar economías de escala. Otra de las líneas para analizar seria la

importancia de difundir los programas gubernamentales a nivel nacional y estatal que son un medio importante para obtención de apoyos para el crecimiento y mejorar de las MiPyME.

Por otro lado, se considera importante conocer sobre el papel que juega la dirección estratégica para el éxito de las organizaciones y la importancia de llevar una planeación estratégica en empresas pequeñas. Esto porque se ha confirmado que un gran número de empresas no lleva una planeación o si la realiza siempre a corto plazo, por lo que no tiene claro aquellas estrategias que puedan orientarla al logro de sus objetivos. Por lo que, una de las sugerencias que se realiza a las empresas es generar una formación empresarial de sus directivos y equipo de trabajo de forma que en conjunto puedan asegurar la capacidad para identificar las acciones necesarias que deben realizar a fin de concretar su plan estratégico y alcanzar sus metas.

Finalmente con el presente estudio se muestra que V&B al igual que muchas microempresas enfrenta a una serie de factores que dificulta su camino hacia el éxito y por ende a su crecimiento, sin embargo pese a ello también cuenta con elementos importantes como son: equipo de trabajo profesional, experiencia, conocimiento del mercado y relaciones, que pueden ayudarle obtener así una estabilidad empresarial y ventaja competitiva y optimización de aquellos factores influyentes en su crecimiento brindándole así una mejor posición a la actual.

Por lo tanto, se resume que las empresas se enfrentan cada día a nuevos retos, y que requieren de diversas estrategias que les ayuden a generar ventaja competitiva y de esta forma lograr hacer frente a su entorno y lograr el crecimiento deseado.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2007). Los modelos más populares de estrategia empresarial. *UPIICSA*, XV, VI, 45.
- Aguilera, L., González, M., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 53, 39-48.
- Ahuja, G., y Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25, (887-907).
- Ariño, A. (2008). Los secretos de una poderosa herramienta competitiva Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de antiguos alumnos*. 22-28
- Avolio B., Mesones, A. Roca, E. (2013) Factores que limitan el crecimiento de las Micro y pequeñas empresa en Perú. *Academia*. Extraído el 1 de mayo de 2014 desde .file:///C:/Users/Auro/Downloads/4126-15740-1-PB%20(4).pdf
- Bárcenas, R., García, D. Sánchez, V. (2009). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas. Extraído el 4 de junio de 2014 desde [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barcenas\\_roberto/barreras\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategica\\_en\\_la\\_pyme.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcenas_roberto/barreras_para_la_planeacion_estrategica_en_la_pyme.pdf)
- Barragán (2010).Guía metodología para la planificación estratégica en PYMES del sector servicios basada en Balanced Scorecard.Bogot: Facultad de ciencias económicas y administrativas, Pontificia Universidad de Javeriana.
- Bateman, T. (2005). Planeación y estrategia. En a McGraw Hill / Interamericana (Eds.), *Administración un nuevo panorama competitivo* (Sexta edición, pp.108-129). México, D.F.: McGraw Hill.
- Benito, S. (2010). Estudio sobre la toma de decisiones de dos microempresas en un proceso de integración a una red de cooperación empresarial: aplicación de la teoría de juegos. *Cuadernos de estudios empresariales.*, 20, 55-80.

- Blázquez F., Dorta, J, y Verona, M.(2006). Factores de Crecimiento empresarial. Especial Referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*, 28, 43-56.
- Blázquez F., Dorta, J, y Verona, M.(2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 19, 165-195
- Blázquez, F. (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias*. Tesis de doctorado, Departamento de economía financiera y contabilidad, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Brenta, N. (2009). Ciclo de vida de las empresas dinámicas en Argentina, Extraído el 17 de octubre de 2013 desde [http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20\\_Brenta\\_.pdf](http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20_Brenta_.pdf)
- Briones, A., Ramirez, P., y Ros, M. (2006). Evaluación de la cooperación en las microempresas del Municipio de Murcia, proyecto Micro (2003-2004) *Tecnología en Marcha*, 19-4, 42-55.
- Camisón, C. y Boronat, M. (2010). *Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES mercados globalizados*. Dialnet, 375, pp. 89-100.
- Certo, S. (1994). Dirección Estratégica. Madrid: McGraw Hill.
- Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asosicatividad en el sector venezolano. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 13, 230-248.
- Chamoun, H. (2002). Desarrollo de negocios: vender sin planeación limita el poder de negociación. México: Agata.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Churchill, N. y L. Lewis, V. (1984). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. 17, 101-114.

