



---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

*Unidad Iztapalapa*

*División:* **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

*Licenciatura:* **ADMINISTRACIÓN**

*Materia:* **SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

*Título:*

**LA ADMINISTRACIÓN DE LA MICROEMPRESA  
COMERCIAL**

**Confrontación entre el enfoque teórico planteado para la Pequeña Empresa y  
la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes ubicadas en el  
municipio de Texcoco**

*Fecha:* **OCTUBRE DE 1999**

*Por:* **REYES OLIVARES MARÍA HAYDEÉ**

*Matricula:* **95329796**

*Asesor:* **ENEIDA MARQUEZ SERRANO**

*Aprobado Eneida Márquez S.*

*28/X/99*

# **LA ADMINISTRACIÓN DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL**

**Confrontación entre el enfoque teórico planteado para la  
Pequeña Empresa y la administración cotidiana de las tiendas  
de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco**

**POR:**

*María Haydeé Reyes Olivares*

*1999*

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Problema a investigar e importancia del estudio.....	3
1.2 Problemas y limitaciones.....	4
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>2.1 LA PEQUEÑA EMPRESA</b> .....	8
2.1.1 Antecedentes de la Pequeña Empresa.....	8
2.1.2 Definición y características de la Pequeña Empresa.....	9
2.1.3 Tipos de Pequeña Empresa.....	11
2.1.4 La Empresa Familiar.....	14
2.1.5 Problemas comunes de la Pequeña Empresa.....	16
<b>2.2 ALGUNOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	18
2.2.1 <i>El Emprendedor</i> .....	18
2.2.1.1 Definición y características del emprendedor.....	18
2.2.1.2 Motivaciones que influyen en la implantación de un negocio .....	21
2.2.2 <i>Aspectos sobre planeación</i> .....	23
2.2.2.1 Construir, comprar o arrendar.....	23
2.2.2.2 Criterios a tomar en cuenta para la ubicación de un local.....	25
2.2.2.3 Tipos de organización legal.....	27
2.2.3 <i>Aspectos sobre recursos humanos</i> .....	32
2.2.3.1 Los empleados externos.....	32
2.2.3.2 La remuneración.....	34
2.2.3.3 Los familiares como empleados.....	36
2.2.4 <i>Aspectos financieros</i> .....	36
2.2.4.1 Fuentes de financiamiento.....	36
2.2.4.2 Créditos financieros en México.....	40
2.2.4.3 Prestamos a clientes.....	44
2.2.5 <i>Aspectos mercadotecnicos</i> .....	47
2.2.5.1 Métodos para la determinación de precios.....	47
2.2.5.2 Estrategias para promover los productos.....	49
2.2.6 <i>Aspectos contables</i> .....	51
2.2.6.1 La contabilidad diaria.....	51
2.2.6.2 Métodos para determinar la utilidad.....	54

<b>2.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO.</b>	
2.3.1 Perfil Histórico Cultural.....	56
2.3.2 Medios físicos.....	56
2.3.3 Población y vivienda.....	57
2.3.4 Actividades de la población.....	58
2.3.5 Actividades económicas.....	59
Conclusiones del Marco Teórico.....	61
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>63</b>
3.1 Planteamiento del problema.....	65
3.2 Hipótesis.....	66
3.3 Variables, definición conceptual y operacional .....	67
3.4 Tipo y diseño de investigación.....	69
3.5 Sujetos y muestreo.....	70
3.6 Instrumento de medición.....	70
3.7 Procedimientos.....	70
3.7.1 Procedimiento para la aplicación del cuestionario.....	70
3.7.2 Recolección de datos.....	71
3.7.3 Análisis estadístico de los datos.....	71
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
4.1 Perfil del emprendedor.....	74
4.2 Aspectos de planeación.....	75
4.3 Aspectos sobre recursos humanos.....	75
4.4 Aspectos financieros.....	76
4.5 Aspectos mercadotecnicos.....	76
4.6 Aspectos contables.....	77
Conclusiones de la investigación de campo.....	77
<b>5. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>79</b>
5.1 Relación entre el marco teórico y la investigación de campo.....	80
5.2 Conclusiones sobre la investigación en general.....	82
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>87</b>
Cuestionario aplicado.....	88
Gráficas.....	92

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Problema a investigar e importancia del estudio

Al finalizar el siglo, los pequeños negocios se han convertido en el alma de la economía globalizada, principalmente por su dinámica y por el creciente papel que desempeñan en la provisión de empleo.<sup>1</sup> Este tipo de empresas han tenido la capacidad de resistir el lento crecimiento de la economía mexicana, en tanto la economía creció en promedio 1.8% entre 1985 a 1993, los pequeños negocios tuvieron una tasa de expansión de 9.5%, es decir 5 veces mayor que la economía.<sup>2</sup> Otro ejemplo de ello se presenta en el Estado de México, ya que en 1988 existían 42,233 establecimientos dedicados al comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor y para 1993 esta cifra aumento a 74,427 establecimientos;<sup>3</sup> como se puede ver esta cantidad creció en aproximadamente el 176%.

Lo anterior, da muestra del vigor empresarial que existe en México el cual se debe basicamente, a la situación económica que ha prevalecido en el país, como es sabido, se han presentado problemas como: bajos salarios, alza de precios y desempleo que afectan directamente a la población trabajadora. La cual, buscando una manera de solventar todos sus gastos, han recurrido a implantar negocios. Por lo tanto, considero que es de vital importancia estudiar estos negocios ya que, de su buen manejo, depende el bienestar de muchas familias.

Según Sérvulo Anzola<sup>4</sup>, en su gran mayoría el 80% de las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial y principalmente a la venta al detalle; a pesar de que éste es uno de los sectores más competidos y que deja menor margen de utilidades. Dentro de dichas empresas, se encuentran las tiendas de abarrotes las cuales proporcionan un medio importantísimo a través del cual, los fabricantes distribuyen y hacen llegar sus productos a los consumidores finales.

El problema de esta investigación es averiguar si existe alguna relación entre la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes y el enfoque teórico planteado para la Pequeña Empresa. De ahí, que para ver si existe dicha relación, se retomaran de la teoría de la Pequeña Empresa, datos sobre: las características que debe tener un emprendedor; la planeación que debe existir al

---

<sup>1</sup> Un dato importante es que en México, las micro y pequeñas industrias proporcionan el 60% del empleo del sector industrial, comercial y de servicios; en RUIZ, Clemente (1995). *"Economía de la Pequeña Empresa"*, México: Editorial Planeta, Primera Edición.

<sup>2</sup> En México de los 2.3 millones de establecimientos comerciales, industriales y de servicios, el 99% eran micro y pequeños, Carlos Salinas de Gortari, Quinto Informe de Gobierno 1993, anexo estadístico, pág 424, Ob. cit.

<sup>3</sup> Según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Anuario Estadístico del Estado de México*, Edición 1993 y Censos Económicos del Estado de México 1994.

<sup>4</sup> ANZOLA, Sérvulo (1993). *"Administración de Pequeñas Empresas"*, México: Editorial Mc Graw- Hill, Primera Edición.

instalar un negocio; los recursos humanos que operan en dicho negocio; aspectos financieros como son: la obtención del capital inicial para empezar un negocio, financiamiento y préstamo de mercancías a clientes. De los aspectos mercadotécnicos se retomarán criterios como: la estrategia para promover los productos y los métodos para determinar el precio de los mismos; sobre los aspectos contables, se recopilará la información referente a los métodos para determinar la utilidad y los registros que se deben de hacer durante las operaciones diarias de un negocio.

La finalidad básica que tiene esta investigación es comparar la teoría con la práctica. Es muy común que como estudiantes conozcamos muchos de los aspectos teóricos, pero desconozcamos lo que es relacionarlos con la realidad cotidiana.

En este sentido, esta investigación servirá para dar una descripción representativa de la microempresa comercial, específicamente de las tiendas de abarrotes que se encuentran ubicadas en el municipio de Texcoco.<sup>5</sup>

Los resultados de la investigación serán benéficos para todas aquellas personas interesadas en conocer el funcionamiento de este tipo de microempresa y principalmente, para las personas que se interesan en conocer el comportamiento de diversas variables administrativas aplicadas en la práctica cotidiana de las tiendas de abarrotes.

Por último, los resultados obtenidos de esta investigación podrán servir para conocer la problemática que presentan los emprendedores de las tiendas de abarrotes y tal vez en un futuro, proporcionarles una capacitación adecuada, que permita su desarrollo social y económico, siendo esto provechoso tanto para ellos como para el municipio.

## **1.2 Problemas y limitaciones**

Debido a que la siguiente investigación es muy pequeña, no fue posible ahondar en el estudio de la microempresa comercial. De ahí que solamente se proporcionarán algunas bases que posteriormente podrían servir para una investigación más profunda y detallada de este tipo de microempresa.

Uno de los principales problemas a los que me enfrente, fue el investigar el número de tiendas de abarrotes que se ubican en el municipio de Texcoco. Acudí a la Presidencia Municipal, específicamente a la oficina de recaudación fiscal, en donde dijeron que no me podrían proporcionar dicho dato. Me informaron que acudiera a la Cámara de Comercio de Texcoco, quienes sí tendrían dicho dato. Fui a la Cámara aproximadamente unas seis veces, las cuales, no se encontró la persona que me podría atender. Me presente una séptima vez en la cual sí contacté a la persona encargada de dicha información, la cual dijo, que para proporcionarme esos datos (que clasificó como confidenciales), tenía que llevar una carta enviada por la universidad, pagar un

---

<sup>5</sup> Para 1998, en Texcoco la población ocupada en unidades comerciales (establecimientos) fue de 8179 personas, de las cuales el 36.75% se dedicaba al comercio.

costo de \$300.00 y esperar aproximadamente una semana para ver si ya tenían la información.

Además de acudir a estos lugares, traté de buscar por Internet dicha información, la cual no fue posible obtener. De ahí que para la muestra de esta investigación, se tomo un total de sesenta tiendas. Esto fue posible, ya que por las características<sup>6</sup> de esta investigación, se decidió que este número era favorable.

Otra de las limitantes que tuve fue en lo que se refiere a los medios computacionales para capturar e imprimir el presente trabajo, el cual requiere de cierta precisión y calidad. El centro de computo de la Universidad no cuenta con el equipo adecuado para ello, teniendo problemas principalmente al momento de imprimir.

En cuestión de la bibliografía, la biblioteca no cuenta con material suficiente que trate sobre la Pequeña y Microempresa. Además, en México no se ha podido dar un estudio real y profundo de las microempresas.

Es muy importante reconocer que sobresalieron diversos aspectos que merecen una minuciosa atención y que es necesario estudiarlos para así conocer más sobre la administración de micro empresas.

---

<sup>6</sup> Esta investigación no es una tesis, sino un trabajo escolar terminal.

## **2. MARCO TEÓRICO**

**Temas generales en esta parte:**

- 2.1 La Pequeña Empresa**
- 2.2 Algunos aspectos administrativos**
- 2.3 Características generales del municipio de Texcoco.**



## **OBJETIVO DEL MARCO TEORICO:**

Encontrar si existe alguna relación entre la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes y el enfoque teórico planteado para la Pequeña Empresa.

## **INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO**

Para averiguar si existe dicha relación, primeramente se debe proceder a presentar la teoría que sustenta esta investigación, la cual posteriormente servirá para confrontarla con los resultados obtenidos en la investigación de campo y de esa forma cumplir con el objetivo primordial de la investigación.

Por lo tanto, el presente marco teórico presentará los siguientes datos teóricos sobre la Pequeña Empresa:

- Antecedentes, definición, características, tipos y problemas de la Pequeña Empresa.
- Características que debe tener un emprendedor;
- La planeación que debe existir al instalar un negocio;
- Los recursos humanos que operan en dicho negocio;
- Aspectos financieros como son: la obtención del capital inicial para empezar un negocio, financiamiento y préstamo de mercancías a clientes.
- Aspectos mercadotécnicos como: la estrategia para promover los productos y los métodos para determinar el precio de los mismos;
- Aspectos contables como: métodos para determinar la utilidad y los registros que se deben de hacer durante las operaciones diarias de un negocio.
- Características del municipio de Texcoco.

De forma preliminar, esta información servirá para clasificar y conocer el funcionamiento de las pequeñas empresas, específicamente las tiendas de abarrotes así como también a conocer el municipio de Texcoco, el cual sirvió de base para la investigación de campo.

## 2.1 LA PEQUEÑA EMPRESA

### 2.1.1 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Desde los principios de la colonización en América, España impuso en sus colonias una política mercantilista que descansaba en el monopolio y en la expropiación fiscal<sup>1</sup>. Dicha política, frenaba el crecimiento de las colonias y por consecuencia el desarrollo de la grande y pequeña empresa.

La política monopolista, consistía en que el tráfico mercantil de muchos artículos estaba monopolizado por el Estado. Es decir, la Corona, a su libre arbitrio determinaba cuales productos o cultivos podrían desarrollarse en cada colonia y cuales no.

Por su parte, la expropiación fiscal se basó en el injusto gravamen de impuestos. A pesar de que los impuestos a las colonias eran muy altos, la Corona no tuvo escrúpulos en imponer en el año de 1543 derechos de aduana a todos los productos procedentes de las Indias; así como a las mercancías de la Península. Estos impuestos eran destinados casi en su totalidad a servir a la Metrópoli, al sostenimiento de la iglesia católica y al pago de los sueldos de los empleados y funcionarios de la colonia.

Algunos de dichos impuestos eran: el diezmo, 10% sobre el ingreso que tenía que contribuir la persona para el sostenimiento de la iglesia. La alcabala, 4% sobre las ventas de mercancía. El quinto del Rey, recaudación para la monarquía que se obtenía gravando toda la plata que se producía en la América Española. El tributo, era el pago anual que tenían que realizar todos los habitantes de la colonia. El de avería de la Armada, un impuesto del 0.5% sobre el valor de toda la plata labrada y de toda la mercancía. El almojarifazgo<sup>2</sup>, impuesto del 5% que se iniciaba cuando la mercancía ingresaba en el puerto y un 2% cuando se extraía del mismo. La media anata, impuesto que gravaba los títulos nobiliarios, universitarios y profesionales.

El impacto que causó la política monopolista y la expropiación fiscal fue funesto para el desarrollo económico de las colonias, ya que llevó los precios a niveles altísimos en relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó las posibilidades de una Pequeña Empresa.

Además de los impuestos, existieron otras causas que determinaron el encarecimiento de las mercancías como son:

- La ubicación de los centros de población. Los españoles establecieron la mayoría de las poblaciones importantes en el Centro del país, muy lejos del mar, lo cual los obligó a realizar largos recorridos terrestres transportando las mercancías a lomo de asno, mulos o sobre espaldas indígenas. El mismo esfuerzo era necesario para recoger las mercancías que venían de ultramar.

---

<sup>1</sup> Sistema fiscal injusto.

<sup>2</sup> Este impuesto se incrementaba con los recargos adicionales que tenía que pagar la mercancía en la aduana marítima y las aduanas terrestres múltiples que existieran hasta llegar a su destino final.

- Las instituciones que el conquistador impuso en sus dominios. Por ejemplo, se establecieron las encomiendas, mitas, obraje y esclavitud.

Más tarde, a lo largo del siglo XIX, al separarse las colonias españolas, se empezó a establecer el comercio generalizado; comenzándose a desarrollar la navegación a vapor y el surgimiento de los ferrocarriles. Esto propició las grandes inmigraciones europeas, que trajeron consigo variadas artesanías, conocimientos, técnicas nuevas, así como también ideas progresistas para el desarrollo de los negocios. Posteriormente vienen las carreteras, los automóviles y después la aviación.

Junto con todo esto surgió el inversionismo inglés, europeo y norteamericano. Con dichos recursos y el ahorro interno se fueron creando grandes empresas mercantiles, agrícolas, industriales y mineras, cambiando totalmente el panorama económico a mediados del siglo pasado.

Gracias a todo ello, más el gran aumento de la cultura, la civilización y la técnica, fue posible un gran crecimiento económico, que ha permitido levantar los estándares de vida y el poder adquisitivo por parte de la población. Sin embargo existe una gran parte de la población que aún vive marginada del progreso, siendo este el requisito necesario para el desarrollo de la Pequeña Empresa.

## 2.1.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

### Definición de pequeña empresa

El establecer y operar una empresa, es resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades. De forma general, se puede definir empresa como:

“Entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos, mediante lucro o ganancia.”<sup>3</sup>

Sérvulo Anzola dice:

“Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas”.<sup>4</sup>

Por su parte, la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA)<sup>5</sup> de los Estados Unidos, define a la Pequeña Empresa como:

**“aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera”.**<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ, Leonardo (1980). “Planeación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa”, México: Editorial Iberoamérica, p. 8.

<sup>4</sup> ANZOLA, Sérvulo (1995). “Administración de la Pequeña Empresa”, México: Editorial Mc Graw-Hill, p.19.

<sup>5</sup> Es una agencia del gobierno federal norteamericano dedicada al fomento y ayuda de los pequeños negocios, mediante préstamos financieros.

En México, no existe una definición teórica que indique lo que es una Pequeña Empresa, pero existe una clasificación<sup>7</sup>, la cual ayuda a distinguir los diferentes tamaños de empresas que se pueden considerar, dicha clasificación es la siguiente:

Tamaño	Número de empleados
Micro	1 a 15 empleados
Pequeña	16 a 100 empleados
Mediana	101 a 250 empleados
Grande	Más de 250 empleados

### Características de la pequeña empresa

Existen ciertas características cualitativas que una empresa debe cumplir para que sea considerada como pequeña. Diversos autores coinciden en establecer las siguientes características:

1. Administración independiente, usualmente dirigida y operada por el propio dueño.
2. El capital del negocio es suministrado por el propio dueño. La propiedad es de una sola persona o de un pequeñísimo grupo de personas.
3. El área de operaciones es pequeño y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la misma industria o giro.
5. Los empleados pueden ser familiares, generalmente el dueño y su familia.
6. Requiere de una cantidad mínima de recursos materiales para su operación.
7. En la rama que opera no es predominante.
8. Es auténticamente artesanal (en caso de las que se dedican a la manufactura).
9. Para su inicio, requiere de una cantidad de dinero pequeña, pero sobre todo, muchas ganas de formarla.
10. Es dirigida personalmente por sus propietarios, no contratando normalmente directivos profesionales.

Es necesario aclarar que según la CED<sup>8</sup> (Comisión para el Desarrollo Económico), una empresa para que sea pequeña debe cumplir con dos de las características anteriores. Dichas características, pueden ser aplicadas en

<sup>6</sup> Small Business Administración Annual Report, Volumen II, 1972, pág. 25.

<sup>7</sup> Diario Oficial de la Federación, 3 de diciembre de 1993; en HERNANDEZ, Sergio (1994). "Introducción a la Administración," México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, p. 364.

<sup>8</sup> Una asociación compuesta por comerciantes de los Estados Unidos.

cualquier país Latinoamericano, ya que proporcionan la flexibilidad necesaria para ello.

### **2.1.3 TIPOS DE PEQUEÑA EMPRESA**

El fin de establecer un negocio es obtener una utilidad, ya sea a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio. En algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras, las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos. En los países latinoamericanos, es común que muchas empresas pequeñas se dediquen a ello, además de realizar la actividad de mayoristas y detallistas a la vez.

Según varios autores<sup>9</sup>, en la actualidad, existen tres sectores principales a los cuales se puede dedicar una Pequeña Empresa. Estos son los siguientes:

#### **1. INDUSTRIAL O MANUFACTURERO**

Tiene que ver con la compra de materia prima y la transformación en bienes de capital o de consumo. El bien capital es el producto que a su vez será utilizado en la producción de otro bien, mientras que el bien de consumo será utilizado por el comprador final para su propio uso.

Las características que presentan este tipo de empresas son:

- a. De todos los tipos de empresa es la que requiere una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinarias y equipo.
- b. Requiere el empleo de personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.
- c. Solicita la existencia de un estricto control de calidad sobre los productos manufacturados.
- d. Es requisito necesario que para el triunfo de la empresa esté presupuestada.
- e. Requiere una planificación, más detallada, tanto desde el punto de vista interno como externo.

#### **2. SERVICIOS**

Se dedica a prestar servicios a la comunidad. Son las actividades que se proporcionan a los consumidores o a otros negocios, por los cuales se cobra el prestar dichos servicios.

---

<sup>9</sup> Como Sérvulo Anzola, Leonardo Rodríguez y Hall Pickle. (Citados en la bibliografía de esta investigación).

Tiene las siguientes características:

- a. Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. En el caso de las distribuidoras, usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de mercancías.
- b. El dueño satisface una necesidad, tanto del fabricante como de detallista, actuando como intermediario.
- c. Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.
- d. La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital para este sector.

### **3. COMERCIAL O VENTA AL DETALLE**

Es aquella que compra a los proveedores bienes de consumo y los vende a los consumidores para uso personal o del hogar, haciendo accesible en tiempo y lugar los productos solicitados por los consumidores. A las empresas de mercadeo en este campo se les llama detallistas.

“La venta al detalle (o comercio al menudeo), designa la venta, y todas las actividades relacionadas directamente con ella, de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no empresarial.”<sup>10</sup>

Los detallistas cumplen la función de agentes de compras para sus clientes y de especialistas en ventas para sus proveedores. Para realizar ambas funciones llevan a cabo muchas actividades, entre ellas prever las necesidades de los consumidores, mantener una variedad de productos, adquirir información sobre el mercado, entre otras.

Es muy fácil convertirse en detallista, no se necesita invertir mucho en equipo de producción y obtener la mercancía a crédito con sus proveedores, debido a esta facilidad se origina una competencia muy fuerte y hace que el público obtenga mejores productos.

Al igual que es fácil entrar, también es fácil fracasar, ya que si quiere sobrevivir una empresa debe dar un buen desempeño en su función primaria: agradar a los consumidores.

Este tipo de empresa, presenta las siguientes características:

- a. A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil tanto establecerse como abandonar el sector detallista.
- b. Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.
- c. Ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamente estables.

---

<sup>10</sup> STANTON Willian, ETZEL Michael y WALKER Bruce (1996). “*Fundamentos de Marketing*”, México: Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, p. 496.

- d. Aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta ha estimulado este sector, podemos decir, sin embargo, que los cambios en él son de carácter evolutivo y no revolucionario, usualmente reflejan cambios en los gustos del consumidor.

Un aspecto clave en una tienda de ventas al detalle, consiste, en que el dueño de ésta, deberá de ser sensible a las demandas del mercado al cual sirve. Un detallista deberá de programar las horas del día que la tienda estará abierta, para efectos de hacerle frente en una forma satisfactoria a la competencia. Otro aspecto importante es el hecho de que se deben de tener inventarios adecuados.

Muchos autores<sup>11</sup> coinciden en que existen diferentes tipos de tiendas de ventas al detalle, a continuación se presenta una recopilación de ellos:

- A. Tienda que vende una sola línea de producto o mercancía.**
- B. Tienda de especialidades.** Es aquella que concentra su esfuerzo de venta en un número limitado de líneas de productos, pero que ofrece una adecuada variedad de artículos dentro de cada línea de productos que trabaja.
- C. Tienda de productos varios.** Trabaja una amplia gama de productos relativamente poco costosos y de uso casero.
- D. Tiendas por departamentos pequeños.** Dichas tiendas se especializan en ropa de niños, hombre y mujer.
- E. Tiendas de víveres.** Canaliza venta de abarrotes, provisiones, productos diarios y comida.
- F. Tiendas de descuento.** Son aquellas que ponen un énfasis en la promoción y venta de artículos a un precio relativamente bajo.
- G. Miscelánea.** Son tiendas de fácil acceso, está abierta la mayor parte del día y casi siempre los siete días a la semana. Tienen un surtido limitado de abarrotes así como de artículos no comestibles.

Por su parte, Sérvulo Anzola engloba los tipos de empresas de venta al detalle y hace la siguiente clasificación<sup>12</sup>:

- A. Por líneas de productos que manejan.** Este grupo de detallistas corresponde a empresas que comercializan líneas de productos en general, una línea en particular o una línea especializada.
- B. Por clase de propiedad.** Son empresas que comercializan los productos que compran, ya sea en forma independiente, como empresas individuales de un solo local o del mismo dueño.
- C. Por localización geográfica.** Son las empresas que se agrupan en un centro comercial ya planificado para comercializar sus productos. En esta clasificación se encuentran los centros comerciales de un vecindario, los de un barrio y los regionales.

---

<sup>11</sup> Como Pickle y Abrahamson, Anzola y Rodríguez (citados en la bibliografía del presente trabajo).

<sup>12</sup> ANZOLA, ob. cit., p. 121-122.

**D. Por tipo de operación.** Incluye aquellas empresas que operan sin una posición fija para realizar sus ventas. Sus operaciones de venta las realizan a domicilio, por correspondencia o por medio de máquinas automáticas.

Lo más importante es que el emprendedor al escoger alguna de estas ventas detallistas, cumpla la función esencial de distribuir sus bienes, haciendo accesibles, al consumidor final, sus productos en tiempo y lugar, y además al realizar estas actividades, pueda obtener un beneficio aceptable.

## 2.1.4 LA EMPRESA FAMILIAR

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad de los medios y la dirección están en manos de una familia, que generalmente se ha identificado con la misma durante mucho tiempo, existiendo una mutua influencia entre los intereses y objetivos del grupo familiar y la marcha del negocio.

El dueño, tiene clientes potenciales en la gente que conoce de algunas actividades sociales. Las ventajas de ello, son valiosas para los dueños de establecimientos de servicios y el comercio detallista de pueblos pequeños.

Gran número de pequeñas empresas es administrada por familias y esto influye en gran parte en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Todos suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

Por lo tanto, las empresas familiares han sido el medio a través del cual muchas personas se convierten en empresarios, aunque sólo sea por un simple proceso de sucesión generacional.

### **Características de la empresa familiar** <sup>13</sup>

- a. En lo referente a su tamaño, suelen pertenecer a la categoría de Pequeñas y Medianas empresas.
- b. En lo referente a sus sectores de actividad, es mayoritaria en sectores que no requieren grandes inversiones.
- c. Están bastante orientadas a la exportación.
- d. Sus resultados suelen equipararse a los normales del sector, sin embargo están menos endeudadas al no repartir dividendos y reinvertir los beneficios.
- e. Crean más empleo directo, se integran verticalmente poco.

Algunas de las situaciones más comunes que interfieren la gestión de este tipo de empresas son:<sup>14</sup>

#### **a. Derecho familiar a ocupar puestos directivos.**

En la mayoría de las ocasiones, estos directivos familiares carecen de preparación, excelencia y experiencia del directivo profesional que gestiona las

<sup>13</sup> BERMEJO Manuel y RUBIO Isabel (1994). "La creación de la empresa propia", España: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, p. 176.

<sup>14</sup> BERMEJO y RUBIO, ob. cit. p. 200.



empresas no sometidas a esta imposición. Esto ocasiona aumento considerable de los costes y un solapamiento de funciones, lo que contribuye a aumentar las tensiones personales entre los miembros de la empresa.

**b. Nepotismo.**

El cual condiciona y determina la jerarquía directiva y la sucesión en la empresa, generándose elevadas cuotas de enfrentamientos que saltan del plano familiar al profesional o viceversa, contribuyendo a dificultar la marcha de la empresa.

**c. Concentración del poder en la cabeza de la familia**

Esto convierte a las reuniones directivas en reuniones familiares en los que se tratan más los problemas familiares que los estrictos de la gestión de la empresa. Impidiendo que se aborden planes de diversificación o modernización de su actividad o crecimiento.

**d. Identificación de objetivos empresariales y familiares.**

Esto lleva a asociar el buen nombre de la compañía con el de la familia que la posee. El mantenimiento del buen nombre familiar y la fidelidad a la obra del fundador llegan incluso a significar el mantenimiento artificial de empresas deficitarias y demostrada inviabilidad.

**e. Políticas familiares privilegiando exclusivamente la fidelidad**

La política salarial global, se basa en criterios de tiempo de permanencia en la misma, en el caso de los empleados de base, y en la jerarquía dentro del grupo familiar.

La propia tradición de la empresa familiar, su orientación hacia la calidad de sus productos o servicios y su identificación con generaciones de consumidores les suele aportar una sólida imagen de marca que supone toda una garantía de supervivencia o de aceptación de nuevos productos lanzados al mercado.

Cuando las empresas familiares son altamente exitosas significa que han utilizado toda la motivación y los valores del núcleo familiar para su mejor desempeño, e incluso se han autofinanciado gracias a la fuerza de trabajo que obtienen de los hijos, de la esposa o de algún otro familiar. Muchos miembros sienten gran pasión por esas empresas, ya que han sido la razón de su vida y su primera y única experiencia en los negocios.

Por su parte, Peter Leach señala las siguientes ventajas de una firma familiar:<sup>15</sup>

- Compromiso

---

<sup>15</sup> LEACH, Peter, *La empresa Familiar*, Vergara, Argentina, 1991 en HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (1994). *Introducción a la Administración*, México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, p. 372.

- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero.
- Planeación a largo plazo.
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

También, menciona algunas desventajas las cuales son:

- Rigidez del fundador
- Desafíos comerciales
- Modernización de las técnicas obsoletas
- Manejo de transiciones
- Incremento de capital
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad
- Mezcla de intereses.

## 2.1.5 PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

“Un paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.”<sup>16</sup>

Algunos autores coinciden en que existen ciertas debilidades estructurales que por motivo de su tamaño, son características de la Pequeña Empresa, las cuales pueden ocasionarle ciertos problemas. Algunas de ellas son:

- a. Limitado capital y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales.** Este es un problema a futuro. El dueño establece el negocio con capital limitado, el cual, resulta insuficiente cuando la empresa comienza a crecer.
- b. Inexperiencias del dueño.** A veces el emprendedor, carece de la experiencia y el conocimiento necesario de cómo operar un negocio del tipo que ha establecido. Algunas veces, se suelen ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.
- c. El número de horas de trabajo requerido.** En muchos casos, el emprendedor para subsistir se ve en la necesidad de trabajar los sábados y domingos, esto, además de generar problemas familiares y de salud, le impide tener tiempo para pensar, reflexionar y ponderar la política futura del negocio frente a los nuevos factores que el medio ambiente en el que se desenvuelve va creando. Las oportunidades de un descanso no se le presentan con frecuencia y ni siquiera en caso de enfermedad puede faltar al trabajo. Mucho menos para tomar unos días de vacaciones.

---

<sup>16</sup> PICKLE Y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 25.

- d. **Falta de competitividad.** Los negocios que no pueden ofrecer iguales servicios, precios, calidad, etc. como sus competidores, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación.
- e. **Falta de control de inventarios.** El administrador de una pequeña empresa puede no prestarle la debida atención a la existencia de un buen control de mercancías. Si su inventario es demasiado grande esto puede redundar en la mala utilización del dinero de la empresa o el en desperdicio por inutilización u obsolescencia. Por el contrario, un inventario inadecuado e insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda de mercancías que solicitan los clientes.
- f. **Abandono.** Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, disciplina, problemas maritales, apatía. El negociante debe establecer prioridades y favorecer primero a su establecimiento que a otras actividades o distracciones.
- g. **Control inadecuado de créditos.** Un problema que se le presenta al emprendedor con frecuencia es el de si le dan crédito o no. Aquellas empresas que sí lo hacen deben cuidarse de hacerlo con precaución.
- h. **Bajo Volumen de ventas.** Para todas las empresas, el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Los ingresos provienen de sus ventas y sin éstos el resultado es más que obvio. Intervienen muchos factores en que se venda poco: mala localización, poca competitividad en precios, productos de inferior calidad, publicidad inefectiva, malos servicios, etc.

Los conocimientos adecuados para la óptima administración de la pequeña empresa capacitan al que la maneja para no incurrir en los errores que suelen provocar el fracaso de la misma.

## 2.2 ALGUNOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 2.2.1 EL EMPRENDEDOR

#### 2.2.1.1 Definición y características del emprendedor

*“Ser emprendedor es una forma de vida, basada en una lucha constante por transformar nuestros sueños en realidad”.*<sup>17</sup>

##### **Definición de emprendedor**

El emprendedor es el de la iniciativa para instalar un negocio, el que reúne los fondos para fundar una empresa, y el que suele hacerse cargo de sus operaciones para ofrecer bienes y servicios al público consumidor; es quien organiza hasta el último detalle el funcionamiento de ésta. Las satisfacciones psicológicas y monetarias que se obtienen de una empresa son motivaciones de igual peso para el propietario.

El empresario, es el que personaliza la actuación de la empresa, siendo la figura representativa, que según sus motivaciones, persigue unos objetivos coherentes con los fines a conseguir por la empresa en determinado intervalo temporal.

La figura del empresario comienza a ser estudiada a principios del siglo XVIII, fue Cantillon el que introdujo por vez primera el término *entrepreneur* (empresario) y lo definió como:

“El agente que compra medios de producción a ciertos precios, para combinarlos en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes”.<sup>18</sup>

Pickle y Abrahamson, define al empresario como:

“Aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro.”<sup>19</sup>

Por su parte Bermejo y otros, definen a empresario como:

“aquel que organiza, gestiona y asume el riesgo que comporta la puesta en marcha de una proyecto empresarial.”<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> ALCARAZ, Rafael (1995). “*El emprendedor de éxito*”, México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, p. 54.

<sup>18</sup> MAQUEDA, Francisco (1991). “*Creación y Dirección de empresas*”, España: Editorial Ariel, Primera Edición, p.19.

<sup>19</sup> PICKLE, Hall y ABRAHAMSON, Royce (1993). “*Administración de la Pequeña Empresa*”, México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, p. 37.

<sup>20</sup> BERMEJO y RUBIO, ob. cit., p. 3.

Los verdaderos emprendedores, para desgracia de su familia tienen bastante dividida, su lealtad y cariño. Su esposa e hijos, están por un lado y el negocio por otro. Un punto débil de los emprendedores, está en el más preciado de sus dones: el tiempo.

### **Características del emprendedor**

En una investigación realizada en el país, a micro y pequeñas empresas manufactureras, se encontró que los empresarios en su mayor parte, son mayores de 30 años y de sexo masculino, con un nivel educativo de secundaria terminada.<sup>21</sup>

Diversos autores<sup>22</sup> han llegado a concluir que los emprendedores tienen una serie de características personales, las cuales les han ayudado a establecer sus negocios.

A continuación se presenta una recopilación de algunas de ellas:

**a) Deseo de lograr objetivos.** El emprendedor es alguien guiado por el deseo de cumplir objetivos, así como también de buscar la excelencia. Su carácter lo lleva a aceptar ciertos riesgos y a perseguir objetivos que le motiven.

**b) Autoconfianza, perseverancia y dedicación.** En busca del éxito, el emprendedor dedica interminables jornadas al negocio, sacrificará su ocio personal, su estancia con la familia, incluso reducirá sus estándares de vida con tal de empujar el negocio.

**c) Preferencia por asumir riesgos calculados.** Cuando estas personas instalan un negocio lo hacen calculando al máximo los riesgos, analizando el proyecto y su entorno. Además tratan de poner todas las posibles circunstancias a su favor para evitar riesgos innecesarios. Confía en conseguir un resultado.

**d) Iniciativa.** Al emprendedor le gusta confrontar situaciones en las que se convierte en responsable del éxito o fracaso de una operación. Le atrae tomar la iniciativa para resolver problemas o llenar vacíos de liderazgo. Son personas orientadas a la acción. Lo importante es hacer y ocupa la parte más importante de su tiempo en resolver problemas.

**e) Optimismo.** A pesar de todas las dificultades con que se encuentra en su labor, el emprendedor siempre cree en conseguir el éxito al final del camino. Esto les permite navegar a pesar de los obstáculos y problemas y llevar el negocio al éxito.

---

<sup>21</sup> RUÍZ, Clemente (1995). "Económica de la Pequeña Empresa", México: Editorial Planeta, Primera Edición, p.44-45.

<sup>22</sup> Como Manuel Bermejo e Isabel Rubio, Franklyn Dickson, Francisco Maqueda y Hall Pickle y Royce Abrahamson. (Referidos en la bibliografía de esta investigación)

**f) Integridad.** Esta le permite al emprendedor obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha de su negocio.

**g) Orientación hacia el futuro.** Dicha orientación, les permite identificar oportunidades de negocio atractivas, sin pensar en el momento inicial en estrategias o recursos necesarios para la posterior gestión. Fuerte tendencia a buscar y a anticiparse a las oportunidades actuales. Para tratar con acontecimientos y crisis cambiantes e imprevistas.

**h) Deseo de responsabilidad.** El emprendedor prefiere utilizar sus propios recursos, del modo que considera más apropiado, para conseguir aquello que se ha propuesto.

**i) Habilidad en organizar.** El emprendedor muestra una especial habilidad en organizar tanto a las personas como al trabajo.

**j) Actitud individualista.** El emprendedor generalmente no acepta el liderazgo y supervisión de otro. Le es imposible trabajar y desenvolverse dentro de una patrón de conducta establecido por un superior.

**k) Cuida celosamente de su tiempo.** Uno de los problemas que usualmente afecta al hombre o mujer que maneja un negocio es la falta de tiempo. A la larga, el emprendedor se da cuenta de la importancia de establecer prioridades y comienza a racionar el tiempo en una forma que le permite disponer de más tiempo para aquellos asuntos de mayor importancia.

**l) La percepción de la probabilidades de éxito.** La confianza y la seguridad en tener éxito es una característica significativa de la personalidad del empresario.

**m) Obtención de resultados en forma rápida y concreta.** El hombre que maneja una empresa, aspira recobrar la inversión de capital en un tiempo relativamente corto.

**n) Las tendencias empresariales afloran a muy temprana edad.** Estas se pueden observar en el terreno deportivo donde la agresividad, tenacidad y ánimo de victoria son desplegados, así como en el hogar y la escuela, donde la organización, inteligencia, rebeldía y el deseo de sobresalir identifican a aquellos jóvenes que en el futuro, escogen el camino de empresarios.

**ñ) Agilidad mental.** Inteligencia comprensiva, buen coeficiente intelectual, un pensamiento creativo y una capacidad analítica. Esto significa que el emprendedor, debe ser razonablemente inteligente, ser capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presentan a la empresa. El que maneja

un establecimiento pequeño y advierte la existencia de problemas y los soluciona, guiará a su empresa mucho mejor de lo que podrá hacerlo aquel que sea incapaz de realizar estas funciones con solvencia y prontitud.

**o) Habilidad para las relaciones humanas.** La empatía (ponerse en el lugar de otro), es otro factor importante que contribuye al éxito de una gestión empresarial. El emprendedor, debe estar al tanto de la necesidades y motivaciones de la clientela. El emprendedor que mantiene buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores y con la comunidad entera, tiene mayores posibilidades de alcanzar el éxito que el que no lo hace así.

**p) Eficiencia en la comunicación.** El emprendedor tiene posibilidad de comunicarse eficazmente con clientes, empleados, proveedores, etc. De cómo lo haga dependerá en gran parte su éxito o su fracaso.

**q) Conocimientos técnicos.** Estos se adquieren en dedicarse a aprenderlos. Será necesario tener los conocimientos comerciales y técnicos necesarios respecto al producto o servicio que se pretende desarrollar. Conocer bien su mercado y conocer bien cómo producir o brindar el servicio.

Además de estas características, es necesario que el emprendedor tenga una familia que lo apoye y que este de acuerdo con la enorme dedicación que deberá conceder a su empresa. También los recursos económicos suficientes para mantener a su familia hasta que la empresa produzca los suficientes beneficios.

Como dice Maqueda; "El pequeño empresario suele ser, en la mayor parte de las ocasiones, una persona con carácter individualista, con escasa preparación técnica e intelectual, y que procede de diferentes campos de la actividad de las empresas ya existentes. Suelen responder al perfil de personas emprendedoras, ya que, casi todos los pequeños empresarios crearon ellos mismos su propia empresa."<sup>23</sup>

### **2.2.1.2 Motivaciones que influyen en la implantación de un negocio**

Es indudable que sola una pequeña minoría de aquellos que potencialmente pudieran establecer una empresa lo llegan a hacer. Ahora bien, aquellos que deciden correr el riesgo y a la larga triunfar lo hacen debido a una motivación.

***"Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades."***<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> MAQUEDA, ob. cit., p. 167-168

<sup>24</sup> ANZOLA, ob. cit., p. 78.

“Muchos empresarios, antes de convertirse en dueños de su propio negocio fueron empleados asalariados”<sup>25</sup>, de ahí que también esto influya a que instalen su negocio, ya que de alguna forma, necesitan sentirse independientes.

Algunos de estos motivadores son:

**a. Independencia laboral**

El sentirse independiente, es uno de los mayores beneficios o razones que impulsan a una persona a iniciar un negocio propio. Muchos pequeños empresarios, encuentran en su actividad un verdadero placer. El emprendedor de la pequeña empresa, es su propio jefe. Ello es una satisfacción y el tomar decisiones es un reto que agrada a la mayoría de ellos. Siente que controla su propio destino y puede hacer su libre albedrío sin tener que rendirle cuentas a nadie. El acierto con que proceda, determinará en proporción directa las ganancias que reciba.

**b. Incrementar ingresos**

Un factor de gran importancia es la esperanza de poder ganar dinero y obtener cierta seguridad financiera. El lucro es la mayor retribución que una pequeña empresa otorga a sus propietarios, las ganancias, en ocasiones, son ingresos valiosos en cuanto ayudan al sostenimiento del dueño y su familia. “Este es el factor determinante que motiva al empresario a establecer un establecimiento pequeño y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva.”<sup>26</sup>

**c. Conocimiento anterior del negocio**

Esto se considera como personas que surgieron del entrenamiento que recibieron de otros negocios. Es decir, son personas que decidieron dejar el trabajo anterior para dedicarse a funciones empresariales. También se puede catalogar en esta motivación el hecho de que muchas personas conocen del negocio, porque este ha existido por varias generaciones dentro de la familia, por lo que el negocio ha sido heredado.

**d. Consejo de su cónyuge**

Muchas personas deciden implantar un negocio porque hay conversaciones entre la pareja las cuales motivan a la parte más emprendedora de la misma a implantar un negocio. La otra parte se convierte en un medio de apoyo para el o la emprendedor (a).

**e. Consejo de amigos o parientes**

Gran cantidad de personas platicando con amigos o parientes, llegan a conocer sobre experiencias de personas que han tenido éxito al implantar un negocio, motivando a el emprendedor a tener éxito también.

---

<sup>25</sup> ANZOLA, ob. cit., p. 8.

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ, ob. cit., p. 10.



#### **f. Por motivos de realización personal**

Diversas personas ven la implantación de un negocio como la forma a través de la cual cumplen un objetivo personal. Lo que buscan es demostrarse a sí mismo que son capaces de hacer algo cuando se lo proponen. Muchos de los propietarios crearon sus empresas por sí mismos, mediante sacrificios y trabajo considerables, por lo que es lógico que se identifiquen con ella. Algunos empresarios sostienen que su empresa es parte de su propia persona. Casi la totalidad de los pequeños negociantes se muestran orgullosos cuando han logrado conducir su negocio al éxito.

#### **g. Disposición positiva (empuje)**

Es la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición.

#### **h. Adquisición de un status**

El verdadero y auténtico emprendedor, no tiene anotado en su lista de prioridades, el status social. Todo extremo es malo, la vanidad y el efecto de ciertos signos espectaculares de riqueza solo crean envidias y reflejan complejos de inseguridad. Su meta primordial es tomar decisiones adecuadas, afrontar riesgos de su negocio y no presumir de su título y riqueza.

## **2.2.2 ASPECTOS SOBRE PLANEACIÓN**

### **2.2.2.1 Construir, comprar o arrendar**

La apariencia del local donde se encuentra el negocio ha sido reconocido por muchos autores como una auxiliar en la atracción de clientes. Ellos reconocen los rasgos únicos de una construcción y asocian esto con sus bienes o servicios.

La planeación de las instalaciones físicas es esencial para que la compra funcione de manera efectiva al servir a los clientes. Lo apropiado de cada construcción debe considerarse desde el punto de vista particular de los requerimientos específicos que un negocio pueda tener.

Como dice Pickle y Abrahamson; "al escoger las instalaciones físicas, el pequeño negociante deberá decidir primero entre: construir un local especial para el negocio o ocupar un local ya construido; esto con el fin de decidir posteriormente si lo compra o arrenda".<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> PICKLE y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 198 a 200.

## 1. Construcción especial para el negocio

La situación más deseable para el emprendedor es la de determinar sus requerimientos de construcción y diseñar las instalaciones. La ventaja de esta alternativa consiste en que se pueden incorporar características modernas a la construcción. La fachada como el interior y el diseño pueden arreglarse para que satisfagan las necesidades especiales del emprendedor.

## 2. Local ya construido

El pequeño negociante debe determinar, al tomar en cuenta el local ya construido, no sólo si el local es adecuado sino también si la construcción existente llenará sus requerimientos o si puede remodelarse para cubrir los necesarios. Además debe asegurarse de que el local cuenta con una buena ubicación.

## 3. Comprar o arrendar

Después de haber decidió entre ocupar un local ya existente o construir uno nuevo, debe escogerse entre arrendar o comprar el local. En lugares donde el valor de los bienes raíces no es muy elevado, el pequeño negociante puede ser el propietario de sus instalaciones físicas. Otra alternativa consiste en arrendar las instalaciones. Es muy importante que se estudie la posibilidad de compra o arrendamiento, tratando de visualizar las disponibilidades financieras, el acceso a fuentes de financiación y el coste de los recursos. También se debe considerar las necesidades y el uso que se le dará al local, estudiando en ese sentido la distribución interna.

### a. Comprar

Factores que favorecen la compra de un terreno con local ya construido:

- Ahorro de tiempo.
- No necesita obtener permiso de nadie para repintar o para modernizar la construcción.
- Mientras el negocio comienza a rendir frutos, el emprendedor no corre el riesgo de ser desahuciado.
- Si el valor de la propiedad se incrementa, las ganancias son para el emprendedor.

Factores que **no** favorecen la compra de un terreno con local ya construido:

- Su valor puede decaer.
- Se necesita un monto considerable de capital inicial para comprar.
- La propiedad limita la movilidad del dueño.
- Fuertes costos por concepto de impuestos y de manutención y reparaciones, lo que limita al monto de capital invertido para poder cubrir otros gastos ocasionales del negocio.