- CONAPO (2015). Proyecciones de la población 2010-2050. Extraído el 26 de agosto de 2015 desde [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones\\_Datos](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos)
- CONDUSEF (2013). Empresario Pyme. Extraído el 19 de agosto de 2013 desde <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>
- Correa, A. (1999): *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Tesis Doctoral, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de la Laguna España.
- Covin, G. y Slevin, P. (1989). Strategic Management of small firms in hostile and being environments. *Strategic Management Journal*. 10, 75-87.
- Cuervo García, A. (1979). La financiación interna de la empresa: la autofinanciación. En A. Cuervo, M. Ortigueira y A. Suárez, *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Daft, R. (2008). Propósito organizacional y diseño estructuras. En a CENGAGE Learning (Ed.), *Teoría y diseño organizacional* (décima edición, pp.26-30). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Décaro, L. y Soriano, J.. (2014). *Revisión teórica del modelo de ciclo de vida organizacional*. Extraído el 23 de febrero de 2015, desde <http://www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html>
- Delmar, F. y Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?. *Strategic Management Journal*, 24, 1165, 1185
- Directorio estadístico nacional de unidades económicas (2015). Extraído el 28 de mayo de 2015 desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Domínguez, M. y Armenta, A. (2010). Factores de permanencia de las MiPyME de servicios: caso de una empresa de mantenimiento integral. Extraído el 11 de noviembre 2013 desde <http://egac.com.mx/empresa/pymes/2010/10/482>

- Durazo, M. y Ojeda, B. (2013). Factores que afectan el crecimiento de las MiPyMES en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8 (2), 647-651
- Erauskin, I. (2011). *Crecimiento y Competitividad*. Avance del Proyecto Diputación Foral de Bizkaia, Universidad de Deusto.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46, 169-182.
- Franco, J. (2015). Los disfuncionamientos, barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de la PYMES: Estudio de caso en el estado de Aguascalientes, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, Aguascalientes.
- Gálvez, D. (2007). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, Caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Proyecto para la obtención del título en ingeniero en administración de procesos, Escuela de ciencias, Universidad Politécnica Nacional, Ecuador.
- García, D., Martínez, F., y Aragón, A. (2012). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica informe MPYME Iberoamérica 2011 FAEDPYME*. Cartagena: Gráficas San Ginés.
- García, D., Martínez, F., y Aragón, A. (2012). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica informe MPYME Iberoamérica 2009 FAEDPYME*. Cartagena: Trival.
- García, D., Martínez, F., y Aragón, A. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España informe PYME España 2011 FAEDPYME*. Cartagena: OMG
- Gareth, J. (2008). Retos básicos del diseño organizacional. Pearson educación (Ed.), *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta edición, pp. 106-110). México, D.F.: Pearson educación.

- Góngora, G. y Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y ciencia*, 47, 21-30
- González, R., y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 111-128.
- Greiner, L.(1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 37-46
- Guerras, M. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 35, 141-143.
- Gutiérrez., Sapien, A., y Piñón, L. (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México. *European Scientific Journal*, 9, 102 -112.
- Herrera, G., García, A. y García, R. (2008). Desarrollo Empresarial de las MiPyMES Proveedoras del Sector Público Inscritas al Programa Cadenas Productivas de Nacional Financiera: Una Radiografía en el Caso de la CFE. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Extraído el 30 de marzo de 2015 desde <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/hgg.htm>
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and a small firms. Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17. 213-228
- Hernández, M., Salazar, B., Mendoza, J. y Estrada, R. (2015). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyme en el estado de Hidalgo*. Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Heunks, F. (1998). Innovation, crativity and success. *Small Business Economics*, 10, 263-272.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ªEd. Madrid, España: Prentice Hall.
- INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Documento obtenido el 20 de agosto de 2013 desde [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