## **b. Arrendamiento**

Factores que favorecen el arrendamiento de un local:

- Al arrendar, el emprendedor no tiene que efectuar un fuerte desembolso en efectivo, como lo tendría que hacer si compra una construcción.
- Permite la movilidad del comerciante, no deberá preocuparse por la venta del inmueble.
- No sufrirá las consecuencias de una posible pérdida de valor en la construcción.
- La renta se deduce de la declaración de impuestos.
- El contrato de arrendamiento puede estipularse que el dueño de la construcción pague todo o parte, de cualquier renovación deseada por el ocupante de ella.

Factores que **no** favorecen para el arrendamiento de un local:

- El dueño del local puede no renovar el contrato, forzando al emprendedor a perder una ubicación valiosa cuando el arrendamiento finalice.
- Debe obtenerse el consentimiento del dueño para realizar cualquier modificación a la construcción, y puede que ese consentimiento no sea otorgado.

## **2.2.2.2 Criterios a tomar en cuenta para la ubicación de un local**

La decisión sobre la localización de un negocio es una decisión de tipo estratégico, considerada como muy importante para la vida y el futuro desarrollo de la misma. En ocasiones, dependiendo del tipo de actividad y del producto o servicio, no existen grandes dificultades para ubicar un negocio.

Según Pickle y Abrahamson, la elección de un sitio implica tres preguntas principales:<sup>28</sup>

### **1. ¿Cuál ciudad o pueblo presenta la mejor oportunidad para el tipo de negocio seleccionado?**

Esto le permite al negociante valorar las posibilidades económicas del área comercial para su tipo de negocio. Al evaluar la población, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La población esta creciendo o decreciendo.
- Edad promedio de la población.
- Ingresos promedio del área de mercado.
- Ocupaciones de la población.
- Poder adquisitivo.
- Cantidad y calidad de la competencia en el área

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 166 a 167.

- Actitud de la comunidad.

**2. ¿Cuál área dentro de la ciudad o pueblo seleccionados presenta el potencial de crecimiento más alto?**

Una vez que se ha seleccionado la ciudad el negociante debe escoger la parte específica de la ciudad o del pueblo en donde localizará su empresa. Esta decisión estará afectada por varios factores como:

- Naturaleza del negocio.
- Tráfico de peatones necesarios para sostener el negocio.
- Número de competidores dentro del área.
- Tamaño del área.
- Crecimiento de la población.
- Ocupación de la población.
- Edad e ingresos.
- Costos de renta, transporte.
- Apariencia general del sitio.

**3. ¿Dentro del área seleccionada, qué sitio cubre las necesidades de la operación de negocios propuesta?**

Se deben de evaluar los siguientes criterios:

- Competencia
- Flujo de tráfico.
- Facilidades de estacionamiento.
- Localización de las calles.
- Accesibilidades y adecuación del local
- Accesibilidad del transporte hasta el sitio.
- Tipo de bienes que se intenta vender (bien de fácil adquisición, bien de consumo duradero, bien especializado).

Al examinar las respuestas para cada una de esta preguntas, el emprendedor busca determinar las posibilidades reales que su tipo de tienda posee dentro de un área particular.

Algunos autores coinciden en que la hora de implantar un negocio, no se deben perder de vista algunos factores, a continuación se presenta una recopilación de ellos:

- La proximidad en relación con el mercado objetivo.
- El acercamiento a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas.
- La repercusión de las distancias en el coste de transporte y en el coste total del producto o servicio ofrecido.
- Las expectativas en cuanto el crecimiento del mercado potencial local.
- La existencia de vías de comunicación próximas que permitan llegar con facilidad a todos los mercados.

- El nivel de equipamiento de la zona seleccionada en materias tales como energía, teléfono o agua.
- Los condicionantes físicos y legales con vista a poder ampliar en un futuro la capacidad de las instalaciones.
- Las ayudas fiscales, económicas, formativas o de asesoramiento que existan en relación a la creación de nuevas empresas.
- La calidad de vida.

Los factores que han de ser tomados en cuenta para la ubicación de **tiendas de ventas al detalle** son:<sup>29</sup>

- Estimado del volumen de ventas
- Hábitos de compra del cliente potencial en relación a la mercancía que vende.
- Ubicación de la empresa en relación a competidores y otras tiendas comerciales.
- Tráfico de clientes.
- Accesibilidad.
- Disponibilidad del lugar.

Existe una alta relación entre la ubicación adecuada de la empresa y las probabilidades de triunfo y supervivencia de ésta. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, o el intenso tráfico de peatones, además de muchas otras, sin embargo ninguna de éstas garantiza ser favorable.

### **2.2.2.3 Tipos de organización legal**

“En su origen, muchas empresas fueron personales, sin embargo, como las leyes permiten establecer empresas mercantiles con personalidad jurídica propia, individuos como inversionistas se asocian para la realización de obras materiales, negocios, proyectos de importancia, aportando dinero, trabajo o un conocimiento técnico y corriendo el riesgo inherente de perder su inversión y garantías, y en su caso obtener un beneficio económico, conocido como utilidad del ejercicio.”<sup>30</sup>

La Guía de Creación de Empresas de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, indica una serie de criterios que el empresario ha de tener en cuenta a la hora de elegir la forma jurídica de su empresa, estos criterios son:<sup>31</sup>

- Según el tipo de actividad ejercida por la empresa.
- Según el número de socios.
- Por la responsabilidad de los socios.
- Por las necesidades económicas del proyecto.

---

<sup>29</sup> RODRÍGUEZ, ob. cit., p. 72.

<sup>30</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, ob. cit., p. 359.

<sup>31</sup> BERMEJO y RUBIO, ob. cit., p. 142 a 143.

- Por los aspectos fiscales del proyecto.

Existen diferentes formas jurídicas que puede adoptar un negocio, estas son:

## 1. PROPIEDAD INDIVIDUAL

Para el caso de las microempresas, este es el tipo más común. "Son personas que realizan en nombre propio o por medio de una empresa actividades comerciales, industriales o profesionales."<sup>32</sup> El dueño es una sola persona quien es responsable con todos sus bienes o propiedades por cualquier duda o reclamación. El propietario debe mantener los libros contables que la ley requiere y estar registrado o inscrito en la agencia gubernamental correspondiente.

Es la más sencilla; debido a su simplicidad así como la más económica de organización. Por lo regular, esta figura existe en los sectores de actividad en los cuales la tecnología no exige grandes inversiones de capital y donde no son necesarias un elevado número de personas.

Esta forma jurídica posee las siguientes **ventajas**.<sup>33</sup>

- a. Es la forma de propiedad más sencilla de establecer. Todo lo que el propietario tiene que hacer para crear este tipo de propiedad es iniciar el negocio e inmediatamente se convertirá en propiedad individual.
- b. Desde el punto de vista legal, este tipo de negocio se crea y se liquida fácilmente.
- c. Control total por parte del dueño. Con la propiedad, el control y la administración de la empresa combinadas en la misma persona, no existe posibilidad de una división de mando. Tiene una total libertad. No tiene socios, jefes u otras personas a quienes tenga que reunir cuentas.
- d. La flexibilidad por parte del empresario para reaccionar rápidamente en casos de cambio bruscos en el mercado pueden afectar negativamente al negocio. Tiene autoridad total sobre el.
- e. Un mínimo de regulaciones a las que hay que hacerle frente debido a consideraciones legales que no tienen las compañías y sociedades. No existen restricciones legales especiales; solo aquellas áreas del derecho civil y penal que se aplican por igual a todas las formas jurídicas.
- f. Todas las utilidades pertenecen al dueño y no tendrá que compartirlas con nadie.
- g. No existen restricciones legales especiales sobre el tipo de propiedad individual. Sólo en aquellas áreas del derecho civil y penal que se aplican por igual a todas las formas de propiedad de un negocio.

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 144.

<sup>33</sup> PICKLE y ABRAHAMSON, *ob. cit.*, p. 56.

A pesar de esas ventajas, existen una serie de **limitaciones y desventajas** que presenta esta forma jurídica, las cuales son:

- a. Responsabilidad ilimitada. El dueño tiene que estar preparado a satisfacer las deudas de la empresa con todos sus bienes y recursos personales en caso de que el negocio sean incapaz de hacerle frente a las deudas.
- b. El dueño lleva por sí solo todos los riesgos. Esta expuesto a perder no solo la cantidad que ha invertido en su negocio, sino también todos los bienes que posea. En caso de quiebra o de juicio jurídico seguidos en su contra, todos los activos de los que sea propietario a excepción de sus artículos hogareños y algunas otras especificaciones por la ley federal, pueden serle retirados para satisfacer las demandas legales.
- c. Limitación en la cantidad de capital. Debido a que lo aporta sola una personal, esto representa problemas al crecimiento futuro del negocio.
- d. Falta de continuidad, en caso del deceso o incapacidad del dueño. Una enfermedad del emprendedor que le impida participar en la dirección del negocio afectará las operaciones del mismo. La vida del negocio depende de la vida del propietario y de su capacidad. El dueño puede cerrar sus puertas y retirarse del negocio cuando así lo desee. Si fallece, los bienes continúan existiendo, puede venderse o puede algún pariente tomar las riendas del negocio, lo cual lo convertirá de nueva cuenta en un establecimiento de propiedad individual.

Cuando las empresas se constituyen legalmente se les conoce como sociedades mercantiles, entidades morales o económicas. Las sociedades mercantiles que reconoce el Código de Comercio son:

## 2. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

Definición. *“Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.”<sup>34</sup>*

- La razón social se formará con el nombre de uno o más socios y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía o su equivalente.
- El número mínimo de socios será de dos y no existe máximo.
- No existe limite en lo referido al capital social, ni en cuanto a la forma de desembolsar las aportaciones.
- Presenta como ventaja, una combinación de recursos, trabajo y talento favorable para la empresa.
- Es simple y tiene un alto grado de equidad.
- Se forma mediante un convenio o contrato entre los socios.

---

<sup>34</sup> Definición obtenida de la *Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas*, (1997). México: Editorial Porrúa, 52a. Edición, pág. 32, Artículo 25.

### **3. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Definición: *"Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley."*<sup>35</sup>

- Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios.
- La denominación o la razón social irá seguida de las palabras S. de R.L.
- No debe tener más de cincuenta socios.
- El capital social no será inferior a tres millones de pesos, al constituirse el capital deberá estar suscrito y exhibido por lo menos el cincuenta por ciento del valor de cada parte social.
- Es obligatoria la escritura pública y su inscripción en el registro mercantil.

### **4. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE**

Definición: *"Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones"*<sup>36</sup>

- La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes cuando en ella no figuren los de todos.
- A la razón social se agregarán siempre las palabras "sociedad en comandita" o su abreviatura "S. en C."

### **5. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES**

Definición: *"Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones"*.<sup>37</sup>

- Se rige por reglas de la sociedad anónima
- Existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos.

---

<sup>35</sup> Ibídem, pág. 37, Artículo 58.

<sup>36</sup> Ibid, pág. 36 Artículo 51.

<sup>37</sup> Ibid, pág. 66 Artículo 207.



- A la razón social o a la denominación, se agregarán las palabras “sociedad en comandita por acciones” o su abreviatura “S. en C. por A.”

## **6. SOCIEDAD ANÓNIMA**

Definición: *“Es aquella que exista bajo una denominación social y se compone de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”.*<sup>38</sup>

- La denominación se hará libremente pero será distinta a la de cualquier otra sociedad y siempre debe ir seguida de las palabras Sociedad Anónima o las siglas S.A.
- Para su constitución se requiere un mínimo de dos socios y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- El capital social no debe ser menor de 50 mil pesos y que este íntegramente suscrito.
- Debe exhibir el dinero efectivo cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario y que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.
- Las decisiones importantes serán tomadas por la Asamblea General de Accionistas.
- La representación estará delegada a los administradores.

## **7. SOCIEDAD COOPERATIVA**

Definición: *“Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.”*<sup>39</sup>

- Se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- El número mínimo de socios necesarios será de cinco, estos podrá aportar su dinero, bienes muebles e inmuebles y créditos.
- La responsabilidad puede ser limitada o suplementada de los socios. Es limitada cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieran suscrito. Será suplementada, cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva.

---

<sup>38</sup> Ibid, pág. 42 Artículo 87.

<sup>39</sup> Ibid, pág. 97 Artículo 2.

## 8. SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE

- Las sociedades antes mencionadas se podrán constituir como sociedades de capital variable.
- El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.
- Se registrará por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad del que se trate y por las de sociedad anónima relativas a balances y responsabilidades de los administradores.
- A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán las palabras “de capital variable”.

## 2.2.3 ASPECTOS SOBRE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.3.1 Los empleados externos

Para el pequeño negocio su activo más valioso está constituido por su propia gente. Es común que en las micro empresas, no se contrate personal externo, pero aun así, existen excepciones.

Una vez que la decisión de contratar a un individuo ha sido tomada, es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca del negocio y de su área de trabajo para disminuir temores.

“Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres”.<sup>40</sup>

La especificación del puesto identifica las cualidades personales específicas que una persona necesita para desarrollar una tarea. Esto implica el requerimiento del tipo de empleado que se necesita, tomándose en consideración requisitos físicos, experiencia, educación y habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas. Por ejemplo, para el puesto de vendedor, deberá de mostrarse cualquier habilidad y cualidad especial necesarias para vender el producto o el servicio.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal.

---

<sup>40</sup> REYES, Agustín (1992), “*Administración de Empresas*”, Segunda Parte, México: Editorial Limusa, Vigesimaséptima reimpresión, p. 257.

A menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Pero lo que realmente sucede, es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones.

Debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene bastante importancia, y por ello, debe ser vigilado con gran cuidado. Por lo tanto, la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados.

Como lo menciona Reyes Ponce<sup>41</sup>, dicha integración requiere de:

## 1. RECLUTAMIENTO

El administrador de un pequeño negocio deberá indagar todas las fuentes de empleados potenciales que se encuentren a su alcance. El reclutamiento tiene por objeto hacer, de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

Aquí, se deben distinguir las fuentes de abastecimiento, algunas son:

- a. **Las escuelas.** Establecer contacto con secundarias, colegios y universidades.
- b. **Las agencias de colocación.** Aún cuando cobran honorarios por sus servicios, estas agencias pueden ser de gran valor
- c. **El personal recomendado por actuales trabajadores.** Es una fuente cercana para el pequeño negociante, esta se da por contactos personales de sus empleados actuales. Los cuales, pueden recomendar con frecuencia, amistades o parientes que se encuentren capacitados para cubrir el lugar vacante.
- d. **Anuncios.** Poner un anuncio solicitando el tipo de persona que se busca. Muchos pequeños negociantes anuncian que solicitan a un trabajador colocando un letrero en la ventana de la tienda para atraer la atención de la gente que pasa cerca del local. Otra forma es anunciar una vacante en la marquesina de la tienda o en anuncios portátiles colocados enfrente de la tienda.
- e. **Trabajadores maduros o lastimados.**
- f. **Empleados actuales.** Esta fuente puede resultar importante ya que puede ofrecer a sus empleados la oportunidad de ascender dentro de la empresa.

## 2. SELECCIÓN

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. Se le ha comparado bajo los requerimientos del puesto, para ir así desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

---

<sup>41</sup> REYES, ob. cit., p.261.

Para la selección, dependiendo las necesidades y condiciones de cada empresa, se suelen utilizar los siguientes medios:

- a. **La hoja de solicitud.** Esta habrá de proporcionar información valiosa, ya que muestra un registro escrito de las capacidades de un candidato. Esto puede ayudar a comparar a un solicitante con otros.
- b. **La entrevista.** Indagación general, para descubrir si el candidato es el tipo de persona que se desea investigar más a fondo y a quien se le debiera dedicar más tiempo. La meta principal, es formarse una idea general respecto de la actitud, personalidad, capacidades y experiencia del candidato.
- c. **Las pruebas.** Muchas empresas utilizan pruebas de inteligencia y de personalidad como medio para seleccionar.
- d. **Las encuestas.**
- e. **El examen médico.**

### **3. INTRODUCCIÓN**

Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

### **4. DESARROLLO**

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

El nuevo empleado puede tener experiencia en algún trabajo previo o puede que éste sea su primer trabajo. A pesar de esto puede que requiera un mínimo de capacitación. La mejor forma de capacitación es aquella que es un proceso continuo de cimientos y habilidades de los empleados para estar al día con los cambios repentinos que se suceden unos a otros en el mundo de negocios.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a. Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b. Capacitación de supervisores
- c. Desarrollo de ejecutivos.

#### **2.2.3.2 La remuneración**

Es muy importante tener sueldos equitativos o un plan de salarios. Desde el punto de vista del empleado, su salario y la manera como se le paga, podrá ser la parte más importante de su trabajo. Los salarios deben, especialmente en negocios pequeños, relacionarse con la contribución que hace el empleado a la empresa.

Como menciona Dickson, la mayoría de los pequeños negocios utilizan planes de trabajo sencillos, tales como salario directo, el salario más comisión, salario por hora, salario a destajo, etc.

A continuación se explican cada uno de ellos:<sup>42</sup>

### **1. SALARIO FIJO POR UNIDAD DE TIEMPO**

Es el plan más utilizado en los negocios pequeños y medianos, tiene la ventaja de ser sencillo de administrar, comprender, explicar y fácil de presupuestar. Con este plan se le garantiza a un trabajador un salario fijo por cada semana, por cada mes o por cada año.

### **2. PLAN DE COMISIÓN**

Es utilizado generalmente tratándose del personal de venta. Se trata de una forma de plan de incentivos y el trabajador es pagado sobre la base de lo que realmente vende. La mayoría de las empresas ofrecen un plan de comisión junto con un salario base.

### **3. SALARIOS O FINANCIAMIENTO, CONTRA O CON LA COMISIÓN**

Muchas empresas que tiene agentes de ventas sobre una base de comisión ofrecen a éstos una cantidad fija garantizada cada semana para cubrir sus gastos básicos para vivir. Esta suma fija puede ser bajo la forma de un salario o puede ser una cantidad anticipada contra comisiones futuras en cuyos casos se llama un financiamiento. La principal finalidad que se persigue en estos casos es permitirle al agente de ventas un mínimo de ingresos cada semana para hacer frente a sus gastos ordinarios.

### **4. TARIFA POR HORA**

Unas empresas prefieren pagar a sus empleados sobre la base de horas trabajadas. Generalmente se garantiza un mínimo de trabajo, y cuando éste excede del mínimo, es pagado sobre la base de tiempo realmente trabajado.

### **5. TARIFA POR PIEZA**

El método de remuneración conocido "a destajo" se está haciendo menos popular. Conforme a este plan, al empleado se le paga exclusivamente sobre la cantidad de trabajo que él desarrolle.

Los beneficios adicionales suelen ser un método más favorable para atraer a los empleados. Actualmente, la mayoría de las empresas ofrecen los beneficios hospitalarios y médicos y suelen tener otros adicionales además de esos dos.

De todos los beneficios adicionales ofrecidos, aquellos por enfermedades, días festivos y vacaciones pagadas son muy populares. La política de vacaciones varía de una empresa a otra. Lo importante es, que al establecer políticas por

---

<sup>42</sup> DICKSON, Franklyn (1974), "El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas", México: Editorial Diana, Primera Edición, p. 145-146.

beneficios adicionales, se debe comparar cuidadosamente lo que está haciendo la competencia y lo que las demás empresas en la región están ofreciendo.

### **2.2.3.3 Los familiares como empleados**

La mayoría de las pequeñas empresas es administrada por familias. Todos los integrantes suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

Es muy común encontrar a la mujer atendiendo a la empresa familiar mientras que su esposo es un trabajador de tiempo completo en otra parte. En estos casos, las labores físicas y el mantenimiento del lugar están a cargo del marido.

Por otra parte, los hijos realizan ciertas tareas como: limpieza, atención a la clientela, etc., en cuanto son lo suficientemente grandes para llevar la administración del negocio. Los hijos, además de ser aprendices, se convierten en depositarios de habilidades especiales de sus padres. De ahí, que dichas empresas suelen ser legadas por los progenitores a sus hijos.

En las pequeñas empresas, la ganancia es en realidad el salario de la familia. Si tuvieran que pagar salarios a otras personas por el trabajo que los integrantes familiares efectúan, sería financieramente imposible soportar los gastos que ello implica, esto se deriva de las características que posee la Pequeña Empresa como son: Administración independiente, usualmente dirigida y operada por el propio dueño. Los empleados pueden ser familiares, generalmente el dueño y su familia.

De ahí, que es muy común que las Pequeñas Empresas no posean empleados externos. La ganancia es en realidad el salario de la familia. Si tuvieran que pagar salarios a otras personas por el trabajo que los integrantes familiares efectúan, sería financieramente imposible soportar los gastos que ello implica.

Por lo regular, los directivos familiares carecen de preparación, excelencia y experiencia para administrar su negocio. Pero, cuando las empresas familiares son altamente exitosas significa que han utilizado toda la motivación y los valores del núcleo familiar para su mejor desempeño, e incluso se han autofinanciado gracias a la fuerza de trabajo que obtienen de los hijos, de la esposa o de algún otro familiar.

## **2.2.4 ASPECTOS FINANCIEROS**

### **2.2.4.1 Fuentes de financiamiento**

Muchos emprendedores de pequeños negocios creen de manera equivocada que si son capaces de rentar una tienda, de comprar equipo y de adquirir el inventario inicial, entonces poseen los recursos necesarios para iniciar

el negocio. Estos son los mayores requerimientos de capital, pero no son los únicos, existen otros muchos costos que requieren de una suma de dinero considerable.

Los hombres de negocios necesitan dinero para empezar las actividades de un negocio y para permitir su crecimiento. Es frecuente que el empresario de un pequeño negocio inicie un negocio que produzca una ganancia aceptable, pero que fracase porque la cantidad de capital inicial solicitado haya sido demasiado elevada.

Según varios autores<sup>43</sup>, los fondos para iniciar un negocio nuevo pueden provenir de capital contable o de deudas.

A continuación se presenta una recopilación de dichas fuentes:

## **1. FUENTES DE CAPITAL CONTABLE**

El capital contable puede provenir de ahorros personales, de socios o de la venta de una acción mercantil. "La mejor fuente de fondos y la más común, para iniciar un negocio proviene de ahorros personales."<sup>44</sup> De hecho, en México, en una investigación realizada en todo el país a micro y pequeñas empresas manufactureras, se encontró que en la mayoría de los casos, los recursos con los cuales los empresarios iniciaron su empresa, provenía de recursos propios.<sup>45</sup>

**A. AHORROS PERSONALES.** Lo emocionante de organizar un pequeña empresa es la combinación de los riesgos de la propiedad con la posibilidad de utilidades. El que acepta el riesgo de perder su capital personal, requiere un prospecto de utilidades.

**B. FONDOS PROCEDENTES DE AMIGOS O PARIENTES.** En ocasiones sólo se cuenta con este tipo de inversionistas, sin embargo, como fuente de fondos para el financiamiento inicial, los parientes y los amigos suelen ser sumamente conflictivos. Esto se debe a que tienden a crear una estrecha relación personal con el empresario, apoyada por sus préstamos, por lo que se adjudican el derecho de dar consejo sobre la administración o incluso a inmiscuirse directamente en ella.

Esta fuente sólo tiene un valor relativo y deberá utilizarse únicamente como una última opción, ya que la casi segura interferencia por parte de los familiares y amigos en la dirección del negocio, a la larga resulta engorrosa, y va en detrimento tanto del propio negocio como de la unidad familiar y la amistad.

---

<sup>43</sup> Como Franklyn Dickson, Francisco Maqueda, Hall Pickle y Royce Abrahamson, Manuel Bermejo e Isabel Rubio y Leonardo Rodríguez. (Autores citados en la bibliografía de esta investigación).

<sup>44</sup> PICKLE y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 228.

<sup>45</sup> RUÍZ, ob. cit., p. 60.

## **2. FUENTES EXTERNAS DE CAPITAL (PASIVO)**

Las posibles fuentes externas de capital para el empresario de un pequeño negocio son los bancos comerciales, los proveedores, los fabricantes y distribuidores de equipo, etc.

### **A. BANCOS COMERCIALES**

Son fuentes primarias de préstamo a corto plazo. El banco recibe de sus clientes tanto solicitudes como depósitos de ahorros y realiza préstamos, a negocios e individuos, sobre un porcentaje de estos depósitos. El banco comercial realiza sus préstamos de varias maneras:

#### **a. Préstamos bancarios tradicionales**

Este préstamo puede tener una duración de pocos días para financiar cosas como obtener algún beneficio del descuento sobre pagos en efectivo. También puede extenderse por varios meses o año para financiar comprar varias o para proporcionar capital de trabajo. El interés se calcula sobre el monto prestado, restado del total, y el saldo se otorga a crédito por un período específico.

#### **b. Créditos para instalarse**

Son otorgados por los bancos comerciales a los hombres de negocios para financiar las compras de equipo y otros activos fijos. Generalmente son por un período mayor o igual a un año.

#### **c. Línea de crédito**

Es un límite establecido de crédito que un negocio puede solicitar. Todos los préstamos superan la cantidad establecida por el banco, deben someterse a la aprobación de un comité compuesto por ejecutivos del banco.

#### **d. Descuento de las cuentas por cobrar**

El banco comercial ayuda a que el negocio otorgue crédito al cliente. El banco le presta al negocio un porcentaje sobre las cuentas por cobrar y el negocio entrega sus cuentas por cobrar como garantía.

#### **e. Descuento sobre contratos de crédito**

Los bancos comerciales también asisten al negocio en su crédito al cliente al descontarles los contratos de crédito. Por ejemplo, un cliente compra una mercancía y firma un contrato de crédito con el negocio. El empresario lleva ese contrato al banco, en donde recibirá dinero por él. Los bancos conceden el crédito por el monto total del contrato. Después el banco o el negocio, cobrará los pagos del cliente, con lo cual se repondrá el crédito concedido al empresario. Si el cliente no repone el contrato, el negocio deberá reembolsarle el dinero al banco comercial.



Los bancos comerciales tienden a limitar sus préstamos a las pequeñas empresas ya en marcha, no para iniciar las mismas. Unos cuantos bancos han tomado la iniciativa de fomentar el otorgamiento de estos préstamos a las pequeñas empresas. Al negociar este tipo de préstamo, la nueva empresa pequeña experimenta mayores dificultades que las ya establecidas.

## **B. PROVEEDORES**

Estos pueden resultar importantes fuentes de crédito a corto plazo para las pequeñas empresas de negocio. Las empresas que venden inventarios a un negocio por lo general financian la compra de estos bienes por un corto período.

Esta es la fuente que más usa la empresa pequeña para lograr fondos a corto plazo. El crédito es de corta duración, ya que el periodo acostumbran no supera los 30 días. La cantidad de crédito comercial disponible para una empresa depende del tipo de negocio y de la confianza que el proveedor tenga en la misma.

## **C. FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES DE EQUIPO**

Para convencer a los negociantes de que compren sus equipos, los fabricantes y distribuidores con frecuencia financian la compra. Lo más usual es que este préstamo exista bajo la forma de contrato de crédito. Puede que el fabricante o el distribuidor proporcionen el crédito o que lo negocien con una institución financiera. Algunos de los artículos que son más comúnmente financiados por los fabricantes y distribuidores son: maquinaria y equipo, exhibidores, cajas registradoras y equipo de oficinas.

## **D. AGENCIAS DE COBRO**

Son empresas financieras que financian cuentas por cobrar para las empresas de negocios. Pueden comprar o descontar las cuentas por cobrar. Prestarán una cierta cantidad de dinero basada en el análisis de la solvencia de las cuentas.

## **E. FINANCIADORAS DE VENTAS**

Compran contratos de crédito a las empresas de negocios. El cliente celebrará un contrato de crédito y después la empresa de negocios venderá ese contrato a la financiadora de ventas.

Muy pocas fuentes otorgan crédito para satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas. La mayoría de las instituciones financieras se especializan en prestar dinero sólo para una necesidad o dos de ellas.

Estas y otras fuentes son de especial importancia al establecer la estructura financiera de la pequeña empresa, ya que se necesitan tanto en su apertura como durante su existencia.

### **2.2.4.2 Créditos financieros en México**

Como se ha mencionado, existen hombres y mujeres que, en un afán de independencia y superación, deciden montar su propio negocio. "Se ha encontrado que, además de su espíritu emprendedor, estas personas tienen algo en común: la empresa o el negocio que iniciaron arrancó con un capital escaso, o los fondos para su creación provinieron de algún préstamo personal de familiares, amigos o conocidos."<sup>46</sup>

La dificultad de acceder a algún tipo de financiamiento institucional (banca comercial, banca de desarrollo, entidades gubernamentales) siguen siendo uno de los principales obstáculos que enfrenta el emprendedor a la hora de buscar recursos para su negocio.

Existen entidades que, ya sea a través de la banca tradicional, o de manera independiente, están ofreciendo alternativas de financiamiento para que aquellos que nunca tuvieron acceso al crédito puedan obtener algún tipo de financiamiento sin tantos trámites o restricciones.

Para solicitar un crédito de tipo empresarial, la banca comercial pide los siguientes documentos:

- Solicitud indicando el tipo de línea requerida, destino, monto, garantía y plazo.
- Información financiera.
- Referencias bancarias y comerciales.
- Alta en Hacienda, Cédula de RFC y comprobante de domicilio.
- En caso de avales para personas físicas, indicar los generales y anexar relación patrimonial actualizada y firmada. Para los inmuebles, se deberá indicar el Registro Público de la Propiedad.

Aunque existe un límite de crédito, los bancos fijan el monto que pueden prestar de acuerdo con varios factores: viabilidad del crédito, el plan de negocios para determinar en qué se va a invertir el dinero, realización de un plan de inversión sólido, etc.

Antes de tomar una decisión es recomendable asistir a las instituciones de crédito para que exponga su caso y sus planes de desarrollo, ya que cada uno es tratado de manera individual.

---

<sup>46</sup> Y, ¿dónde está el dinero?, Revista "Entrepreneur", Volumen 6, Número 10, México D.F. Octubre de 1998, pág. 38.

A continuación se presenta una serie de opciones de crédito bancario:<sup>47</sup>

BANCO CREDITO	CARACTERÍSTICAS	CONDICIONES	LÍMITE DE CRÉDITO	INTERÉS, PAGOS
<b>Banco Bilbao Vizcaya CrediPyme</b>	Dirigido a micro y pequeñas empresas de los sectores industrial y de servicios que destinen el crédito para la inversión en activos fijos o capital de trabajo. La empresa debe tener ventas no mayores de \$47 millones y hasta 250 trabajadores. Tiempo de resolución 7 días.	Presentar una garantía hipotecaria del 1.5 a 1, por ejemplo si le prestan \$100,000 debe presentar una garantía con valor de \$150,000	De \$100,000 a \$5 millones, también pueden ser otorgados en su equivalente en dólares	Las tasas de este producto son fijas o variables, dependiendo del monto y el plazo que se fije o determinen ambas partes para liquidar el adeudo.
<b>Banorte Credi-Activo</b>	Instrumento dirigido a la pequeña y mediana industria, enfocado para la inversión en activos fijos y/o de capital de trabajo.	Presentar una solicitud, acompañada con la documentación correspondiente para su evaluación. Programa de inversión y los requerimientos mencionados. Si decide presentar una garantía debe de ser de 2 a 1.	Hasta \$3 millones en las ciudades de México, Cuadalajara, y Monterrey y hasta \$500,000 en el resto del país.	Las tasas de interés son variables, ya que se toma en cuenta el TIEE además de ofrecer la posibilidad de recursos a tasa fija en financiamiento de entre uno y cinco años, con pagos de capital e intereses mensuales.
<b>Banamex Sistema Presto de Banamex</b>	Este plan está dirigido al público en general y es fácil de obtener, ya que lo único que se necesita es acudir a una sucursal de Banamex, tener entre 18 y 65 años, llenar una solicitud y presentar una identificación oficial.	-	\$2,000 a \$20,000	Intereses: No existen, pero si se atrasa en una mensualidad se le cobrará una comisión equivalente a una mensualidad. Pagos: 12 abos mensuales, determinas por el monto de su crédito.
<b>Bitel Multicrédito Bitel</b>	Se le otorga un crédito para adquirir desde un aparato electrodoméstico hasta una casa, así mismo existe la posibilidad de obtener dinero en efectivo para el desarrollo de su empresa. Para esto debe estar dado de alta ante Hacienda como persona física con actividad empresarial o persona moral. Tiene la opción de presentar o no una garantía para respaldar su petición de crédito.	-	-	Intereses: variables, están sujetos de acuerdo con el monto del crédito y lo que desee adquirir. Pagos: variables según el monto de su préstamo, plazo y la característica de éste.
<b>Nacional Financiera Bancos intermediarios con los que opera esta garantía:</b> • Banamex • BBV • Bancen • Bitel • Banorte • IXE • Bancomer • Mifel	Cuenta con un programas de garantías para facilitar el acceso de la pequeña y mediana empresa a recursos de largo plazo a través de la banca comercial. Está dirigido a cualquier sector de la pequeña empresa que requiera invertir en activos fijos y capital de trabajo o en proyectos encaminados al desarrollo tecnológico y de mejoramiento ambiental.	Las fijan los bancos, porque Nafin tiene el objetivo de reducir el riesgo de estos en un 50% de la operación, es decir si el cliente ya no puede pagar, Nafin asume el 50% del total de esa operación, ello sirve de apoyo para que las instituciones de crédito puedan completar el nivel de riesgo en caso de caer en cartera vencida.	Hasta \$6.5 millones. En caso de requerir un monto mayor Nafin determinará, junto con la institución, si es sujeto de crédito.	

Información confirmada al 24 de agosto de 1998, según datos de Entrepreneur.

<sup>47</sup> Información obtenida de El Escaparate, Crédito para su empresa, Revista "Entrepreneur", ob. cit., p. 36-37.

## **OPERACIONES DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO<sup>48</sup>**

Nacional Financiera puede financiar todas aquellas inversiones y actividades que contribuyan a fortalecer la planta productiva del país y hacerla más eficiente, a través de las Operaciones de Crédito de Segundo Piso. Las empresas podrán tener acceso a éstos apoyos por medio de la Red de Intermediación Financiera, conformada por: Bancos Comerciales, Uniones de Crédito, Empresas de Factoraje, Arrendadoras Financieras, Entidades de Fomento y Sociedades Financieras de Objeto limitado, que estén habilitados por la Institución para la operación de sus recursos.

### **Sujetos de Apoyo**

Proyectos Viables de las micro, pequeñas y medianas empresas: del sector industrial, del sector servicios que sean proveedoras directas de la industrial, del sector comercio y servicios, en Estados y Municipios de menor desarrollo relativo, asociadas a una empresa integradora, grandes empresas industriales que favorezcan la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de proveedores.

### **Características de Financiamiento**

- Moneda nacional o extranjera (para empresas generadoras de divisas)
- Tasas de interés de referencia TIIE o LIBOR, más el margen de intermediación establecido por el intermediario financiero.
- Plazo hasta de 20 años, incluyendo el periodo de gracia.

A parte de la opciones de crédito antes mencionadas, existen otras formas para conseguir fondos, algunas de ellas son:<sup>49</sup>

### **AUTOFINANCIAMIENTO**

Es un proceso sencillo, implica una cultura de ahorro (no muy popular en el país). Es un programa de ahorro que permite adquirir, de forma programada, los bienes y/o servicios deseados. Funciona como una especie de tanda, pues se basa en la generación de recursos por parte los propios solicitantes.

Actualmente en país existen 40 empresas de autofinanciamiento, aunque operan apenas unas 20 o 25. Las pioneras surgieron para financiar la compra de una automóvil, ahora se mueven en las ramas inmobiliarias y de bienes muebles.

El problema es que la gente de México, no planea el futuro, el autofinanciamiento es ideal cuando se planean las cosas con uno o dos años de anticipación. Algunas de las desventajas de este tipo de financiamiento son: el hecho de que adjudicación de recursos no ocurre de inmediato, sino después de que se logra ahorrar un porcentaje de recursos solicitados. Las empresas no pueden garantizar la fechas exacta de las adjudicaciones.

Algunas ventajas son: El ahorrador siempre paga capital (no hay intereses) y el monto que se paga por concepto de manejo de recursos y tasas de actualización es mucho menor a lo que cobraría cualquier institución bancaria.

<sup>48</sup> "Operaciones de Segundo Piso", Nacional Financiera, página en Internet [www.nafin.com.mx](http://www.nafin.com.mx)

<sup>49</sup> Dinero fresco para su negocio, Revista "Entrepreneur", ob. cit. pág. 40-46.

## FINCOMUN

Esta es una unión de crédito, establecida en 1994, se dedica a la prestación de diversos servicios financieros comunitarios.

Busca fomentar la cultura de ahorro y el patrimonio entre aquellos que no pueden acceder a un crédito convencional. Intenta desarrollar la microempresa a través del crédito y crear y consolidar empleos.

Es una sociedad anónima de capital variable, donde todos sus clientes deben ser socios y cuyo valor de acción se ubica en \$10. Su principal actividad es la captación de recursos y la colocación de los mismos. Los recursos de Fincomun provienen de algunas fundaciones o instituciones no lucrativas, así como de personas físicas o morales.

Algunos de los productos que maneja Fincomun son:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
<b>Créditos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito simple, refaccionario de habilitación o de avío.</li> <li>• Monto mínimo de \$500</li> <li>• Tasa de interés fija</li> <li>• Pagos iguales semanales</li> </ul>
<b>Cuenta de ahorro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazos de cuatro meses (mercancías a 2 meses (compra de activos).</li> <li>• Disponibilidad inmediata de recursos</li> <li>• Control mediante libreta</li> <li>• Ahorro desde \$10</li> </ul>
<b>Inversión a plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos escalonados de acuerdo al monto y al plazo</li> <li>• Tasas superiores al mercado en rangos bajos</li> <li>• Plazos desde siete hasta 360 días.</li> </ul>
<b>Inversión a la vista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos escalonados de acuerdo al monto y al plazo.</li> <li>• Tasas superiores al mercado en rangos bajos y medios.</li> <li>• Tasas equivalentes al mercado de dinero en rangos altos</li> <li>• Documentos en pagarés a un día.</li> </ul>
<b>Inversión social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión a plazo donde el cliente destina un porcentaje de su rendimiento a favor de algunas de las fundaciones accionistas de Fincomun</li> <li>• Plazos desde siete hasta 360 días.</li> </ul>

## UNIÓN DE CRÉDITO PARA LA MUJER EMPRESARIA

Esta organización auxiliar de crédito se constituyó en diciembre de 1994, con un capital que aportaron un grupo de más de 60 socios. Además de los créditos tradicionales, maneja el llamado Plan de Ahorro para el Financiamiento que pretende promover el ahorro como único medio de todas las economías para crear riqueza. Ofrecen la posibilidad de adquirir un financiamiento a tasa preferencial, los planes de ahorro van de \$10,000 hasta \$200,000, a plazos de entre 12 y 216 meses.

Para que esta unión de crédito puede otorgar algún tipo de financiamiento, se requiere que el solicitante adquiera por lo menos, una acción de dicha empresa, contrario a lo que ocurre con la banca comercial que puede dar servicio a cualquier persona que reúna ciertos requisitos para recibir un crédito.

Las uniones de crédito solamente dan servicio a personas físicas con actividad empresarial y personas morales, tiene como principal objetivo apoyar y fortalecer a la micro y pequeña empresas.

Existe otra forma de obtener dinero a través de la Dirección General de la Previsión Social, esto se da en el Estado de México:

### **CRÉDITO A MICROEMPRESARIOS**

Son acciones encaminadas a fomentar y apoyar a las organizaciones productivas que contribuyen a generar el autoempleo.

Otorgan créditos a personas con formación, experiencia de trabajo y una capacidad instalada mínima, que por su tamaño y capacidad económica no tengan acceso a otro tipo de financiamiento.

#### **Requisitos:**

- Ser mayor de edad.
- No ser profesionista.
- La actividad productiva debe ser su única fuente de ingresos.
- Especificar la necesidad del crédito.
- Contar con una capacidad instalada mínima.
- Garantizar la creación y/o conservación de uno o más empleos.

El servicio es gratuito. El tiempo de realización del trámite es de 30 minutos en promedio. El tiempo de respuesta es de 60 días en promedio después de la solicitud.

### **2.2.4.3 Prestamos a clientes**

La mayoría de las empresas comerciales proporcionan ya sea crédito comercial o crédito al menudeo. Los manufactureros y mayoristas con frecuencia le proporcionan a sus clientes crédito comercial. Algunas fuentes consideran que el crédito proporcionado por las tiendas minoristas como un crédito al menudeo y el crédito otorgado por las empresas de servicios como un crédito de servicios.

El crédito al menudeo consiste en el crédito otorgado a los clientes tanto por las tiendas minoristas como por las empresas de servicios, esto es, las empresas que llevan a cabo el negocio directamente con el último consumidor.

“La mayoría de los pequeños negocios ofrecen crédito a clientes, si no fuera así podría suceder que el volumen de ventas no fuera el suficiente como para permitirles permanecer en el negocio.”<sup>50</sup>

Pickle y Abrahamson, mencionan que existen dos categorías básicas en el crédito al menudeo:

#### **1. CRÉDITO DE CUENTA ABIERTA**

Los dos tipos principales de crédito a cuenta abierta son el tradicional crédito a 30 días y el más moderno de cuentas revolventes.

Ningún tipo de crédito de cuenta abierta maneja la garantía de bienes muebles contra algún artículo específico que haya sido adquirido, como lo hace el crédito a plazos.

---

<sup>50</sup> PICKLE y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 499.



El crédito a 30 días otorga el crédito a los clientes al permitirles comprar una mercancía a crédito durante el mes y entonces pagan el saldo total de la cuenta al finalizar el mes. Las tiendas minoristas que usan el crédito a 30 días usualmente ellas mismas llevan sus cuentas de crédito.

En el método de cuentas revolventes el cliente puede adquirir mercancía a crédito y pagarla al finalizar el período del mes de facturación. No se requiere que el cliente pague todas sus compras realizadas a crédito en un mes, sino una parte de la cantidad total que debe. La cantidad mínima que se le requiere que pague está basada en la cantidad total que debe.

## 2. CRÉDITO A PLAZOS

Se utiliza principalmente cuando los clientes adquieren artículos por mucho dinero, tales como maquinaria, automóviles, lanchas y casas. El interés se calcula sobre la cantidad que se financia después de haber efectuado el pago al contado, si es que existe un pago al contado. El saldo pagadero más el interés que se cobra se dividen entre el número total de meses sobre el cual se financiará la compra para determinar los pagos mensuales.

La decisión de si se le debe o no ofrecer al cliente la oportunidad de compra a crédito es algo que no se puede tomar sin tener en cuenta los siguientes factores:<sup>51</sup>

- a. Si la venta a crédito es algo común en el tipo de sector o industria en el que se desenvuelve el negocio.
- b. La cantidad de capital adicional necesario que habrá que invertir para poder sostener una adecuada campaña de ventas a crédito.
- c. El sistema que habrá que establecer para garantizar una adecuada selección de clientes y el eficiente cobro de las cuentas por cobrar.
- d. La necesidad de emplear, o tal ven reentrenar, personal capacitado para el manejo de esta nueva fase del negocio.

Todos estos factores deberán ser evaluados en detalle y, sobre todo, el empresario tendrá que desarrollar una política administrativa relativa a las ventas a crédito que deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- a. El término que se habrá de conceder a los clientes para el pago.
- b. El proceso por medio del cual se selecciona al cliente que recibirá el crédito.
- c. La cantidad de crédito que se le conceda al cliente.
- d. El sistema de contabilidad que habrá que instalar.
- e. El método de cobro que habrá de emplear y el manejo de las cuentas atrasadas.

---

<sup>51</sup> RODRÍGUEZ, ob. cit., p. 182.

Como lo menciona Leonardo Rodríguez, la aprobación de crédito a un cliente es un proceso que requiere una serie de etapas, a continuación se mencionan cada una de ellas:<sup>52</sup>

**1. Llenar una solicitud de crédito, la cual contiene cierta información básica que normalmente incluye:**

- a) Nombre y dirección, tanto presente como pasada.
- b) Empleo actual, posición que ocupa, tiempo que la en la firma y dirección del empleador.
- c) Salario mensual, otros ingresos, propiedades que se tiene, etc.
- d) Banco en el cual tiene cuenta.
- e) Información relativa a la familia.
- f) Lugares donde actualmente tiene crédito.
- g) Cantidad de crédito que se desea.

Lo que se desea es conocer si la persona que busca obtener crédito llena los requisitos, lo que comúnmente se llaman las cuatro "C del crédito"; carácter, capacidad, capital y condiciones.

**Carácter.** Integridad y honestidad que deben servir de fondo a todo tipo de transacciones de negocio.

**Capacidad.** Se refiere a la habilidad del cliente de conservar sus activos y, en forma cuidadosa, elaborar y llevar a cabo planes financieros.

**Capital.** Consiste en el efectivo y los activos que posee el individuo.

**Condiciones generales de negocio.** Aquellos factores económicos que pueden afectar favorable o desfavorablemente el pago de deudas.

**2. La cantidad de crédito.**

Aquí se deben evaluar los siguientes factores:

- a. La capacidad del cliente de pagar la obligación cuando ésta se venza.
- b. El uso que el cliente hará del crédito.

**3. Establecer un método eficiente de ventas a plazos, instalar un sistema de contabilidad que garantice un adecuado control de dichas ventas y permita una periódica evaluación de las cuentas por cobrar.**

**4. Método de cobro que se habrá de emplear y cómo manejar cuentas atrasadas.**

---

<sup>52</sup> RODRIGUEZ, ob. cit., p. 183-186.



## 2.2.5 ASPECTOS MERCADOTECNICOS

### 2.2.5.1 Métodos para la determinación de precios

El comprador entrega algo de valor económico al vendedor, a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. "La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituyen su precio."<sup>53</sup>

El precio del producto proporciona al vendedor su necesaria ganancia y refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada. Los precios que un pequeño empresario asigna a sus bienes o servicios contribuyen a formar la imagen de la empresa. "Además en la mayoría de las empresas, el precio determina el volumen de ventas".<sup>54</sup>

El precio de un producto se determina normalmente orientado hacia alguno de los siguientes elementos:

1. **Hacia los costos.** Muchas empresas determinan el precio de sus productos basándose en los costos del mismo
2. **Hacia la demanda.** En este método se debe establecer un precio basado en las percepciones del consumidor y la intensidad de la demanda. Las percepciones detectadas por el consumidor son las características de funcionamiento, psicológicas y de servicio de la oferta.
3. **Hacia la competencia.** La organización debe tomar en cuenta los precios del conjunto de beneficios alternativos a los que puede recurrir el consumidor. Esos beneficios alternativos son los productos ofrecidos por la competencia.