- INEGI (2010), Sistema Estatal y Municipal Base de Datos (sector servicios privados no financieros), Documento obtenido el 20 de noviembre de 2013 desde <http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/resultados.jsp?w=90&Backidhecho=416&Backconstem=415&constembd=227>
- INEGI (2011). Panorama sociodemográfico de Hidalgo. Extraído el 22 de mayo de 2015 desde [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora\\_socio/hgo/Panorama\\_Hgo.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/hgo/Panorama_Hgo.pdf)
- INEGI (2013). Glosario Unidades Económicas. Extraído el 8 de noviembre de 2013 de [http://www.inegi.org.mx/lib/glosario/paginas/contenido.aspx?id\\_nivel=0102000000000&id\\_termino=289&g=een&s=est&c=10614&e=](http://www.inegi.org.mx/lib/glosario/paginas/contenido.aspx?id_nivel=0102000000000&id_termino=289&g=een&s=est&c=10614&e=)
- INEGI (2014). Censo económico 2014. Extraído el 25 de septiembre de 2015 desde <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2000). Administración una Perspectiva Global (12<sup>a</sup> ed.) México:Mc Graw Hill.
- Landazuri, Y., Chávez, M., y Ochoa, B. (2013). *Perfil administrativo y financiero de las micro, pequeñas empresas en el municipio de Cajeme, Sonora*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, Distrito Federal.
- Leiva, C. (2006). PYMES. Ciclo de vida y etapas de desarrollo. *Tec Empresarial* 1, 38-42.
- López, A. (2005). La planeación estratégica de la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2, 141-164
- López, C. (2009). Planeación Financiera en MiPyMES de Industrias en Crecimiento: *El Caso de los Laboratorios de Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara*. Ponencia presentada en el Segundo Foro UAM para el estudio de la micro, pequeñas y mediana empresa, México, Distrito Federal.

- Marco, B., García, F., y Molina, J. (2002). Las alianzas estratégicas: una herramienta al alcance de las pequeñas firmas industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 149-168.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica*, 20, pp.165-193.
- Martínez, R., Vera, M., y Vera, J. (2013). La estructura organizacional de las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6, 71-83.
- Martínez, S. (2010, junio). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. Trabajo presentado en la 1ra. Reunion de grupo de Trabajo de Crecimiento Empresarial del Observatorio de la PYME. Madrid
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., Pérez, D., y Marín, S. (2008). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. Hidalgo, Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research)*, Prentice Hall, Nueva York
- Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28, 107-117.
- Moreno, M., Munuera, J., y García, D. (2011). La innovación en las PYMES españolas: un estudio exploratorio. *Información Comercial Española ICE*, 99-113.

- Moreno, M. y Casillas, J. (2007). High-growth SMEs Versus Non-High-Growth SMEs: a Discriminant Analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 69-88.
- Morikiowa, M. (2004). Information Technology and the Performance of Japanese SMEs, *Small Business Economics*, 23, 171- 177.
- Muñoz, M., y Peñaloza, M. (2014). Estrategia competitiva: El caso de microempresa de servicio en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero. *Revista universitaria digital de ciencias sociales Universidad nacional autónoma de México*. Documento obtenido el 1 de marzo de 2015 desde <http://distancia.cuautitlan2.unam.mx/rudics/?p=684>.
- Norma Internacional ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Extraído el 27 septiembre de 2015 desde [file:///C:/Users/Auro/Downloads/Norma\\_ISO\\_9000\\_2005.pdf](file:///C:/Users/Auro/Downloads/Norma_ISO_9000_2005.pdf)
- Núñez, V. (2013). El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las MiPyMES de Sincelejo. Tesis de Maestría en Administración, Facultad de Ciencia Económicas, Departamento de Administración, Universidad Nacional de Colombia.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25, 39-61.
- Parra, C. y del Pilar, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Extraído el 17 de noviembre de 2014 desde <file:///C:/Users/Auro/Downloads/1141-2174-1-SM.pdf>
- Pascual, B., Ambrústol, M. y Marina, M. (2009). *Estudio de caso como metodología de investigación en ingeniería industrial*. Documento obtenido el 16 de febrero de 2015, desde [http://www.coini.com.ar/COINI%202009/contenidos/ESTUDIO\\_DE\\_CASO.pdf](http://www.coini.com.ar/COINI%202009/contenidos/ESTUDIO_DE_CASO.pdf)
- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). Extraído el 20 de abril de 2015 desde <http://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/lcl3238e.pdf>

- Pérez, C. (2012). *Proyecto para Mejorar el Desempeño Socioeconómico de la Empresa Cotsa: Un Enfoque en las Estructuras Organizacionales*. Proyecto Terminal para obtener el grado de Maestra en Administración, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo.
- Pett, T. y Wolff, A. (2009). SME Opportunity for Growth or profit: Whats is the role of product and process improvement?. *Internactional Journal of Entrepreneurial Veturing*, 1, 5-21.
- Pinto, J., Soto, Y., Gutiérrez, A. y Castillo L. (2003) *Ajuste, Estructura y Ambiente como Factores Claves en la teoría de Contingencias*. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. (88), 67-86
- Porter, M. (2008). The five competition forces that shape strategy. Extraído el 24 de julio de 2015 desde <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.
- PROMEXICO (2013). PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Extraído el 19 de agosto de 2013 desde <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Reyes, A. (2004) *Administración Moderna*, Limusa (Ed.), *La empresa* (pp.151-178). México
- Rodríguez, D. (2006). *Diagnóstico Organizacional*. Chile. Alfaomega Ediciones de la Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, (5ª ed.). México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2000). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, (5ª ed.). México: Thomson
- Rojas, A. (2013). BPO&O como alianza estratégica para el desarrollo de MIPYMES (caso industria en el departamento de Boyacá). *Revista de Gestão do Unilasalle*, 2, 43-54.

- Samperio, B., Torres, B., y Mendoza, J. (2014). *Análisis del carácter orgánico de la estructura organizacional en una institución de educación superior*. Ponencia presentada en el Congreso XVII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Abril, Tijuana, Baja California.
- Secretaria de Economía (2015). Extraído el 27 de mayo de 2015 desde <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/hidalgo#>
- Secretaría de Desarrollo Económico Hidalgo (2013). Hidalgo en cifras. Extraído el 18 de agosto de 2013 desde [http://sedeco.hidalgo.gob.mx/descargas/Hidalgo\\_en\\_Cifras.pdf](http://sedeco.hidalgo.gob.mx/descargas/Hidalgo_en_Cifras.pdf)
- Secretaría de Desarrollo Económico Hidalgo (2013). Hidalgo en cifras. Extraído el 27 de septiembre de 2015 desde [http://sedeco.hidalgo.gob.mx/descargas/Hidalgo\\_en\\_Cifras.pdf](http://sedeco.hidalgo.gob.mx/descargas/Hidalgo_en_Cifras.pdf).
- Sherperd, D. y Wiklund, J. (2009). Are We Comparing Apples With or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 105-123.
- SIEM (2013). Estadísticas, Estado-Sector. Documento Obtenido el 21 de noviembre de 2013 desde <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=13&sector=3&consultaporliga=1>
- SIEM (2015). Estadísticas, Entidad federativa y actividad. Extraído el 29 de agosto de 2015 desde <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/ActXedo.asp>
- Sierra, M., y Madriz, D. (2012). Estrategias para la adecuación teórica del proceso planificador en las microempresas manufactureras del estado de Táchira. *Red de revista científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 8, 21-38.
- Silva, J. (2012). *La mayoría de las PYMES no sobrevive más de 2 años*. Extraído el 20 de agosto de 2013 desde [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15629&Itemid=146](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15629&Itemid=146).