Las empresas utilizan varios métodos para tasar sus mercancías. A continuación se presenta una recopilación de diversos autores<sup>55</sup>, sobre los métodos más comunes para determinar los precios:

#### 1. MARGEN DE GANANCIA SOBRE EL COSTO

Se toma el costo de la mercancía (lo cual incluye el flete) y se suma un porcentaje de ganancia a la cantidad del costo. Es el método que más se utiliza.

El margen de ganancia sobre el costo de los bienes puede ser utilizado por el pequeño negocio como un margen de ganancia estándar o como un margen de ganancia flexible.

##### a. Margen de ganancia estándar

Una pequeña empresa puede elegir marcar toda su mercancía de acuerdo a un porcentaje estándar sobre el margen de ganancia. Esta política casi siempre es adoptada por tiendas minoristas que tienen productos que son similares o muy relacionados entre sí. Es sencillo de administrar en las operaciones diarias.

##### b. Margen de ganancia flexible

---

<sup>53</sup> ALCARAZ, ob. cit., p. 54.

<sup>54</sup> ANZOLA, ob. cit., p. 78.

<sup>55</sup> Como Maqueda, Anzola y Pickle y Abrahamson. (Citados en la bibliografía de esta investigación)

Se utiliza para ajustar un precio cuando existe un cambio en la competencia o en la demanda del mercado. También se utiliza cuando hay una amplia variación entre los tipos y precios de los productos.

## **2. PRECIO SUGERIDO AL MENEDEO**

Muchos fabricantes imprimen en sus productos un precio sugerido para la venta al menudeo, proporcionan catálogos con precios sugeridos al menudeo. También algunos mayoristas proporcionan sugerencias de precios al menudeo para las tiendas minoristas. "Por ejemplo, algunos mayoristas de abarrotes proporcionan a sus clientes listas de inventarios que tienen tanto el precio al mayoreo como el precio sugerido al menudeo."<sup>56</sup>

## **3. PRECIOS SUJETOS A LAS CONDICIONES DEL MERCADO**

Algunas pequeñas empresas de negocios no intentan llevar la iniciativa en los precios de competencia y tan sólo siguen los precios usuales o promedio de otras empresas, e intentan permanecer cercanas al precio de otras empresa.

Aquí se pueden dar los precios habituales o convenientes en el que algunos artículos que el consumidor adquiere con frecuencia a un precio por unidad y que no requieren esfuerzo para venderlos ni comprarlos. Un ejemplo de ello son los precios de los dulces, refrescos, cigarrillos, cerillos, etc.

## **4. PRECIOS COMPETITIVOS**

Algunas empresas intentan fijar precios que son inferiores o iguales a los de la competencia. Con frecuencia estas tiendas llevan listas de compras de su competencia. Muchas tiendas minoristas adoptan alguno de los métodos de precios, pero con frecuencia se ven forzados a ajustar los precios de algunos productos a un precio más competitivo.

## **5. REDUCCIÓN DE PRECIOS PARA LA VENTA DE LA MERCANCÍA REZAGADA**

Un gran número de empresas minoristas rebajan con regularidad sus precios, algunas veces por debajo del costo, para vender artículos rezagados.

Existen estrategias en la determinación de precios, algunas son:<sup>57</sup>

- a. **Precios promocionales.** Son los que utiliza la empresa para introducir un producto nuevo en un mercado, revitalizar el interés por un antiguo producto o destinarlo a un nuevo segmento de mercado.
- b. **Líneas de precios.** Se fija un cierto número limitado de precios con objeto de simplificar la decisión del consumidor y crear una imagen concreta fácilmente perceptible.

---

<sup>56</sup> PICKLE y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 438.

<sup>57</sup> MAQUEDA, ob. cit, p. 110-111.

- c. **Precios psicológicos.** Son aquellos que se fijan atendiendo a la reacción psicológica del consumidor.
- d. **Precios flexibles.** Es frecuente en los mercados industriales de consumo a gran escala. Los precios varían de mercado a mercado o de consumidor a consumidor.
- e. **Precios de lista.** Son los reseñados en catálogos o listas. Sobre los precios se aplican una serie de descuentos, algunos de ellos son:
  - **Descuentos por pronto pago.** Se aplican cuando los clientes pagan al contado o dentro de cierto plazo.
  - **Descuentos por volumen de compras.** Se pueden aplicar estableciendo precios diferentes según la cantidad adquirida por el cliente.
  - **Descuento de temporada.** Son aquellos que se realizan en ciertos períodos del año.
  - **Descuentos funcionales.** Se aplican a los intermediarios que realizan algunas de las funciones que habría de realizar el fabricante.

## 2.2.5.2 Estrategias para promover los productos

La estrategia que el empresario debe llevar a cabo a los efectos de atraer clientes a la tienda, con el objeto final de concluir una venta de mercancía o servicios, puede ser clasificada en tres tipos de actividad:<sup>58</sup>

### 1. PROMOCIÓN DE VENTAS,

Estas actividades pueden ser dirigidas específicamente a los clientes y consumidores con el propósito de incitarlos e inducirlos a comprar, o estar dirigidos a mayoristas y detallistas para que adquieran y promuevan el producto del pequeño empresario.

Algunas campañas de promoción de ventas son:

- a. **Regalar muestras.** Es una manera de poner en contacto al cliente con la empresa. En la mayoría de los casos este tipo de promoción es financiado parcialmente por el proveedor o fabricante del producto.
- b. **Cupones de regalo.** Pueden aparecer como parte de los anuncios de la empresa en los periódicos, y su función principal es estimular ventas, a cambio de ofrecerle un descuento en las compras al cliente.
- c. **Rifas y concursos.** Pueden servir como un medio de atracción muy potente, ya que facilitan que el cliente visite la tienda y tenga la oportunidad de observar la mercancía que se tiene en exhibición.

---

<sup>58</sup> RODRIGUEZ, ob. cit. p. 173-175.

**d. Ventas especiales.** Son ventas que pueden ser llevadas a cabo periódicamente y que se caracterizan por rebajas sustanciales en los precios de la mercancía en venta.

## **2. VENTA PERSONAL**

Se basa en la presentación por medio de una conversación de los productos y mercancías que la empresa vende.

Hay dos tipos de venta personal:<sup>59</sup>

**a. Venta de mostrador.** Es aquel en que los consumidores acuden al vendedor. Incluye fundamentalmente la venta en tiendas al menudeo.

**b. Fuerza externa de ventas.** Es aquel en que los vendedores visitan a los clientes, es decir, los representantes se dedican a la venta de campo, visitan personalmente a los clientes en su lugar de trabajo o su hogar. Esta se suele presentar en los fabricantes o intermediarios mayoristas, pues venden los productos a las empresas para su reventa y no a los últimos consumidores.

## **3. PUBLICIDAD**

Cualquier forma de presentación y promoción pagada, no personal, de mercancía o servicios por una persona o empresa identificada. Antes de poder escoger en forma satisfactoria el mejor vehículo de publicidad, el pequeño empresario deberá identificar primero cuál es su objetivo de ventas y después y en forma racional, presupuestar cierta cantidad de recursos.

Cuando el empresario carece de los recursos económicos necesarios para preparar una campaña publicitaria puede utilizar otros medios. El pequeño negociante al planear el diseño interior de su tienda, debe considerar la mejor forma de compra impulsiva, la cual se refiere a las compras que los clientes efectúan sin haberlas planeados de antemano.

### **Cartel en el punto de venta.**

La colocación estratégica de carteles en el punto de venta en toda la tienda representa uno de los medios más efectivos para estimular la compra impulsiva. Lo más común es que estos carteles sean preparados por el fabricante o por el distribuidor del producto y le son facilitados al pequeño negociante. Las formas típicas de los carteles son los que se colocan en la pared o en los estantes, señales interiores o que cuelguen del techos, y carteles en las esquinas.

Al moverse los clientes por los pasillos de la tienda se ven atraídos por el cartel, el cual proclama los méritos de un producto; los clientes leen el mensaje, toman el producto y deciden si quieren probarlo. Los carteles se utilizaran con eficacia para recordarles a los clientes sobre un producto que necesitan pero del que se han olvidado de incluirlo.

### **Aparadores**

---

<sup>59</sup> STANTON , ETZEL y WALKER, ob. cit., p. 611.

La exhibición de mercancías o señales en los aparadores deben ser atractivos para el cliente así como llamar su atención. Las ventanas de muestra pueden ser utilizadas en forma efectiva para estimular las compras

## 2.2.6 ASPECTOS CONTABLES

### 2.2.6.1 La contabilidad diaria

La mayoría de la gente piensa que la contabilidad de un negocio es algo sumamente complicado, esto puede ser cierto en una gran empresa o en un gran negocio donde se manejan difíciles y variados sistemas y un elevado número de operaciones. Pero en realidad la contabilidad no es más que el registro (tener un control por escrito), de todas las transacciones del negocio de manera ordenada y separando en grupos cada tipo de operación teniendo en cuenta la fecha en que se realizó.

Los libros de contabilidad que están obligados a llevar las empresas se deben implantar de conformidad con los ordenamientos y las disposiciones que para cada clase de contribuyente, establecen las leyes, los códigos y los reglamentos que se ocupan en la materia.

En México en su Código de Comercio, Capítulo III de la Contabilidad Mercantil, menciona lo siguiente:

“Art. 33. El comerciante está obligado a llevar y mantener su sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en toda caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- a. Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.
- b. Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas o viceversa.
- c. Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio.
- d. Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, la acumulación de las cuentas y las operaciones individuales.
- e. Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes”<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> LARA, Elías, “Primer curso de Contabilidad”, (1996). México: Editorial Trillas, Decimoquinta edición, p. 10.

**Personas físicas.** Son las empresas constituidas por un solo individuo (propietario). Los libros de contabilidad a que están obligados a llevar varían de acuerdo con su actividad, y con el régimen bajo el cual, dependiendo de dicha actividad, deban pagar el impuesto sobre la renta. Algunas de las actividades más comunes registradas ahí son:<sup>61</sup>

**Personas físicas con ingresos por honorarios.** Dichas personas llevarán contabilidad simplificada, la cual comprende un solo libro foliado de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones.

**Personas físicas con ingresos por arrendamiento.** Dichas personas llevarán contabilidad simplificada, la cual comprende un solo libro foliado de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones.

**Personas físicas con actividades empresariales.** Dichas personas llevarán cuando menos el libro diario y mayor. Si utilizan el sistema de registro electrónico llevaran como mínimo el mayor.

**Personas físicas régimen simplificado.** Dichas personas llevarán un cuaderno de entradas y salidas de registro de bienes y deudas.

Un sistema contable consiste en el registro, clasificación y sumarización de todas las operaciones que se llevan a cabo dentro del negocio y son expresadas numéricamente. El sistema contable comienza en el momento en que se efectúa una operación y se obtiene la información de ella. Este sistema termina de acuerdo al destino que se le da, es decir, en el momento en que los resultados de esta información permiten tomar una decisión.

La función primaria del sistema contable es la de facilitar la creación de un registro de actividades, este registro puede llevarse a cabo en varias formas:

- A mano
- Con equipo de impresión (mecánico o eléctrico)
- En disquetes para computadora.

Debido a que las actividades se acumulan, se origina un registro narrativo de lo que va ocurriendo en la empresa en orden cronológico (diario) y las transacciones se registran por grupos o categorías que se relacionen, lo cual permite reducir el trabajo y tener la información en una forma más útil y organizada.

---

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 192.

## **REGISTRO DE TRANSACCIONES**

DIARIO. El Diario General o libro de asientos es un registro cronológico que muestra para cada transacción el movimiento que ocurrió o el análisis contable de cada operación, registrado en su totalidad. El registro de una operación en el Diario, es conocido con el nombre de asiento diario.

“Un pequeño negocio puede utilizar tanto el método de contabilidad del efectivo como el transaccional.”<sup>62</sup>

### **a. MÉTODO DE CONTABILIDAD DE EFECTIVO**

Si usa este método, deberá registrar todas las transacciones monetarias, tanto entradas como salidas, en el momento en que ocurran. Es el método más sencillo en términos de la tenencia de los libros.

### **b. MÉTODO DE CONTABILIDAD TRANSACCIONAL.**

Registran los ingresos y gastos en el momento en que se dan, sin tomar en cuenta cuando se efectúa la transacción monetaria.

No todos los negocios resumen sus transacciones diarias. Sin embargo, un resumen diario de ventas y de las entradas de efectivo es una herramienta útil para comprobar los resultados de su empresa sobre una base cotidiana. Al cierre de las operaciones diarias, se hace un recuento del efectivo y se compara contra el total de los ingresos contabilizados en el día. Esta comparación se hace por medio del resumen diario de ventas y entradas de efectivo. Éste es un registro de todas las entradas en efectivo y todas las ventas a crédito.

Aunque algunas tiendas muy pequeñas son capaces de llevar una contabilidad adecuada con muy pocos libros, la mayoría de las tiendas pequeñas requieren de al menos dos tipos básicos de libros de registro.<sup>63</sup>

#### **a. Diario de Caja y Ventas**

Es un registro de los ingresos diarios de negocio

#### **b. Diario de gastos, compras y salidas de caja.**

Es un registro del gasto de los recursos del negocio.

El pequeño negociante puede llenar sus necesidades contables específicas por medio de un contador público. El contador investigará sus requerimientos y construirá un sistema de tenencia de los libros que le proporcionará la información financiera que necesite. También tiene la opción de contratar los servicios contables profesionales especializados en su tipo de negocio.

## **EMPLEO DE MICROCOMPUTADORAS EN LA EMPRESA PEQUEÑA**

Estas microcomputadoras pueden ser programadas para preparar estados de cuentas por cobrar, controlar el inventario, ocuparse de la nómina, etc., todo

<sup>62</sup> PICKLE y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 317-318.

<sup>63</sup> PICKLE Y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 9.

esto automáticamente. La determinación de cuándo ha llegado el momento de adquirir una microcomputadora es indicada por una serie de síntomas entre los cuales están:<sup>64</sup>

- a. Volumen grande de transacciones
- b. Aumentos en los costos de operaciones del sistema de contabilidad manual.
- c. Número grande de empleados.
- d. La existencia de tareas repetitivas que permitirían ser programadas.
- e. El hecho de que la competencia emplea microcomputadoras.
- f. La imperiosa necesidad de mejorar el sistema de control interno.
- g. Atrasos existentes en las cuentas por cobrar.
- h. El caso de generar una información más exacta y al día, para ser empleada en la toma de decisiones.

### 2.2.6.2 Métodos para determinar la utilidad

La esperanza de poder ganar dinero y obtener cierta seguridad financiera, es la mayor retribución que una pequeña empresa otorga a sus propietarios, las ganancias, en ocasiones, son ingresos valiosos en cuanto ayudan al sostenimiento del dueño y su familia. De ahí, que es muy importante el poder determinar la utilidad.

Sin embargo, existen emprendedores que **no determinan utilidad porque todos los ingresos los reinvierten**, es decir, los pequeños emprendedores que tienen otra fuente de ingresos y que tienen el negocio como el lugar donde pueden invertir su dinero, por lo regular, no determinan su utilidad, es decir, todos los ingresos que provienen de las operaciones diarias los dejan en el negocio para que se sigan rotando. Por lo regular, estas personas no llevan un registro detallado de sus operaciones diarias, y dejan que el negocio crezca solo.

Por su parte, en las pequeñas empresas comerciales, las personas que si toman las utilidades que les proporciona su negocio, utilizan algunos de los siguientes métodos:

#### **a. Restar a las ventas el porcentaje de ganancia que esta sobre el costo**

Como se menciona anteriormente, una forma para determinar el precio del producto es aumentarle a los costos de la mercancía (incluyendo el flete), un porcentaje de ganancia. Dicho porcentaje es el que se le restará a las ventas.

Este método es recomendable para aquellos negocios que tienen gran variedad de mercancías, precios y costos. Ya que a través de una ponderación de los diversos porcentajes de ganancia que tiene cada producto, se puede determinar un porcentaje medio, el cual será restado a las ventas totales. Esto implica una determinación de ganancia no muy real.

---

<sup>64</sup> Rodríguez, ob. cit. p.149.



Dicho método se relaciona con el procedimiento para registrar las operaciones con mercancías llamado: "Procedimiento global, en el cual en una cuenta se registran todas las operaciones que se hacen con mercancías".<sup>65</sup>

**b. Restar a cada producto vendido en el día el tanto de ganancia que esta sobre el costo**

Los precios de los productos difieren, así como su porcentaje de ganancia. Así, que para obtener un control exacto de lo que es la ganancia real, se van registrando en las operaciones diarias, el producto que se vendió, su precio y su costo (a como se compro a los proveedores), esto en forma de columnas, al terminar el día, se suman, cada una por separado, las columnas de precio y de costo; después a la suma total de la columna de precio, se le resta la suma total de la columna de costo, y así se obtiene la ganancia real.

Este método no es recomendable para aquellos negocios que tienen gran variedad de mercancías, lo cual implica gran variedad de precios y costos, ya que este procedimiento es muy laborioso y bastante tedioso. A menos de que se lleve a cabo a través de medios computacionales.

Dicho método, se relaciona con el procedimiento de registro de las operaciones de las mercancías llamado: "Procedimiento de inventarios perpetuos, en el cual se puede conocer en cualquier momento el valor del costo de lo vendido, el valor de la mercancía que debiera haber, el inventario final (sin necesidad de practicar inventarios físicos) y el valor de la utilidad o de la pérdida bruta."<sup>66</sup>

Debido que para muchos pequeños empresarios es difícil llevar una contabilidad diaria, solamente cuentan el efectivo que tienen en caja y a ese le quitan cierto porcentaje o cantidad que crean que es la ganancia. Por lo regular estas personas, a lo largo del día, van tomando dinero de la caja para sus gastos personales, no llevando así un control sobre las salidas de dinero. Esto ocasiona que las empresas quiebren por no tener capital para comprar mercancía, o hacer que el negocio no crezca.

---

<sup>65</sup> PICKLE Y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 125.

<sup>66</sup> PICKLE Y ABRAHAMSON, ob. cit., p. 145.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO.

### 2.3.1 PERFIL HISTÓRICO CULTURAL<sup>67</sup>

#### MONUMENTOS

**Arquitectónicos:** Capilla de la Purísima e inmaculada Concepción, Parroquia de Texcoco, Casa del constituyente, Convento dominico de Tepetlaoxtoc, la iglesia de San Andrés Chiautla, Molino de Flores, Catedral de Texcoco (siglo XVI).

**Históricos:** Fuente de los Bergotines.

**Arqueológicos:** Ruinas prehispánicas en el cerro de los melones, Santa Clara, Huexotla, Texcutizingo.

#### OBRAS DE ARTE

**Esculturas.** Piedra de los Tecomates (Tlalóc), mono de obsidiana la dolorosa.

**Música y poesía.** El más importante exponente Netzahualcoyotl, Gabriel Ayala, Fray Diego Duran, José Carlos Incian Herrea, Bartolomé Alva Ixtlilxochilt

#### BIBLIOTECAS

Existen cuatro bibliotecas, llamadas Techintecultli, Biblioteca Pública ISSSTE-SEO, Quinatzin y la Biblioteca número 9.

#### ARTESANÍAS

Confección de rebozos, objetos de vidrio soplado, tapetes de lona

### 2.3.2 MEDIOS FÍSICOS<sup>68</sup>

#### GEOGRAFÍA

Con una superficie de 418.69 kilómetros cuadrados, la altitud en la cabecera del municipio alcanza 2,250 m.s.n.m. Colinda al norte con Atenco, Chiconcuac, Chiautla, Papalotla y Tepetlaoxtoc, al sur con Chimalhuacán, Chicoloapan, Ixtapaluca y Nezahualcóyotl, al este con el Estado de Puebla y al oeste con Nexahualcótl.

#### HIDROGRAFÍA

A la región hidrológica "Alto Pánuco" corresponde la mayor parte del municipio a excepción de una pequeña porción que corresponde a la región del "Río Balsas". La zona de Texcoco forma parte de la Cuenca del Valle de México, aun representa lo que el Lago de Texcoco, donde fluyen las aguas de la vertiente occidental de la sierra nevada. Cuenta con varios ríos que sólo llevan aguas

<sup>67</sup> "El municipio de Texcoco", Página en Internet, [www.mpsnet.com.mx/tuciudad](http://www.mpsnet.com.mx/tuciudad)

<sup>68</sup> "El municipio de Texcoco", Página en Internet, [www.mpsnet.com.mx/tuciudad](http://www.mpsnet.com.mx/tuciudad)

durante la época de lluvias. Recursos hidrológicos subterráneos correspondientes a la zona Texcoco, los acuíferos se localizan en rocas basálticas y sedimentos fluviales y lacustres, tiene recarga tanto vertical como horizontal. El municipio se encuentra en zona de veda rígida, de perforación de pozos, debido a la sobre-explotación de los mantos. Los mantos acuíferos tienen abatimiento de 1.4 m por año.

## **CLIMA**

Es templado-semiseco con lluvias en verano. La temperatura media anual es de 15.9° C.

## **OROGRAFÍA**

Muestra una orografía muy accidentada, presentando formaciones tales como: sierras, lomeríos y llanuras. La sierra nevada forma la zona montañosa y se localiza en la porción oriental del municipio. La zona de lomeríos se localiza en la estribaciones de la sierra nevada. Las llanuras se ubican en la porción occidental del municipio.

## **FLORA**

Las variedades de vegetales que hay son: abeto, oyamel, cedro, pino, alle, encino, ciprés, eucalipto, pirúl, existen frutales como: pera, manzana, tejocote, capulín, durazno, chabacano y ciruelo. Así como tepozán, cactus, quelites, epazote, árnica, té de campo, uña degato, mirto, anís, además de gran variedad de flores de ornato.

## **FAUNA**

Existe una gran variedad de fauna como: conejo, cacomixtle, coyote, onza, zopilote, canario, gorrión, chuparmirto, codorniz, calandria, alicante, chapulín, escorpión, gallina ciega, grillo, araña, catarina, alacrán, jicote, etc.

## **2.3.3 POBLACIÓN Y VIVIENDA<sup>69</sup>**

### **POBLACIÓN**

Según datos de los Censos de Población y Vivienda en 1990, registran una población de 140,368 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 2.86%, respecto de la correspondiente a 1980, que entonces era de 105,851 habitantes con un aumento de 4.90% anual. Este comportamiento refleja una tasa de incremento poblacional similar a la que se registró a nivel estatal. La explicación de este comportamiento demográfico se refuerza por el hecho de la corriente migratoria en el municipio. Para 1990, una cifra equivalente a 24.40% de su

---

<sup>69</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), "Anuario Estadístico del Estado de México", Edición 1993, Aguascalientes, Ags., 1993.

población nació fuera del Estado de México y respecto de los mayores de 5 años, únicamente el 7.28% no residían en el Estado en 1985.

La densidad de población en el municipio alcanza la cifra de 355 hab/km cuadrado y en las áreas urbanas selva a 5,386 hab/km cuadrado.