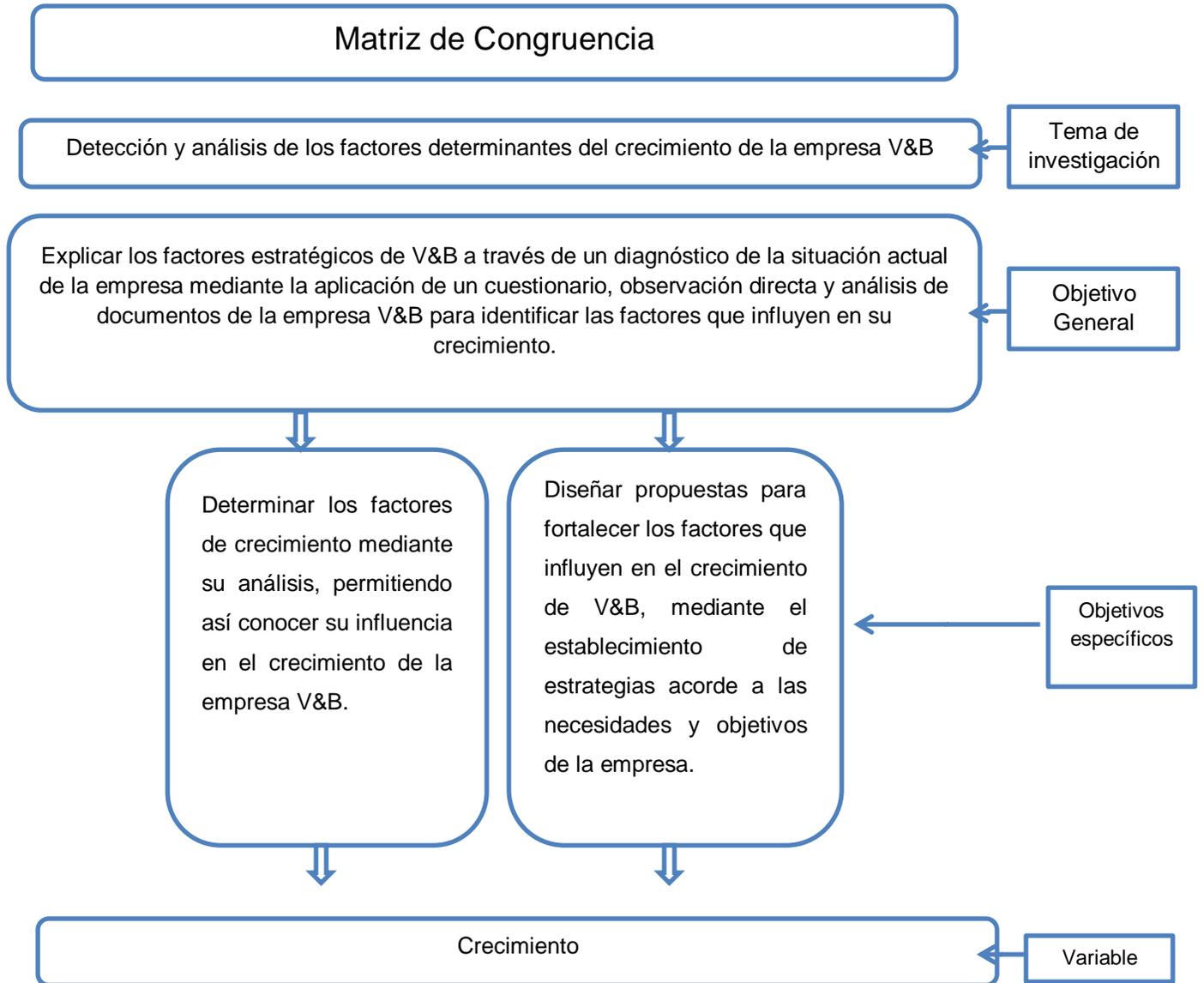
- Vargas, T., Moreno, H., y Pérez, C. (2011). Disfuncionamientos que reflejan la necesidad de una reestructuración organizacional. Caso COTSA. Extraído el 10 de febrero de 2015 desde [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/45c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/45c.pdf)
- Vermeulen, P. (2004). Managing Product Innovation in Financial Services Firms, *European Management Journal*, 22, 43-40.
- Weinzimmer, L., Nystrom, C. y Freeman, J. Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24, 235-262.
- Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods (3ª reimprimi). EUA: Sage Publications.
- Yin, R. (2012). *Applications of Case study research* (3er. Ed.). EUA: SAGE.
- Zapata, E. (2004). Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de Casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 118-135.

# Anexos

---

## Anexo A

### Matriz de Congruencia



Fuente: Elaboración propia

## Anexo B

### Instrumento de medición

**Instrucciones:** Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con , y encierre con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5

#### BLOQUE I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa (breve descripción):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Indique el sector donde se ubica su empresa:

1. Productos alimenticios y bebidas	<input type="checkbox"/> 1
2. Industria textil de la confección, peletería y cuero	<input type="checkbox"/> 2
3. Industria de madera y corcho	<input type="checkbox"/> 3
4. Industria del papel, edición, artes gráficas	<input type="checkbox"/> 4
5. Industria química	<input type="checkbox"/> 5
6. Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	<input type="checkbox"/> 6
7. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	<input type="checkbox"/> 7
8. Metalurgia, fabricación de productos metálicos	<input type="checkbox"/> 8
9. Industria de la construcción de maquinaria	<input type="checkbox"/> 9
10. Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	<input type="checkbox"/> 10
11. Fabricación de vehículos de motor	<input type="checkbox"/> 11
12. Fabricación de muebles	<input type="checkbox"/> 12
13. Construcción	<input type="checkbox"/> 13
14. Comercio al por mayor	<input type="checkbox"/> 14
15. Comercio al por menor	<input type="checkbox"/> 15
16. Turismo, Hostelería y restaurantes	<input type="checkbox"/> 16
17. Transporte terrestre, marítimo y aéreo	<input type="checkbox"/> 17
18. Actividades informáticas	<input type="checkbox"/> 18
19. Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	<input type="checkbox"/> 19