## VIVIENDA

La información de los Censos Generales de Población y Vivienda correspondientes a los años de 1980 y de 1990, registran las cifras relativas a la cobertura de los servicios básicos a la población del municipio de Texcoco. En 1980 la proporción de viviendas que no contaban con agua entubada era de 15.77%, para 1990 esta cifra disminuyó a 8.25%. El porcentaje de las viviendas sin instalaciones de drenaje bajó de 42.05% a 24.60% en el decenio, y respecto de las que no tenían suministro de electricidad su proporción descendió de 5.51% a 2.61% en el mismo período. Los niveles que alcanzan estos tres indicadores para el municipio, son superiores en relación con los que resultan para el Estado.

## 2.3.4 ACTIVIDADES DE LA POBLACIÓN<sup>70</sup>

De acuerdo con la información censal de 1990 y para la población de 12 años y más, el total ocupado en actividades económicas representa, en el caso del municipio, una proporción menor a la del Estado.

Destaca asimismo una proporción más alta de estudiantes, de donde se deduce una mayor permanencia de la población joven en el sistema educativo.

Actividad	Num. de personas	%	% Edo. Méx.
Ocupados	39,214	38.71	42.13
Desocupados	1,121	1.11	1.28
Hogar	28,392	28.02	29.57
Estudiantes	24,758	24.43	19.53
Otros	7,824	7.72	7.48
Total	101,309	100	100

Destaca el tipo de trabajo que realiza la población ocupada económicamente así como el sector en el cual presta sus servicios. La información para 1990 y sin incluir los no especificados es la siguiente:

Ocupación	Industrial	Servicios	Agrícola	Total
Profesionales y técnicos	431	5261	155	5847
Funcionarios y oficiales	760	3196	127	4083
Comerciantes	659	4313	91	5063
Trabajadores Agrícolas	53	275	4208	4536
Trabajadores Industriales	8571	2378	68	11017
Servicio Público y personales	168	1106	56	1330
Otros	798	3330	171	4299
Total	11440	19859	4876	36175

<sup>70</sup> (INEGI), "Anuario Estadístico del Estado de México", ob. cit.

## 2.3.5 ACTIVIDADES ECONÓMICAS

### AGRICULTURA

Maíz, frijol, cebada, chícharo y cebolla.

### FRUTICULTURA

Pera, nogal, manzana y capulín.

### GANADERÍA

Ganado vacuno, lanar, porcino, caprino, equino y aves de engorda y postura.

### INDUSTRIA

Alimentos, textiles, papel, hule, química y metal.

De acuerdo con la información del Censo Económico de 1988,<sup>71</sup> se encontraban operando a esa fecha 2145 unidades económicas en el municipio, sin embargo dicha información no incluye los sectores agrícola, de servicios financieros y gubernamentales. La fuerza de trabajo ocupada en las unidades censadas ascendió a 8179 personas distribuidas en los sectores de actividad que a continuación se señalan:

Texcoco	Num. de personas	%	%Edo. Méx.
Pesca	0	0	0.06
Minería	102	1.25	0.30
Manufactura	3090	37.78	52.28
Electricidad	0	0	1.22
Construcción	0	0	1.62
Comercio	3006	36.75	27.14
Servicios	1981	24.22	17.38
Total	8179	100	100

Según Censos Económicos de 1994<sup>72</sup>, el número de establecimientos de la siguiente rama, en el sector comercio son:

Texcoco	Personal ocupado	Numero de establecimientos
Comercio al por menor	4,698	2,124
Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor, en establecimientos especializados	1,948	1,219

<sup>71</sup> (INEGI), "Anuario Estadístico del Estado de México", ob. cit.

<sup>72</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios, Censos Económicos 1994, Estado de México, Aguascalientes, Ags. 1995.

Dentro del subsector comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor, en establecimientos especializados; se encuentran las categorías siguientes:

- Tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas.
- Granos y semillas
- Frutas y legumbres.
- Chiles secos
- Animales vivos
- Carnicerías
- Vísceras
- Pollo
- Huevo
- Pescado
- Pan
- Tortillas
- Leche
- Salchichería y Cremería
- Dulces
- Paletas y nieve
- Cerveza
- Vinaterías
- Tabaquerías
- Refrescos
- Agua

Esto significa, que en Texcoco, hay un total de 1219 establecimientos, los cuales están dedicados a alguna de las categorías antes mencionadas. Por lo cual no fue posible sacar con exactitud el número de tiendas de abarrotes que hay en el municipio.

Según los Censos Económicos de 1994<sup>73</sup>, para el Estado de México, la información es la siguiente:

Estado de México	Numero de establecimientos
Comercio al por menor	130,868
Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor, en establecimientos especializados	74,427
Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	40,238

Es decir, que de 74,427 establecimientos en el Estado de México, que se dedican al comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor, en establecimientos especializados; el 1.64% lo conforma el municipio de Texcoco.

<sup>73</sup> Censos Económicos 1994, ob.cit.

## CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

La finalidad del marco teórico es sustentar de teoría la investigación; por lo que se tomo como base la teoría planteada para la pequeña empresa la cual, posteriormente será confrontada con la investigación de campo y de esa manera dar respuesta al problema de investigación el cual es encontrar si existe alguna relación entre la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes y el enfoque teórico planteado para la pequeña empresa.

A manera de conclusión y para facilitar la confrontación antes mencionada, se presentan las siguientes conclusiones, que basadas en la teoría, definen, caracterizan, clasifican y señalan como debería de ser el funcionamiento de las tiendas de abarrotes. También, se presentaran algunas características sobresalientes del municipio de Texcoco que fueron decisivos para la realización de esta investigación.

**DEFINICIÓN:** Aquella que posee el dueño en plena libertad, que maneja autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS TIENDAS DE ABARROTES:**

- Administración independiente,
- Es usualmente dirigida y operada por su dueño,
- El capital inicial es suministrado por el dueño,
- La propiedad es de una sola persona o de un pequeño grupo,
- El área de operaciones es pequeño y local,
- Los empleados son generalmente el dueño y su familia,
- Requiere de una cantidad mínima de recursos para su operación.

**CLASIFICACIÓN:** Pertenece a la clasificación de microempresa comercial o de venta al detalle, dedicada a la venta de víveres.

Dadas sus características corresponde a una **empresa familiar** y puede sufrir los **problemas comunes** de la pequeña empresa como: limitado capital, inhabilidad para adquirir recursos, inexperiencias del dueño, falta de control de inventarios, control inadecuado de créditos.

**EMPRENDEDOR:** En una investigación realizada en el país a micro y pequeñas empresas manufactureras<sup>1</sup> se encontró que los emprendedores son, en su mayor parte, mayores de 30 años, de sexo masculino y con secundaria terminada (es importante señalar que en esta investigación, para la realización del trabajo de campo, fueron tomados esos criterios para plantear las hipótesis que dieron pie al cuestionario aplicado en el municipio de Texcoco). Por otra parte, el emprendedor es una persona que lucha, organiza y asume riesgos con el fin de obtener un beneficio o realizar un sueño; para ello posee una serie de características personales y ciertos motivadores, que le permiten entrar en acción y satisfacer sus necesidades. Los motivadores principales son: incrementar ingresos y tratar de ser independiente laboralmente, conocimiento anterior del negocio, consejo de su cónyuge o amigos, por motivos de realización personal. Es común que muchos empresarios antes de convertirse en dueños de su propio negocio fueran empleados asalariados.

**ASPECTOS DE PLANEACIÓN:** El local en donde se encuentra la tienda es muy importante; en lugares donde el valor de los bienes raíces no es muy elevado, el pequeño negociante puede ser el propietario de sus instalaciones. El emprendedor al decidir la localización del negocio deberá analizar algunos factores estratégicos, en el caso de las tiendas de ventas al detalle estos son: estimado del volumen de ventas, hábitos de compra del cliente potencial, ubicación en relación a los competidores, tráfico de clientes. Es importante tomar en cuenta dichos factores, si es que se quiere triunfar, ya que es común que se le den prioridad a aspectos superficiales como cercanía al

---

<sup>1</sup> RUÍZ, Clemente (1995). "Economía de la Pequeña Empresa", México: Editorial Planeta, Primera Edición, p.44-45.

hogar, disponibilidad de un local para ser comprado o rentado, etc., los cuales no garantizan ser favorables. Otra cuestión importante a tomar en cuenta es la forma jurídica del negocio, existen diversas, pero para el caso de las microempresas la propiedad individual es la más frecuente.

**ASPECTOS SOBRE RECURSOS HUMANOS:** Es común que en las microempresas no se contrate personal externo, pero aún así existen excepciones; cuando esto sucede es importante que el empleado reciba una orientación adecuada acerca del trabajo y junto con ello ofrecerle un sueldo o plan de salarios justo. Sin embargo, la mayoría de pequeñas empresas es administrada y operada por la familia, por lo que la ganancia se convierte en su salario, de ahí que el pagar un empleado externo sea imposible.

**ASPECTOS FINANCIEROS:** Se encontró que la fuente de fondos más común, en el caso de pequeñas empresas, proviene de ahorros personales. Pero, en la actualidad existen diversas fuentes a las cuales es posible recurrir y solicitar un préstamo, algunas de ellas son: Bancos, NAFIN, Autofinanciamientos, FINCOMUN, Unión de crédito para la mujer empresaria y Crédito a microempresarios. En México no se proporciona la información suficiente a los microempresarios quienes desconocen de la existencia de fuentes de recursos más económicos y accesibles; lo cual hace que no soliciten un crédito que les ayude a crecer. Por otra parte, la mayoría de los pequeños negocios ofrece crédito a sus clientes, para ello toman en cuenta factores como: término de pago, cantidad de crédito, proceso para seleccionar al cliente que recibirá el crédito, sistema de contabilidad que habrá de instalarse, método de cobro y manejo de cuentas atrasadas.

**ASPECTOS MERCADOTECNICOS:** Existen diversos métodos para determinar los precios de los productos ofrecidos; sin embargo el método más utilizado por un pequeño negocio es el de margen de ganancia sobre el costo. Por otra parte, existen diversas estrategias que el emprendedor puede utilizar con el fin de promover sus productos, pero el medio más común en los pequeños negocios es el cartel en el punto de venta, el cual es preparado por el fabricante o distribuidor de productos.

**ASPECTOS CONTABLES:** Llevar la contabilidad del negocio es muy importante, tanto para efectos fiscales como para el control del mismo negocio. La mayoría de las tiendas pequeñas requiere de al menos dos tipos básicos de registro: diario de caja y ventas y diario de gastos, compras y salida de caja. Por otra parte, la ganancia es la mayor retribución que otorga una pequeña empresa a su propietario de ahí que sea muy importante determinarla para ello existen diversos métodos, pero en un negocio de giro comercial el más utilizado es de restar el porcentaje de ganancia que esta sobre el costo.

**CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO:** Se presentaron aspectos que describen al municipio, los cuales ayudaron a conocer la importancia que representan las actividades del sector comercio en el mismo. Entre los aspectos más sobresalientes se encontró que, según los censos de 1988, en el municipio se encontraban operando 2145 establecimientos que ocupaban a 8179 personas, de las cuales 3006 (36.75%) se dedicaban al comercio; sin embargo, aunque aquí no se especifica si eran establecimientos de comercio al por menor, el dato sirvió para conocer la importancia del comercio en el municipio. Para 1994, el número de establecimientos de comercio al por menor fue de 2124 de los cuales 1219 (57.39%) pertenecían a la rama de comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados. Dado lo anterior, se puede concluir que el comercio, representa una de las actividades principales

Es importante recalcar que las conclusiones antes mencionadas serán confrontadas con las conclusiones de los resultados de la investigación de campo, y de esta forma descubrir si existe relación, con el objeto de cumplir el propósito de esta investigación.



# 3. MÉTODO

**Temas en esta parte:**

- 3.1 Planteamiento del problema**
- 3.2 Hipótesis**
- 3.3 Variables, definición conceptual y operacional**
- 3.4 Tipo y Diseño de investigación**
- 3.5 Sujetos, universo y muestra**
- 3.6 Instrumento de medición**
- 3.7 Procedimientos**

## OBJETIVO

Investigar, cuales son las principales características administrativas que presenta la muestra de tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco.

## INTRODUCCIÓN A ESTE APARTADO

Despues de haber concluido con la parte teórica de la investigación, a continuación se procederá a presentar el método a través del cual fue posible conocer cuales son las principales características administrativas que presentan las tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco.

Este apartado corresponde a la segunda parte de la investigación es decir, la parte práctica, siendo de gran importancia por que sirvió para conducir de forma adecuada la recopilación de datos, los cuales, permitirán confrontar la teoría expuesta con la practica cotidiana de las tiendas de abarrotes.

Aquí, se manejarán aspectos como: planteamiento del problema, hipótesis, variables, definición conceptual y operacional de las mismas, tipo y diseño de investigación, sujetos y muestreo, instrumento de medición y procedimientos.

---

\* Basado en SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1998). *Metodología de la Investigación*, México: Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición.

## 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe alguna relación entre la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco y el enfoque teórico planteado para la Pequeña Empresa?

### OBJETIVOS

- Encontrar si existe alguna relación entre la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes y el enfoque teórico planteado para la Pequeña Empresa.
- Investigar, cuales son las principales características administrativas que presenta la muestra de tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco.
- Conocer el perfil demográfico del emprendedor de las tiendas de abarrotes como: edad, escolaridad, sexo y ocupación alterna, actual y anterior.
- Averiguar cual fue la motivación del emprendedor para instalar la tienda de abarrotes, tomando como motivos los siguientes: conocimiento anterior sobre el negocio; consejo de amigos o parientes; tener independencia laboral; por motivos de realización personal; para incrementar ingresos.
- Investigar los siguientes aspectos sobre planeación: asignación del local (propio, rentado u otros); tiempo de existencia del negocio; averiguar si hubo un estudio previo sobre la ubicación del local y el tipo de organización legal que presentan (propiedad individual, cooperativa, anónima, etc.).
- Investigar algunos aspectos sobre recursos humanos como: el negocio es atendido por los familiares; empleados externos y remuneración si es que la hay.
- Conocer rubros financieros como: fuentes de obtención de su capital inicial; crédito; “préstamos” (crédito) de mercancía a clientes y créditos financieros en México.
- Investigar aspectos mercadotécnicos como: métodos de determinación de precios al público y estrategias para promover productos.
- Averiguar los siguientes aspectos contables: registro de la contabilidad diaria y métodos para la determinación de utilidad.

## 3.2 HIPÓTESIS

Primero, es necesario aclarar que se trabajará con hipótesis univariadas, ya que solo manifestarán el comportamiento de una variable.

### ***Perfil del emprendedor***

Hi: El emprendedor de las tiendas de abarrotes es en su mayoría de sexo masculino.

Hi: La edad de el emprendedor de las tiendas de abarrotes es superior de 30 años.

Hi: El nivel de estudios promedio del emprendedor de las tiendas de abarrotes es de secundaria terminada.

Hi: La ocupación anterior de el emprendedor de las tiendas de abarrotes fue empleado asalariado.

Hi: La ocupación actual del emprendedor de las tiendas de abarrotes es únicamente atender su negocio.

Hi: La motivación que impulso al emprendedor a instalar su negocio fue incrementar sus ingresos.

### ***Aspectos de planeación***

Hi: El tiempo de existencia del negocio es en promedio de tres años.

Hi: La propiedad del local del negocio, regularmente corresponde al emprendedor de las tiendas de abarrotes.

Hi: La ubicación del local se decidió tomando en cuenta el aspecto de zona con bastante gente.

Hi: El tipo de organización legal que presentan las tiendas de abarrotes es en su mayoría propiedad individual.

### ***Aspectos sobre recursos humanos***

Hi: El personal que atiende el negocio es principalmente, el dueño y su familia.

Hi: El emprendedor no ofrece un sueldo a su familia.

### ***Aspectos financieros***

Hi: El capital inicial para la creación de la tienda de abarrotes proviene básicamente de ahorros personales del dueño.

Hi: Los emprendedores, actualmente no solicitan créditos.

Hi: Los emprendedores conceden "prestamos" de mercancías a sus clientes.

### ***Aspectos mercadotécnicos***

Hi: Los emprendedores determinan su precio de venta a través del método de margen de ganancia sobre el costo.

Hi: La estrategia para promover sus productos es básicamente, utilizar carteles que son preparados por los fabricantes o distribuidores del producto.

### ***Aspectos contables***

Hi: La contabilidad diaria por lo regular, se lleva a cabo a través de un libro en el cual se anotan sus compras, sus gastos y sus ventas diarias.

Hi: Los emprendedores determinan su utilidad restándole a sus ventas totales el margen de ganancia que esta sobre el costo.

## **3.3 VARIABLES, DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL**

### **VARIABLES**

#### ***Perfil del emprendedor***

- a) Sexo
- b) Edad
- c) Nivel de estudios
- d) Ocupación anterior
- e) Ocupación actual
- f) Motivación

#### ***Aspectos de planeación***

- a) Tiempo de existencia
- b) Propiedad
- c) Ubicación
- d) Tipo de organización legal

#### ***Aspectos de recursos humanos***

- a) Personal
- b) Sueldo

#### ***Aspectos financieros***

- a) Capital inicial
- b) Créditos
- c) Préstamos de mercancías

### **Aspectos mercadotécnicos**

- a) Determinación del precio de venta
- b) Estrategia para promover sus productos

### **Aspectos contables**

- a) Contabilidad diaria
- b) Determinación de la utilidad

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES**

### **Perfil del emprendedor**

- a) **Sexo.** Condición por la que se diferencian los machos y las hembras en la mayoría de las especies.
- b) **Edad.** Tiempo en que una persona ha vivido a contar desde que nació
- c) **Nivel de estudios.** Grado de escolaridad alcanzado por una persona.
- d) **Ocupación anterior.** Empleo, trabajo u oficio que tuvo la persona anteriormente.
- e) **Ocupación actual.** Empleo, trabajo u oficio que tiene la persona actualmente.
- f) **Motivación.** Factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones o hacia ciertos fines.

### **Aspectos de planeación**

- a) **Tiempo de existencia.** Duración de las cosas materiales (tienda), a contar desde que empezaron a existir.
- b) **Propiedad.** Derecho o facultad de disponer de una cosa con exclusión del ajeno arbitrio. Forma en la que se es responsable de una cosa.
- c) **Ubicación.** Situar o instalar en determinado lugar.
- d) **Tipo de organización legal.** Forma jurídica por medio de la cual se es reconocido un negocio legalmente.

### **Aspectos de recursos humanos**

- a) **Personal.** Son el elemento activo en el negocio y el de máxima dignidad. Son los elementos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- b) **Sueldo.** Salario, cantidad que se percibe periódicamente por el trabajo o servicio prestado regularmente.

### **Aspectos financieros**

- a) **Capital inicial.** Fondos monetarios necesarios para iniciar un negocio.
- b) **Crédito.** Capacidad de obtener un préstamo, respaldado por la promesa de pago, dentro de un límite de tiempo.
- c) **Préstamos de mercancías.** Capacidad de obtener bienes o servicios por un valor ilimitado por el propio receptor.

### **Aspectos mercadotécnicos**

- a) **Determinación del precio de venta.** Métodos para determinar los precios de los productos ofrecidos a los consumidores.
- b) **Estrategia para promover sus productos.** Estrategia que el empresario debe llevar a cabo a los efectos de atraer clientes al negocio con el objeto final de concluir una venta de mercancías o servicios.

### **Aspectos contables**

- a) **Contabilidad diaria.** Arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos, o sucesos que son parte de carácter financiero, así como de interpretar los resultados.
- b) **Determinación de la utilidad.** Métodos para determinar el excedente de ingresos, productos o precio de venta, sobre los costos correspondientes. Cualquier beneficio económico procedente de una operación comercial, de la práctica de una profesión o más transacciones comerciales.

## **DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

Estas variables se investigarán a partir de la aplicación de un cuestionario a los emprendedores de las tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco.

Como el propósito de esta investigación es confrontar la teoría con la práctica. Por lo tanto, las hipótesis de investigación reflejan este aspecto, ya que están basadas en la teoría de la Pequeña Empresa (expresada en el marco teórico). Se aplicarán cuestionarios con preguntas cerradas. Los resultados de la investigación servirán para establecer si existe alguna relación entre la teoría y la práctica.

Es decir, que las variables se van a medir en relación a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado y confrontarlos con las hipótesis.

## **3.4 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación abordará un **tipo de estudio Descriptivo**, ya que los objetivos de la investigación están dirigidos a saber cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno administrativo en las tiendas de abarrotes.

### **TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El **diseño de la investigación es NO experimental**, dentro del cual el tipo de diseño será: **Diseño transeccional descriptivo**, ya que el objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables, es decir, describir las variables.

## 3.5 SUJETOS Y MUESTREO

### SUJETOS

La unidad de análisis, serán personas emprendedoras que implantaron un negocio comercial. La población, son todos los emprendedores de las tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco.

### MUESTREO

El tipo de muestra para esta investigación fue no probabilística, ya que supone un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Dentro de este tipo de muestreo se tomo la muestra por cuotas, es decir, cierto número de cuestionarios para ciertos lugares; ya que de sesenta cuestionarios aplicados, 25 se aplicaron en Texcoco (la cabecera municipal), 12 en San Miguel Tlaíxpan, 12 en Santa Catarina del Monte, 6 en San Nicolas Tlaminca y 5 en la Purificación Tepetitla. Es necesario aclarar que se decidió aplicar los cuestionarios en un radio de acción de aproximadamente 20 kilometros a partir de la cabecera municipal y también que todos estos pueblos pertenecen al municipio de Texcoco.

## 3.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se utilizará un **cuestionario autoadministrado**, con preguntas cerradas para facilitar la contestación así como su tabulación y análisis. (*ver anexo*).

Es decir, el cuestionario se les proporcionará directamente a los respondientes. No habrá intermediarios y las respuestas las seleccionaran y marcaran ellos. En caso de cualquier duda por parte del respondiente, le será resuelta por la persona que proporcione el cuestionario.

## 3.7 PROCEDIMIENTOS

### 3.7.1 PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

La aplicación de los cuestionarios se hará a través de la visita a las tiendas de abarrotes que se encuentran ubicadas en el municipio de Texcoco. Se tratará de hacerlo en horarios en los cuales tengan tiempo para contestar el cuestionario, de preferencia por la mañanas. A los emprendedores se les explicará la finalidad de la investigación y posteriormente se les preguntará si desean o no colaborar.



### **3.7.2 RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento para recolectar los datos será un cuestionario con preguntas cerradas, de este instrumento, se definirán las preguntas que van a representar a las variables a investigar. Posteriormente en hojas de tabulación se codificarán las respuestas, las cuales serán representadas por una unidad. De ahí se procederá a analizar los resultados.

### **3.7.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS**

El tipo de análisis estadístico que se va a utilizar para aceptar o rechazar las hipótesis es la **Estadística Descriptiva**. Se van a describir los datos y valores obtenidos para cada variable. Para el análisis se hará un distribución de frecuencias la cuales se representarán en forma de gráficas.