3. ¿Cuántos eran los empleados en promedio durante el año 2011? y en 2012? ¿Cree usted que la tendencia para el 2013 es aumentar, mantener o disminuir la cantidad de empleados?

	2011	2012	Tendencia 2013		
			Aumento	Igual	Disminución
Nº medio de empleados	>=0	>=0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

**ENTREVISTADOR:** REVISE LA ASIGNACIÓN DE CUOTAS Y TOMA LA DECISIÓN DE CONTINUAR O FINALIZAR

4. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? \_\_\_\_\_ años >=0

5. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):

SÍ 1  NO 0

6. ¿Está constituida su empresa como una sociedad mercantil?:

SÍ 1  NO 0 (Es persona física o natural)

7. Por favor indique la edad del director/ gerente general: \_\_\_\_\_ años >0

8. Por favor indique el género del director/ gerente general:

Hombre 1  Mujer 2

9. Cuántos años lleva gerenciando la empresa: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el nivel de formación académica del director/gerente general de su empresa?:

- Estudios básicos, bachillerato, técnico  1 Estudios universitarios (3 o más años)  2  
 Posgrado  3

11. ¿Cuál es la expectativa de ventas de su empresa para el 2012 y 2013? (LEER LAS ALTERNATIVAS)

2012	Aumento <input type="checkbox"/> 1	Igual <input type="checkbox"/> 2	Disminución <input type="checkbox"/> 3
2013	Aumento <input type="checkbox"/> 1	Igual <input type="checkbox"/> 2	Disminución <input type="checkbox"/> 3

12.- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje son de mercados internacionales? \_\_\_\_\_ %  $\geq 0$  y  $\leq 100$

## BLOQUE II. PERCEPCIÓN DEL CLIMA Y ENTORNO EMPRESARIAL

13. El clima empresarial mide la confianza y expectativas del empresario en su entorno económico, Valore de 0 a 10 la situación actual del CLIMA EMPRESARIAL: \_\_\_\_\_  $\geq 0$  y  $\leq 10$

14. Respecto al clima empresarial, y comparando con 2011, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2012 es: (LEER LAS ALTERNATIVAS)

- Mejor  1 Igual  2 Peor  3

15. Pensando en el sector de su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo:	Total desacuerdo				Total acuerdo
1. Es fácil que entren nuevas empresas	1	2	3	4	5
2. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector	1	2	3	4	5
3. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
4. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
5. Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector	1	2	3	4	5

## BLOQUE III. ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

16. Su empresa realiza procesos formales de planeación estratégica? SI-> ¿En su caso, a que tiempo la realiza?

Realiza Plan estratégico	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0	¿A que tiempo?	
		1 año <input type="checkbox"/> 1	Más de 1 año <input type="checkbox"/> 2

17. Su empresa, en los 2 últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (LEA CADA FRASE):

1. Comercializar productos	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0	3. Logística (transporte, almacenes, ...)	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0
2. Compras y abastecimientos	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0	4. Actividades de Investigación + Desarrollo	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0
5. Producción	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0		

18. Su empresa, en los 2 últimos años, ha realizado cooperación con (LEA CADA FRASE):

1. Universidades	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0	3. ONG's	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0
2. Entidades gubernamentales	<input type="checkbox"/> SÍ 1 <input type="checkbox"/> NO 0		

19. ¿Cuales de los siguientes departamentos existen formalmente en la estructura de la empresa? - (SEÑALE LO QUE PROCEDA):

1. Dpto. de Comercialización/Ventas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 0	4. Dpto. de Operaciones / Compras	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 0
2. Dpto. de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 0	5. Dpto. Contabilidad / finanzas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 0
3. Dpto. Investigación + Desarrollo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 0	6. Dpto. de Calidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 0

**BLOQUE IV. TECNOLOGÍA, CALIDAD, INNOVACIÓN Y TIC**

20.Cuál de las siguientes afirmaciones se aproxima más a lo que ocurre en su empresa en canto a tecnología (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="checkbox"/> TIPO A 1	La desarrollamos internamente y la utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> TIPO B 2	La adquirimos y el uso que se hacemos de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> TIPO C 3	Es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> TIPO D 4	Los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

21. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes o están en el proceso previo de certificación?

SÍ	<input type="checkbox"/> 1	Indique la norma y el organismo que lo certificó
NO	<input type="checkbox"/> 2	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO	<input type="checkbox"/> 3	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

22. ¿En los últimos 2 años la empresa ha realizado?: (lea cada frase)  
EN CASO AFIRMATIVO: En una escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante, Indique el grado de importancia de (CADA SI):

			Si ha realizado innovación				
			Poco Importante				Muy Importante
<b>Productos/servicios</b>							
1. - Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5
2. - Comercialización nuevos productos/servicios	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5
<b>Procesos</b>							
3. -Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5
4. -Adquisición de nuevos bienes de equipos	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5
<b>Sistemas de gestión</b>							
5. - Cambios o mejoras en Dirección y gestión	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5
6. - Cambios o mejoras en Compras y aprovisionamientos	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5
7. - Cambios o mejoras en Comercial/Ventas	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1	1	2	3	4	5

23. Indique si dispone de la siguiente infraestructura, o realiza las siguientes prácticas en su empresa:	SÍ	NO
1. ¿Correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
2. ¿Página web?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
3. ¿Realiza compras y/ o ventas electrónicas usando Internet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
4. ¿Utiliza banca electrónica?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
5. ¿Realiza mercadeo a través de Internet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
6. ¿Tiene Intranet corporativa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
7. ¿Utiliza redes sociales?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
8. ¿Tramita impuestos a través de la Web?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

**BLOQUE V. ASPECTOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE RENDIMIENTO**

24.- Usando una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo, el rendimiento o desempeño de su empresa es:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo		
1. Ofrece productos de mayor calidad.	1	2	3	4	5	
2. Dispone de procesos internos más eficientes.	1	2	3	4	5	
3. Cuenta con clientes más satisfechos	1	2	3	4	5	
4. Se adapta antes a los cambios en el mercado.	1	2	3	4	5	
5. Está creciendo más.	1	2	3	4	5	
6. Es más rentable.	1	2	3	4	5	
7. Tiene empleados más satisfechos / motivados.	1	2	3	4	5	
8. Tiene un menor absentismo laboral.	1	2	3	4	5	

25. En una escala de 1 a 5 donde de 1 es poco uso y 5 mucho uso, en el caso de las decisiones de inversión, indique el grado de utilización de las siguientes fuentes financieras:	Nunca					Siempre				
1. Aportaciones de los accionistas (propietarios).	1	2	3	4	5					
2. Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5					
3. Financiamiento bancario a plazo inferior a un año	1	2	3	4	5					
4. Financiamiento bancario a plazo superior a un año	1	2	3	4	5					
5. Arrendamiento Financiero (leasing)	1	2	3	4	5					
6. Crédito de proveedores	1	2	3	4	5					

26. Usa o ha usado en los últimos años alguna fuente gubernamental de financiación?

SÍ 1  NO 0

27. ¿Su empresa ha intentado acceder a líneas de financiación de entidades de crédito en los últimos tres meses?:	
-Sí	<input type="checkbox"/> 1
-No, porque mi empresa no lo necesita	<input type="checkbox"/> 2
-No, porque a pesar de necesitarlo creo que no lo conseguiría	<input type="checkbox"/> 3
<b>En caso de haberlo solicitado:</b>	
-Se le han concedido con las mismas condiciones que en años anteriores	<input type="checkbox"/> 1
-Se le han concedido aunque las condiciones se han endurecido	<input type="checkbox"/> 2
-No han querido concederles la financiación	<input type="checkbox"/> 3
-Se le han concedido pero la empresa no la ha aceptado porque las condiciones se han endurecido en exceso	<input type="checkbox"/> 4
-Está en trámite	<input type="checkbox"/> 5

<b>28. En este año, ¿cómo cree que han evolucionado las siguientes variables?</b>	<b>Aumentado</b>	<b>Igual</b>	<b>Disminuido</b>
1-El volumen de la financiación que le ofrecen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
2-Los gastos y comisiones que se exigen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
3-Las garantías y avales que necesita para acceder a la financiación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
4-El coste de la financiación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
5-El tiempo entre la solicitud de la financiación y la respuesta de la entidad financiera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
6-El plazo exigido de la devolución	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