# 4. RESULTADOS

**Sobre la investigación de campo:**

- 4.1 Perfil del emprendedor**
- 4.2 Aspectos de planeación**
- 4.3 Aspectos sobre recursos humanos**
- 4.4 Aspectos financieros**
- 4.5 Aspectos mercadotecnicos**
- 4.6 Aspectos contables**
- Conclusiones de los resultados**

## OBJETIVOS

- Conocer el perfil demográfico del emprendedor de las tiendas de abarrotes como: edad, escolaridad, sexo y ocupación alterna, actual y anterior.
- Averiguar cual fue la motivación del emprendedor para instalar la tienda de abarrotes.
- Investigar los siguientes aspectos sobre planeación: asignación del local (propio, rentado u otros); tiempo de existencia del negocio; averiguar si hubo un estudio previo sobre la ubicación del local y el tipo de organización legal que presentan (propiedad individual, cooperativa, anónima, etc.).
- Investigar algunos aspectos sobre recursos humanos como: el negocio es atendido por los familiares; empleados externos y remuneración si es que la hay.
- Conocer rubros financieros como: fuentes de obtención de su capital inicial; crédito; "préstamos" (crédito) de mercancía a clientes y créditos financieros en México.
- Investigar aspectos mercadotécnicos como: métodos de determinación de precios al público y estrategias para promover productos.
- Averiguar los siguientes aspectos contables: registro de la contabilidad diaria y métodos para la determinación de utilidad.

## INTRODUCCIÓN A ESTE APARTADO

Con ayuda del método expuesto anteriormente, se pudo llevar a cabo la investigación de campo, por lo que ahora corresponde presentar los resultados de la misma.

Aquí se presentara el perfil del emprendedor, aspectos de planeación, recursos humanos, financieros, mercadotecnicos y contables; los cuales describirán la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes ubicadas en el municipio de Texcoco.

## 4.1 PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Según la investigación realizada, el **50%** de los dueños de las tiendas de abarrotes resulto ser de **sexo** femenino, obviamente que el otro **50%** es de sexo masculino. Esto implica que se rechaza la hipótesis de que el emprendedor sea en su mayoría de sexo masculino. (*ver anexo, gráfica 1*).

Con respecto a la **edad** de los emprendedores, el **35%** oscila entre los 20 a 30 años; el **25%** tiene de 31 a 40 años; un **20%** dijo tener de 41 a 50 años y el **20%** restante dijo tener más de 50 años. Aquí también se rechaza la hipótesis de que el emprendedor tiene más de 30 años. (*ver anexo, gráfica 2*).

En cuanto al **nivel de estudios**, se encontró que el **27%** tiene secundaria terminada; el **20%** primaria terminada; el **18%** carrera técnica; el **15%** bachillerato terminado; el **15%** primaria no terminada y el **5%** bachillerato no terminado. En este caso se aprueba la hipótesis de que el emprendedor en su mayoría tiene la secundaria terminada (*ver anexo, gráfica 3*).

**Antes** de instalar el negocio, los emprendedores tenían las **ocupaciones** siguientes: el **47%** fue empleado asalariado; el **8%** fue atender un negocio relacionado con el que tiene actualmente; otro **8%** atendía una negocio no relacionado con el que tiene actualmente; el **8%** no trabajaba; y un **28%** tenía otra ocupación entre las que destacan amas de casa, actividades del campo, estudiar y otras. Se comprueba la hipótesis de que el emprendedor antes de instalar su negocio fue empleado asalariado (*ver anexo, gráfica 4*).

La **ocupación actual** de los emprendedores es: el **73%** se dedica únicamente a atender su negocio; el **23%** atiende su negocio y además tiene otro trabajo; un **2%** es empleado asalariado y no atiende su negocio y el otro **2%** estudia. Se acepta la hipótesis de que la ocupación actual del emprendedor es únicamente atender su negocio (*ver anexo, gráfica 5*).

Ahora bien, entre las **motivaciones** que influyeron en los emprendedores para instalar su negocio, se encuentran las siguientes: el **38%** dijo que puso el negocio para incrementar sus ingresos, el **25%** lo hizo por consejo de su cónyuge; otro **18%** lo motivo el tener independencia laboral; un **13%** dijo que se decidió a poner el negocio porque tenía conocimientos anteriores del mismo; un **10%** dijo que por motivos de realización personal y por último un **5%** se motivo por consejos de amigos o parientes. Es necesario aclarar algunas personas respondieron a más de una motivación, lo que explica que la suma de porcentajes anteriores, no sea igual a 100. Se acepta la hipótesis de que la principal motivación del emprendedor fue incrementar sus ingresos (*ver anexo, gráfica 6*).

## 4.2 ASPECTOS DE PLANEACIÓN

En cuanto al **tiempo de existencia** de las tiendas de abarrotes, se encontró que el **52%** tiene de 1 a 5 años; el **27%** tiene menos de un año de existencia; el **10%** tiene más de 5 años; un **8%** tiene de 6 a 10 años y un **3%** tiene de 11 a 15 años de existencia. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de que el tiempo de existencia del negocio tiene en promedio tres años (*ver anexo, gráfica 7*).

A lo que se refiere a la **propiedad** del local del negocio, el **38%** dijo que el local es propio y lo construyó especialmente para su negocio; el **37%** dijo que su local es rentado; un **23%** dijo que tenía una construcción, la cual la adaptó para su negocio y un **2%** dijo que compró el terreno con local ya construido. Se acepta la hipótesis de que la propiedad del local corresponde al emprendedor (*ver anexo, gráfica 8*).

Los **aspectos** que los emprendedores tomaron en cuenta para la **ubicación de su negocio** fueron los siguientes: el **50%** tomó en cuenta la cercanía con su domicilio; el **27%** se basó en una zona con bastante gente; el **25%** se basó en la ausencia de otros negocios iguales al suyo y un **17%** dijo que instaló su negocio ahí porque existía poca competencia. Se rechaza la hipótesis de que la ubicación del lugar se decidió tomando en zona con bastante gente (*ver anexo, gráfica 9*).

En cuanto al **tipo de organización legal**, se encontró que el **95%** tiene propiedad individual; un **3%** dijo que tenía sociedad cooperativa y el **2%** sociedad anónima. Entonces, se acepta la hipótesis de que el tipo de organización legal predominante en las tiendas de abarrotes es propiedad individual (*ver anexo, gráfica 10*).

## 4.3 ASPECTOS SOBRE RECURSOS HUMANOS

En la investigación, se encontró que el **70%** de los negocios es **atendido** por el **emprendedor y su familia**; otro **18%** lo atiende el emprendedor únicamente; un **8%** lo atiende el emprendedor y empleados externos; un **3%** lo atiende la familia del emprendedor únicamente y **2%** de los negocios lo atienden la familia del emprendedor y empleados externos. Se acepta la hipótesis, el negocio es atendido por el emprendedor y su familia (*ver anexo, gráfica 11*). Hay que aclarar que hubo alguien que respondió con dos opciones, debido a que en las posibles respuestas, no se encontraba la deseada, de ahí que la suma de los porcentajes da **101%**.

Por lo que se refiere a la retribución (sueldo) de las personas que atienden el negocio, se encontró que los emprendedores no ofrecen sueldo a él ni a su familia, así que se acepta la hipótesis de que el emprendedor no proporciona sueldo y se agrega él a su familia (*ver anexo, gráfica 12*).

## 4.4 ASPECTOS FINANCIEROS

El **83%** de los emprendedores obtuvo sus **recursos para poner en marcha su negocio**, de **ahorros personales** y el 17% restante lo obtuvo de préstamos de amigos o parientes. Se acepta la hipótesis de que el emprendedor obtuvo su capital de ahorros personales (*ver anexo, gráfica 13*).

Por otra parte, el **78%** de los emprendedores dijo **no tener créditos financieros** actualmente para el funcionamiento cotidiano de su negocio y el 22% si tiene créditos. Se acepta la hipótesis de que los emprendedores no tienen créditos actualmente (*ver anexo, gráfica 14*). De este 22%, el 69% tiene créditos con proveedores y el 31% con instituciones bancarias (*ver anexo, gráfica 15*).

En relación a **préstamos de mercancías a los clientes**, el **52%** de los emprendedores, **si concede préstamos** y el otro 48% no. Se acepta la hipótesis de que el emprendedor concede préstamos de mercancías a sus clientes (*ver anexo, gráfica 16*). Del 52% de los proveedores que concede préstamos de mercancías a sus clientes, toma en cuenta los siguientes aspectos para ello: el 90% se percata primero de quien es el cliente que le solicita el préstamo; el 16% presta pero solamente una cierta cantidad de mercancías; otro 10% se fija en las características de las mercancías que va a prestar y un 3% toma en cuenta la fecha de pago del préstamo (*ver anexo, gráfica 17*). Aquí, también es necesario aclarar que hubo emprendedores que tomaban en cuenta más de una opción.

## 4.5 ASPECTOS MERCADOTÉCNICOS

Los métodos bajo los cuales, el emprendedor de las tiendas de abarrotes, determina los precios de sus productos son: el **68%** se basa en el **precio sugerido por el proveedor**; el 35% toma en cuenta los precios prevalecientes en el mercado, el 33% aumenta al costo de los productos un margen de ganancia y así determina el precio y un 2% establece precios más bajos que la competencia. Se rechaza la hipótesis de que el emprendedor determina sus precios a través del método de margen de ganancia sobre el costo (*ver anexo, gráfica 18*).

El emprendedor **promueve sus productos** a través de los siguientes medios: el **57% a través de carteles preparados por los proveedores**; el 22% lo hace a través de carteles preparados por los proveedores y carteles que prepara el mismo emprendedor; un 15% no utiliza ningún medio para promover sus productos; un 8% solamente utiliza carteles que prepara el mismo emprendedor y un 3% regala objetos en fechas especiales. Se acepta la hipótesis de que el emprendedor promueve sus productos a través de carteles que preparan los distribuidores (*ver anexo, gráfica 19*).

## 4.6 ASPECTOS CONTABLES

El 42% de los emprendedores registra sus operaciones diarias en un cuaderno donde registra las ventas, compras y gastos diarios; otro 35% lo hace en un cuaderno donde registra las ventas diarias; un 17% no registra sus operaciones; otro 5% lo hace en un cuaderno donde registra los gastos, compras y salidas de dinero y un 2% lo hace a través de medios computacionales. Se acepta la hipótesis de que el emprendedor lleva a cabo su contabilidad a través de un cuaderno donde anota sus ventas, compras y gastos diarios (*ver anexo, gráfica20*).

Por otra parte, el 60% de los emprendedores no determina utilidad porque todo lo reinvierte en el negocio; el 18% le resta a las ventas en porcentaje de ganancia que esta sobre el costo; un 15% solamente le resta a las ventas lo que cree que es la ganancia y un 7% le resta a cada producto vendido en el día el tanto de ganancia que esta sobre el costo. Se rechaza la hipótesis de que el emprendedor determina su utilidad restándole a sus ventas totales el margen de ganancia que esta sobre el costo (*ver anexo, gráfica 21*).

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A continuación se expondrán las conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación de campo, las cuales posteriormente serán confrontadas con las conclusiones del marco teórico.

**PERFIL DEL EMPRENDEDOR:** Se encontró que existe una participación de la mujer igual a la de los hombres (50%). La edad predominante es de los 20 a 30 años (35%), le sigue la de 31 a 40 años (25%). Sobre el nivel de estudios, 27% tiene secundaria terminada y el 33% tiene bachillerato terminado y carrera técnica. Por su parte, la ocupación predominante, anterior al negocio fue empleado asalariado (47%) y otro porcentaje (28%) se dedicaba a otras actividades entre las que destacan ama de casa y campo. La mayoría de los emprendedores (73%) se ocupan actualmente en atender únicamente su negocio. En cuanto a el principal motivador que impulso al emprendedor a implantar su negocio, se encontró que fue para incrementar sus ingresos (38%).

**ASPECTOS DE PLANEACIÓN:** Se descubrió que el tiempo de existencia de los negocios oscila entre 0 a 5 años (79%). En cuanto a la propiedad, un aspecto importante es que el 63% poseía los recursos necesarios ya sea para construir, adaptar o comprar un local, de ahí que se pueda concluir que la mayoría de los emprendedores sea dueño de su local, ya que solo un 37% del total lo renta. En relación los aspectos que tomo en cuenta para la ubicación de su negocio, el predominante fue la cercanía con su domicilio (50%) y el 27% decidió tomando en cuenta una zona con bastante gente. Con respecto al tipo de organización legal, la predominante es propiedad individual (95%), este hecho corrobora que el emprendedor sea dueño total de su negocio.

**ASPECTOS SOBRE RECURSOS HUMANOS:** El 91% de los negocios es operado ya sea por el emprendedor, su familia o ambos, esto demuestra que generalmente no contratan empleados externos. Algo importante es que no ofrece sueldo ni a él ni a su familia. Aquí se refleja que este tipo de negocios es familiar y la ganancia se convierte en su sustento para vivir.

**ASPECTOS FINANCIEROS:** El capital inicial para poner en marcha el negocio provino de ahorros personales (83%) y de préstamos de amigos o parientes (17%), esto muestra que los emprendedores no recurren a créditos de otro tipo debido a que desconocen de la existencia de estos. Por otra parte, para la operación diaria de su negocio, el 78% de las personas no tiene ningún tipo de crédito y los que si, lo tienen principalmente con los proveedores.

**ASPECTOS MERCADOTÉCNICOS:** El método más utilizado para determinar los precios de sus productos es el de precio sugerido por los proveedores (68%), siguiendo el método de precios prevalecientes en el mercado (35%). La principal estrategia que utilizan los emprendedores para promover sus productos es la de carteles en la tienda preparados por los proveedores o distribuidores de sus productos (57%).

**ASPECTOS CONTABLES:** El 42% registra sus operaciones diarias en un cuaderno donde anota ventas, compras y gastos diarios, el 35% solo anota sus ventas diarias. Una cuestión importante es que el 60% no determina su utilidad porque todos los ingresos de su negocio los reinvierte. Situación que unida al hecho de que la mayoría de los negocios es operado por el dueño y su familia y que por lo tanto, la ganancia se convierte en su sustento para vivir; puede ser causal de que una empresa sea muy inestable y con pocas probabilidades de crecimiento planificado. Dificultando el crecimiento personal y profesional del pequeño comerciante. Lo cual denota una gran improvisación, reflejo de la ausencia de asesoría que se agudiza por la falta de apoyo del gobierno.



# **5. CONCLUSIONES GENERALES**

**Sobre:**

- 5.1 Relación entre el marco teórico y la investigación de campo.**
- 5.2 La investigación en general.**

## 5.1 CONCLUSIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL MARCO TEÓRICO Y LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En esta parte, se ligará lo teórico con lo práctico, es decir, que a través de la confrontación entre las conclusiones del marco teórico y las conclusiones de la investigación de campo, se podrá encontrar respuesta al problema de la investigación el cual es descubrir si existe o no relación entre la teoría expuesta y la práctica cotidiana de las tiendas de abarrotes.

Con relación al perfil del emprendedor y dado que se tomó como criterio para las hipótesis de sexo, edad y nivel de estudios una investigación realizada a micro y pequeñas empresas manufactureras<sup>1</sup>; se puede concluir que aunque son giros diferentes los datos que se investigaron fueron los mismos.

**PERFIL DEL EMPRENDEDOR:** Algo **novedoso** que se descubrió en esta investigación, es que tanto el hombre como la mujer, participan de igual forma en el manejo de las tiendas de abarrotes; que la edad predominante oscila entre los 20 y 30 años, lo cual resulta interesante porque en la investigación citada anteriormente (empresas manufactureras) la edad predominante era superior a los 30 años, lo cual quiere decir que la edad de los nuevos empresarios ha disminuido así como también, ha aumentado el nivel de su preparación, ya que el 27% tiene secundaria terminada y el 33% bachillerato terminado o carrera técnica. En lo que se refiere a ocupación anterior, ocupación actual y motivación, si existe relación entre el marco teórico y la investigación de campo; ya que se corroboró que la ocupación anterior del emprendedor fue la de empleado asalariado. La ocupación actual es únicamente atender su negocio y la motivación que lo impulso a instalar su negocio fue para incrementar sus ingresos, lo cual nos habla de que el salario que actualmente se paga en México no permite solventar las necesidades básicas de la familia, lo que probablemente provoca un incremento de nuevos emprendedores<sup>2</sup>.

**ASPECTOS DE PLANEACIÓN:** Se encontró que existe relación en cuanto al tiempo de existencia ya que se supuso que era en promedio de tres años, y en la investigación de campo se encontró que la mayoría oscila entre los 0 a los 5 años. En lo que respecta a la propiedad del negocio y tipo de organización legal, se comprobó la información que se planteo en el marco teórico. La propiedad del local corresponde al emprendedor y el tipo de organización legal que presentan las tiendas de abarrotes es propiedad individual. Pero, en lo que se refiere a los aspectos que el emprendedor tomo en cuenta para la ubicación de su negocio, no existe relación entre el marco teórico y los resultados de la investigación de campo, ya que se supuso que el emprendedor tomo en cuenta una zona con

---

<sup>1</sup> RUÍZ, Clemente (1995). "*Economía de la Pequeña Empresa*", México: Editorial Planeta, Primera Edición, p.44-45.

<sup>2</sup> Un dato importante es que de 1935 a 1982 se dio un incremento en los salarios de un 96.9%, pero de 1983 a 1999 los salarios disminuyeron en un 69%; esto demuestra la reciente creación de negocios que refleja la necesidad de las personas por incrementar sus ingresos. Información obtenida del noticiero Monitor de la mañana a las 8:20 a.m. el día 18 de octubre de 1999.

bastante gente y en realidad, los emprendedores se basaron principalmente en el aspecto de cercanía con su domicilio (50%). Esto indica que tomaron en cuenta un aspecto que no es favorable para el crecimiento del negocio, lo que demuestra la necesidad de una preparación adecuada para ellos.

**ASPECTOS SOBRE RECURSOS HUMANOS:** Se puede concluir que si existe relación entre la teoría y la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes, ya que el personal que atiende el negocio es únicamente el emprendedor y su familia, y también que no se proporcionan sueldos.

**ASPECTOS FINANCIEROS:** Se corrobora que si existe relación entre el marco teórico y los resultados de la investigación de campo, ya que se comprueba, que el capital inicial para poner en marcha el negocio provino de ahorros personales del emprendedor (83%), también que los emprendedores no solicitan créditos (78%) y sí conceden prestamos de mercancías a sus clientes. Una conclusión importante es que la mayoría de los emprendedores que presta mercancías a sus clientes, lo hace tomando en cuenta solo un factor, que es conocimiento del cliente, y no toma en cuenta otros factores importantes como son: término de pago, cantidad de crédito, método de cobro y manejo de cuentas atrasadas. Lo que reafirma la necesidad de asesoría especializada al respecto.

**ASPECTOS MERCADOTECNICOS:** Se concluye que en lo que se refiere a estrategia para promover sus productos si existe relación entre teoría y práctica ya que se utilizan carteles preparados por los fabricantes o distribuidores del producto; pero en lo que se refiere al método para determinar el precio de venta, no existe relación, y esto es porque en la teoría se planteo que el método utilizado es el de margen de ganancia sobre el costo y en la administración cotidiana de las tiendas de abarrotes resulto que utilizan principalmente el método de precio sugerido por los proveedores.

**ASPECTOS CONTABLES:** Se concluye que existe relación en lo que se refiere al registro de sus operaciones diarias ya que lo hace en un cuaderno donde anota ventas, compras y gastos diarios. Pero en lo que se refiere a la determinación de la utilidad, no hay relación entre teoría y practica ya que según el marco teórico, los emprendedores deben utilizar el método de restar a las ventas totales el margen de ganancia que esta sobre el costo, sin embargo en la investigación de campo se encontró que gran parte de los emprendedores no determina su utilidad diaria ni semanalmente, porque todos sus ingresos los reinvierte, situación que impide el buen manejo del negocio y simultáneamente su crecimiento.

Como conclusión es importante señalar que la situación económica del país, ha jugado un papel muy importante y esto se debe a que antes de 1994, la situación era muy estable. Las condiciones de trabajo eran favorables, había buenos salarios, empleo para todos y un control de la economía en general, lo cual permitió a los emprendedores vivir de una forma holgada económicamente y a su vez ir haciendo su pequeño ahorro familiar. Sin embargo, la época posterior a 1994 se caracterizo por una situación económica bastante mala, que trajo

consigo problemas de devaluación, desempleo, precios altos y salarios bajos. Conjunto de circunstancias que fueron decisivas para la implantación de nuevos negocios.

Dicha situación condujo a que muchas personas desesperadas vieran en un negocio propio, la clave para salir de sus apuros. Así, se encontró que los emprendedores con sus ahorros personales, un lugar propio que les permitiera instalar un local y tomando en cuenta aspectos importantes para sobrevivir, les fuera posible instalar un negocio. Las personas con edad productiva y un nivel de escolaridad como para tener otro empleo, vieron en los negocios la posibilidad de incrementar sus ingresos. La mayoría de los emprendedores dejó su trabajo anterior para dedicarse en su mayoría, a atender su negocio junto con su familia.

Los proveedores están "ayudando" a los emprendedores a salir adelante puesto que son ellos quienes proporcionan el precio de los productos y promoción de los mismos con carteles colocados en las tiendas, además de que ofrecen créditos comerciales.

Por otra parte, registran sus operaciones diarias con el fin de cumplir con el requisito fiscal, pero a la hora de determinar utilidad no lo hacen y todo lo reinvierten y/o consumen. Se descubrió una contradicción, en el hecho de que en la ocupación actual el emprendedor se dedica únicamente a la atención de su negocio, lo cual implica que no tiene otra fuente de ingresos, y si no determina utilidad porque todo lo reinvierte, ¿cómo es que vive, él y su familia?. Además, su principal motivación fue para incrementar sus ingresos, ¿cómo lo hace? Aquí lo que se puede concluir es que el emprendedor va tomando de la tienda lo que necesita, ya sea en mercancía o en efectivo, anotando estas salidas en su cuaderno de operaciones diarias.

En conclusión, los emprendedores de las tiendas de abarrotes carecen de la información y conocimiento administrativo necesarios para operar su negocio con éxito. Se basan principalmente en sus actividades cotidianas, no teniendo una visión a futuro. En ese sentido es necesario apoyarlos de alguna forma, ya que son emprendedores (as) jóvenes y sus negocios son de reciente creación.

## **5.2 CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN EN GENERAL**

Como se ha podido constatar en esta investigación, la pequeña empresa tiene un papel esencial en el cuadro económico actual. No solamente ofrece avenidas y oportunidades al individuo para que desarrolle plenamente sus capacidades, sino también, en su conjunto, representa una fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico de este país.

En la mayoría de los países industriales y en proceso avanzado de desarrollo, las pequeñas empresas cumplen una función vital en la generación

tanto de crecimiento económico como de empleos. Por tal razón sus gobiernos ayudan a fomentar el crecimiento de estas.