<b>29. Indique el uso de los siguientes sistemas de control interno formales:</b>	<b>Poco uso</b>			<b>Mucho uso</b>	
1-Sistemas de información gerenciales – ERP- Cuadro de mando	1	2	3	4	5
2-Implantación de Contabilidad de Costos	1	2	3	4	5
3-Control presupuestario	1	2	3	4	5
4-Análisis económico-financiero	1	2	3	4	5
5-Auditoría interna	1	2	3	4	5
6-Implantación de controles de calidad	1	2	3	4	5

## Anexo C

### Estado de situación financiera comparativo

CUENTAS		AÑOS		
		2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>				
Activo a corto plazo				
<b>Efectivo y equivalente de efectivo</b>				
	Caja	2,591		
	Bancos	8,585.67	2,291.24	5,127.46
<b>Cuentas por cobrar</b>				
	Clientes	45,621.80	47,292.72	66,864.46
	Deudores diversos	2,182.63	5,644.17	4,672.62
	Funcionarios y empleados	400.90	400.90	400.90
<b>Inventarios</b>				
	Almacén	8,302	8,302	8,302
<b>Pagos anticipados</b>				
	Pagos anticipados	22,369.20	22,368.83	22,368.83
<b>Total de activo a corto plazo</b>		<b>90,053.20</b>	<b>86,299.86</b>	<b>107,736.27</b>
<b>Activo a largo plazo</b>				
<b>Propiedades, planta y equipo</b>				
	Equipos	5,160.65	5,160.65	5,160.65
	Mobiliario y equipo de oficina	53,322.95	58,454.24	58,454.24
	Equipo de computo	46,484.53	62,517.30	96,369.48
	Depreciación acumulada de equipos	-1,066.06	-1,582.18	-2,098.30
	Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina	-15,966.66	-21,434.96	-27,283.16
	Depreciación acumulada de equipo de computo	28,810.75	-37,869.31	-52,840.15
<b>Total de activo a largo plazo</b>		<b>59,124.66</b>	<b>65,245.74</b>	<b>77,762.76</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>149,177.86</b>	<b>151,545.60</b>	<b>185,499.03</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo a corto plazo</b>				
	Acreedores diversos	167,638.09	229,204.79	326,120.32
	Proveedores	1,902.37	6,748.48	6,878.47
	Anticipo de clientes	19,674.55	19,674.55	19,674.55
<b>Total pasivo a corto plazo</b>		<b>189,215.01</b>	<b>255,627.82</b>	<b>352,673.34</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>189,215.01</b>	<b>255,627.82</b>	<b>352,673.34</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
<b>Capital contribuido</b>				
	Capital fijo	50,000	50,000	50,000
	Capital variable	140,500	140,500	140,500
<b>Capital ganado</b>				
	Utilidad o pérdida del ejercicio	-92,735.35	-64,045.07	-63,092.09
	Pérdida del ejercicio 2011	-137,801.80	-137,801.80	-137,801.80
	Pérdida del ejercicio 2012		-92,735.35	-92,735.35
	Pérdida del ejercicio 2013			-64,045.07
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>		<b>-40,037.15</b>	<b>-104,082.35</b>	<b>-167,174.31</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>149,177.86</b>	<b>151,545.60</b>	<b>185,499.03</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo D

### Estado de resultados comparativo

Cuentas	Años		
	2012	2013	2014
Ingresos netos	497,194.37	235,779.79	253,952.02
Costo de ventas	225,269.09	15,405.90	0.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>271,565.28</b>	<b>220,373.89</b>	<b>253,952.02</b>
Gastos generales	362,058.50	276,467.46	311,303.65
Pérdida de operación	-90,493.22	-56,093.57	-57,351.63
Resultado integral de financiamiento	-2242.13	-7,951.50	-5,740.46
<b>Pérdida antes de impuestos a la utilidad</b>	<b>-92,735.35</b>	<b>-64,045.07</b>	<b>-63,092.09</b>
Impuestos a la utilidad	0.00	0.00	0.00
<b>PÉRDIDA NETA</b>	<b>-92,735.35</b>	<b>-64,045.07</b>	<b>-63,092.09</b>

Fuente: Elaboración propia