Por ejemplo, en E.U. la Oficina de Comercio Internacional de la Small Business Administration ofrece ciertos programas que tratan de apoyar a la globalización de las pequeñas empresas; como resultado el organismo esta estableciendo alianzas estratégicas mutuamente benéficas con organizaciones de pequeñas empresas en Argentina, Canadá, Egipto, Irlanda, México, Rusia y Sudáfrica. El objetivo de estas asociaciones es promover y apoyar el desarrollo, crecimiento, estabilidad y competitividad global de los empresarios de firmas pequeñas por medio del intercambio de información técnica, financiera, legal y de otra índole, facilitando vínculos entre pequeñas empresas y el establecimiento de lazos comerciales; también patrocinan o apoyan conferencias de adiestramiento en exportaciones y se desarrollan publicaciones con información práctica y datos específicos de mercado.<sup>3</sup>

Sin embargo, en México, existe entre la pequeña y la microempresa (principalmente la dedicada a la actividad comercial), un gran desconocimiento de organismos de apoyo financiero y técnico. Estas empresas encuentran una asistencia casi nula. Por ejemplo NAFIN (Nacional Financiera), ofrece mayor apoyo a las empresas de transformación, no poniendo énfasis en el comercio, en general. Algunas de las limitantes que se presentan para obtener ayuda de NAFIN son:

- Crédito insuficiente.
- Falta de conocimientos de la existencia de estos organismos de crédito.
- Apoyo exclusivo a empresas de transformación, preferiblemente a las ya existentes.
- Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero o técnico.
- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Altos costos de los créditos.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.
- Falta de personal calificado
- La micro y pequeña no son sujetos de crédito.

Aunque parezca paradójico, siendo América Latina un continente que está compuesto por naciones en cuyas economías está prominentemente representada la pequeña empresa, es una de las regiones donde el empresario está menos informado sobre organismos y agencias gubernamentales disponibles para el asesoramiento técnico así como para la obtención de fuentes de fondos, tanto para iniciar una empresa como para expandirla.

El mejoramiento de las circunstancias en que operan los microempresarios es una condición necesaria para el desarrollo sostenible y equitativo de los países de América. En el Plan de Acción adoptado por la cumbre de las Américas de

---

<sup>3</sup> Las Pequeñas Empresas, Elemento vital del crecimiento económico, por Aída Alvarez, Administradora, Administración de Pequeñas Empresas de EE. UU, Perspectivas económicas, Publicación Electrónica de USIS, Vol. 3. NO. 1, febrero de 1998.

1994 en Miami, los gobiernos otorgaron prioridad al fomento de las pequeñas y microempresas y se comprometieron con programas de desregulación y simplificación administrativa; con la divulgación de información sobre mercados, sistemas gerenciales y tecnología apropiada y ambientalmente sana; con el fortalecimiento del sistema financiero que atiende a la microempresa y con programas de capacitación y asistencia técnica. Sin embargo, este progreso no ha sido uniforme en todas las áreas y en todos los países.

El sector de la microempresa no podrá progresar sin un entorno propicio para el desarrollo de sus actividades. En particular, es necesario propiciar un entorno y un marco regulatorio neutral, que no discrimine, como en el pasado, las actividades en pequeña escala. Los pequeños negocios constituyen una parte fundamental de las fuerzas empresariales al finalizar el siglo, el surgimiento de las economías de escala con la megaempresa en vez de desplazarlas dio origen a nuevas formas de asociación entre diferentes estratos de empresas.

Por su parte, el tamaño de la operación, la regionalización de su actividad, la escasez de sus recursos financieros y humanos y la escasa calificación profesional, de la microempresa, suponen importantes desventajas a la hora de competir. Sin embargo, tiene una ventaja, basada en su tamaño en el hecho de encontrarse más próxima a su cliente y por tanto, de conocer mejor las necesidades, pudiendo satisfacerlas con prontitud y a un costo generalmente más bajo que el de sus competidores. Esto les permite responder con prontitud a los cambios en las tendencias del mercado y los consumidores, adaptando sus productos o servicios a las nuevas necesidades de los mismos.

La presente investigación se basó en un marco teórico elaborado con libros de autores extranjeros. En México no existe el suficiente interés por las micros y pequeñas empresas. No obstante, el 93% de las empresas son micro o pequeñas; el porcentaje es menor que el de Estados Unidos (95%) por dos razones: el rango de clasificación es diferente, sobre todo con respecto a las ventas anuales.

De ahí que debemos tomar conciencia de la magnitud de las empresas pequeñas en las diferentes economías, tanto en los países con altos capitales desarrollados como en países con bajos capitales, y no tratarles de imponer estructuras y técnicas administrativas que corresponden a empresas de mayor magnitud en otros países. Esto no implica que la teoría administrativa actual no sirva para las pequeñas empresas, sino que debemos hacer un gran esfuerzo por generar adaptaciones de ésta a la realidad de la mayoría de empresas en México.

Y no solo simples adaptaciones, sino tratar de estudiar más a fondo las micros y pequeñas empresas, principalmente, las dedicadas a actividades comerciales, ya que son las que más están proliferando. El fin último es que los emprendedores puedan crecer y ser más eficientes, en su contribución al desarrollo económico y social de sus propias familias, así como del país.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. ALCARAZ, Rafael (1995). "El emprendedor de éxito", México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición.
2. ANZOLA, Sérvulo (1993). "Administración de Pequeñas Empresas", México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición.
3. BERMEJO Manuel y RUBIO Isabel (1994). "La creación de la empresa propia", España: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición.
4. DICKSON, Franklyn (1974). "El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas", México: Editorial Diana, Primera Edición.
5. Diccionario de Contabilidad, 1998.
6. Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Oceáno Uno, Edición 1991, Editorial Oceáno.
7. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio (1994). "Introducción a la administración", México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición.
8. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios, Censos Económicos 1994, Estado de México, Aguascalientes, Ags., 1995.
9. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), "Anuario Estadístico del Estado de México", Edición 1993, Aguascalientes, Ags., 1993.
10. LARA, Elías (1996). "Primer curso de Contabilidad", México: Editorial Trillas, Decimoquinta edición.
11. "Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas" (1997). México: Editorial Porrúa, 52a. Edición.
12. LUDEVID y OLLE, Manuel y Montserrat (1993). "Cómo crear su propia empresa", Editorial Alfaomega, Segunda Edición, Impreso en México D.F., publicado por Macambo Barcelona España.
13. MAQUEDA, Francisco (1991). "Creación y Dirección de empresas", España: Editorial Ariel, Primera Edición.
14. MEDINA, Luis (1990). "Metodología Seminario de Titulación", México: Colección DGETI, Primera Edición.

15. PICKLE Hall y ABRAHAMSON Royce L. (1995). "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas", México: Editorial Limusa, Séptima reimpresión.
16. REYES, Agustín (1992). "Administración de Empresas", Primera Parte, México: Editorial Limusa, Trigesímaoctava reimpresión.
17. REYES, Agustín (1992). "Administración de Empresas", Segunda Parte, México: Editorial Limusa, Vigésimaséptima reimpresión.
18. Revista "Entrepreneur", Volumen 6, Número 10, México D.F., Octubre de 1998.
19. RODRÍGUEZ, Leonardo (1980). "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa", México: Editorial Iberoamérica.
20. RUÍZ, Clemente (1995). "Economía de la Pequeña Empresa", México: Editorial Planeta, Primera Edición.
21. SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1998). "Metodología de la Investigación", México: Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición.
22. STANTON Willian, ETZEL Michael y WALKER Bruce (1996). "Fundamentos de Marketing", México: Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición.



# 7. ANEXOS

**Cuestionario Aplicado  
Gráficas de Resultados**

## CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como finalidad, conocer algunas características del dueño y del manejo administrativo que hace de su negocio. Sus respuestas no lo afectarán de ninguna forma, ya que serán confidenciales, sirviendo solamente como datos para una investigación. Es muy importante que responda con la mayor claridad y sinceridad posible.

Por su colaboración **MUCHAS GRACIAS.**

**INSTRUCCIONES.** Por favor, marque con una "X" la respuesta que se adapte a su contestación. En algunas preguntas podrá marcar más de una respuesta.

### I. CARACTERISTICAS DE EL(A) DUEÑO (A)

#### 1. SEXO

- Masculino  Femenino

#### 2. EDAD

- De 20 a 30  
 De 31 a 40  
 De 41 a 50  
 Más de 50

#### 3. NIVEL DE ESTUDIOS

- Primaria no terminada  
 Primaria terminada  
 Secundaria no terminada  
 Secundaria terminada  
 Bachillerato no terminado  
 Bachillerato terminado  
 Carrera técnica  
 Otros. Especifique \_\_\_\_\_

#### 4. OCUPACIÓN ANTERIOR

- Ninguna.  
 Empleado asalariado.  
 Atender un negocio relacionado con el que tiene actualmente.  
 Atender un negocio **no** relacionado con el que tiene actualmente.  
 Otra. Especifique \_\_\_\_\_

#### 5. OCUPACIÓN ACTUAL

- Atender únicamente el negocio.  
 Atender el negocio y además tiene otro trabajo.  
 Empleado asalariado y no atiende su negocio.  
 Otra. Especifique \_\_\_\_\_

**6. LA MOTIVACIÓN QUE INFLUYO EN USTED PARA INSTALAR SU NEGOCIO FUE:**

- Conocimiento anterior del negocio.
- Consejo de su cónyuge.
- Consejo de amigos o parientes.
- Tener independencia laboral.
- Por motivos de realización personal.
- Para incrementar sus ingresos.

**II. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO**

**7. ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE DE EXISTENCIA SU NEGOCIO?**

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años.
- De 6 a 10 años.
- De 11 a 15 años.
- Más de 15 años.

**8. EL LOCAL DEL NEGOCIO FUE:**

- Rentado.
- Construido especialmente para el negocio.
- La construcción la adaptó para su negocio.
- Compro el terreno con el local ya construido.
- Otro Especifique \_\_\_\_\_

**9. ¿QUE ASPECTOS TOMO EN CUENTA PARA LA UBICACIÓN DE SU NEGOCIO?**

- Zona con bastante gente.
- La cercanía con su domicilio
- Ausencia de otros negocios iguales al suyo.
- Existía poca competencia.
- Abundancia de negocios similares.

**10. ¿CUÁL ES EL TIPO DE ORGANIZACIÓN LEGAL QUE TIENE?**

- Propiedad individual
- Sociedad anónima
- Sociedad cooperativa.
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_.

### III. ASPECTOS SOBRE LAS PERSONAS QUE ATIENDEN EL NEGOCIO.

#### 11. EL NEGOCIO ES ATENDIDO POR:

- Usted únicamente.
- Usted y su familia.
- Usted y empleados externos.
- Su familia únicamente.
- Su familia y empleados externos
- Empleados externos únicamente.
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_

#### 12. ¿PROPORCIONA SUELDO A LAS PERSONAS QUE ATIENDEN EL NEGOCIO?

- |                    |                             |                             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Usted              | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Familia            | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Empleados externos | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

### IV. ASPECTOS FINANCIEROS

#### 13. ¿DE DÓNDE OBTUVO EL CAPITAL INICIAL CON EL CUAL PUSO EN MARCHA SU NEGOCIO?

- Ahorros personales.
- Préstamos bancarios.
- Préstamos de amigos o parientes.
- Crédito otorgado por sus proveedores.
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_

#### 14. ACTUALMENTE, ¿TIENE CRÉDITOS FINANCIEROS PARA QUE SIGA FUNCIONANDO SU NEGOCIO?

- Si                       No

Si su respuesta fue afirmativa, conteste por favor la pregunta 15. Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 16.

#### 15. ¿EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES TIENE SU CRÉDITO?

- Bancos.
- Proveedores.
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_

#### 16. ¿CONCEDE PRÉSTAMOS DE MERCANCÍAS A SUS CLIENTES?

- Si                       No

**17. EN SUS PRESTAMOS DE MERCANCIAS, ¿QUE TOMA EN CUENTA?**

- Quién es el cliente.
- Fecha de pago del préstamo.
- Las características de las mercancías.
- Una cierta cantidad de mercancías.
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_.

**V. ASPECTOS MERCADOTECNICOS**

**18. ¿BAJO QUE MÉTODO DETERMINA EL PRECIO DE VENTA DE SUS PRODUCTOS AL PÚBLICO?**

- Porcentaje de ganancia sobre el costo
- Precio sugerido por el proveedor.
- Precios prevalecientes en el mercado.
- Precios más bajos que la competencia.
- Precios más altos que la competencia.

**19. ¿A TRAVES DE QUE MEDIOS PROMUEVE SUS PRODUCTOS?**

- Ninguno.
- Carteles en la tienda preparados por los distribuidores.
- Carteles en la tienda preparados por usted.
- Combinación de los dos anteriores.
- Regalo de objetos en fechas especiales.
- Promociones que usted prepara.
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_.

**VI. ASPECTOS CONTABLES**

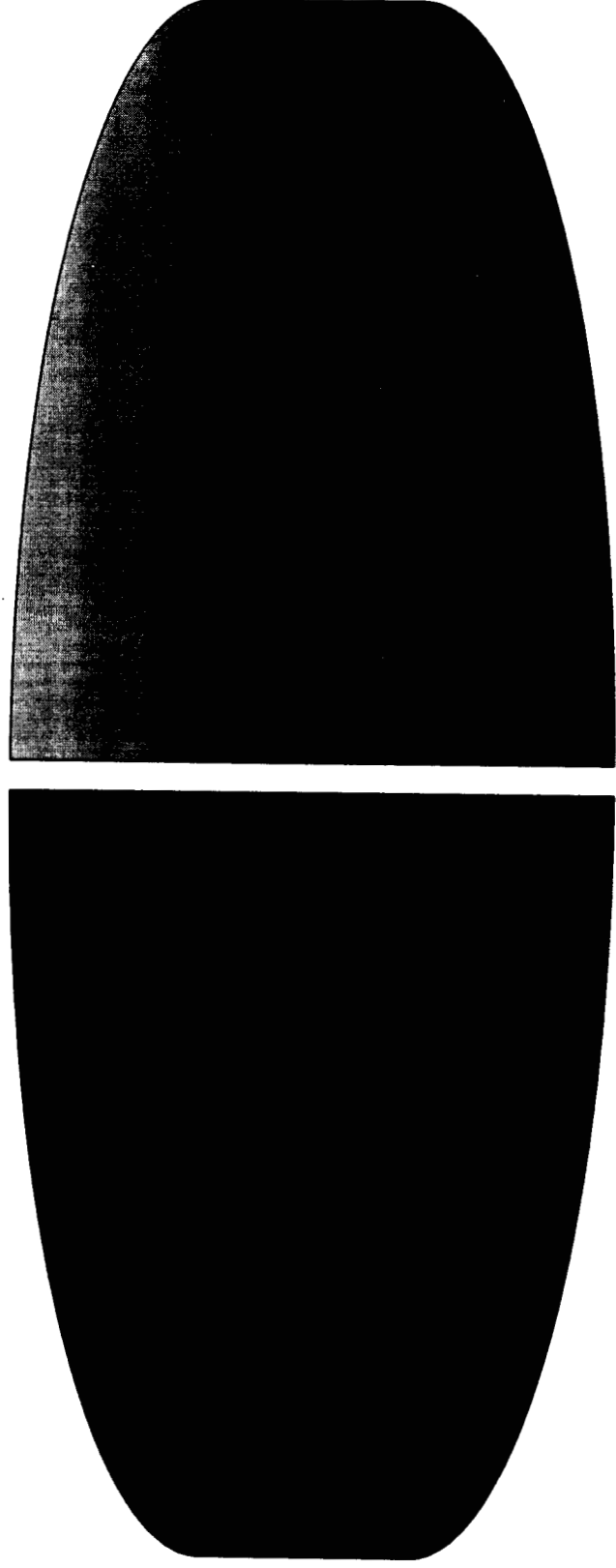
**20. EL REGISTRO DE SUS OPERACIONES DIARIAS LO HACE A TRAVES DE:**

- Ningún medio.
- Cuaderno donde registra las ventas diarias.
- Cuaderno donde registra los gastos, compras y salidas de dinero.
- Cuaderno donde registra las ventas, compras y gastos diarios.
- Medios computacionales.
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_.

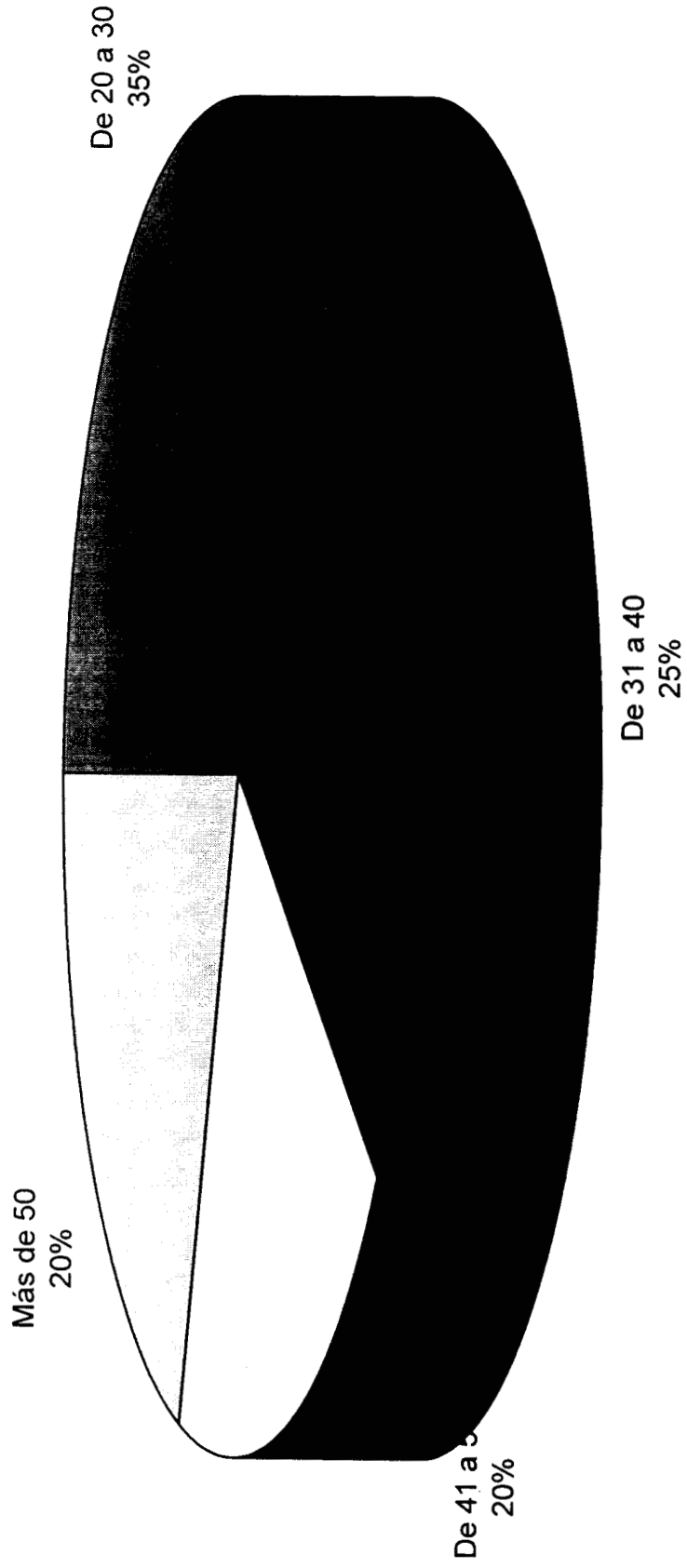
**21. ¿BAJO QUE MÉTODO DETERMINA LA GANANCIA?**

- No determina utilidad porque todo lo reinvierte.
- Restando a las ventas el porcentaje de ganancia que esta sobre el costo.
- Restando a cada producto vendido en el día el tanto de ganancia que esta sobre el costo.
- Solamente le resta a las ventas lo cree usted que es la ganancia.
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_.

# ¿CUÁL ES EL SEXO DE LOS EMPRENDEDORES? (60=100%)

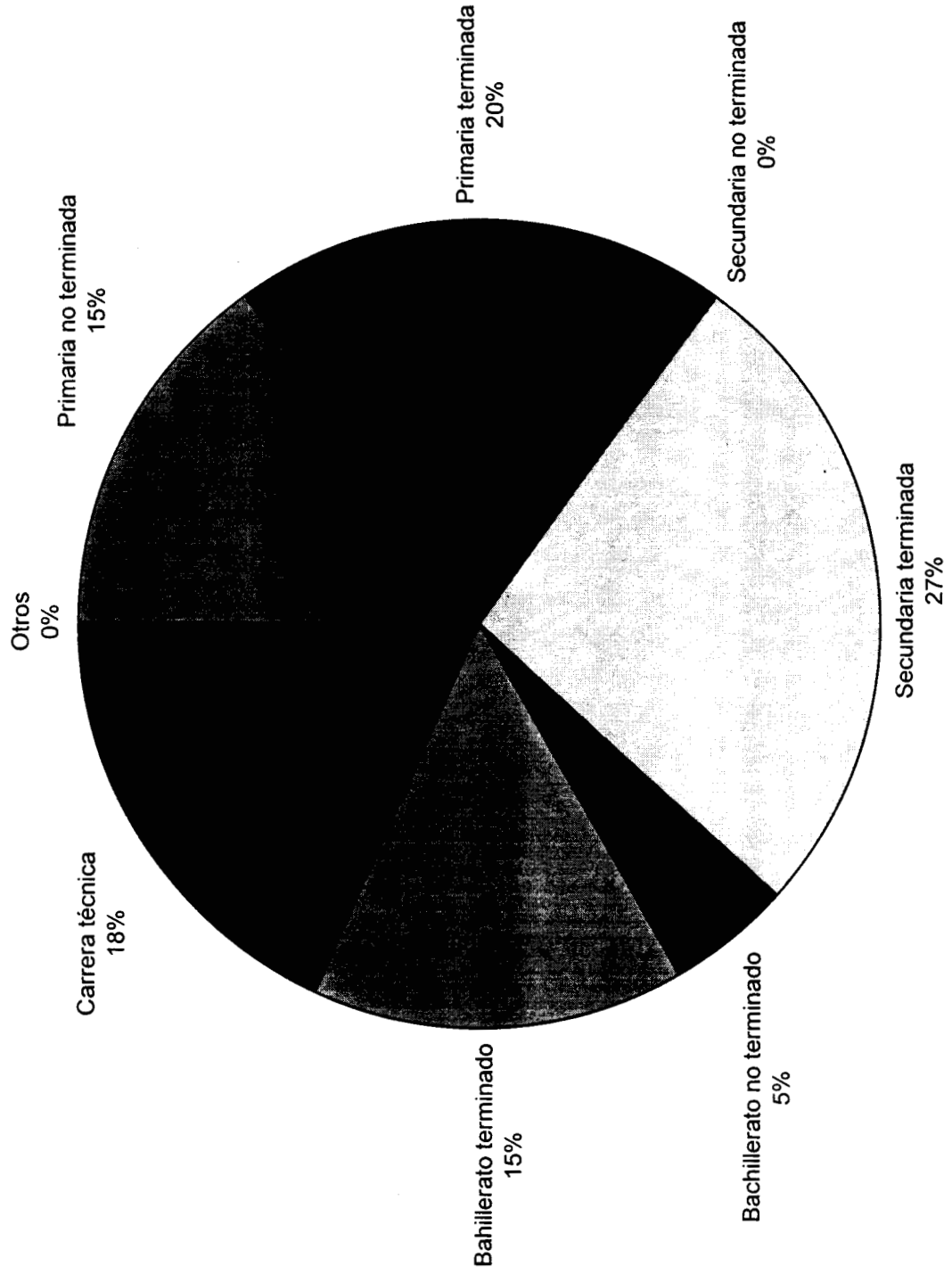


# EDAD DE LOS EMPRENDEDORES (60=100%)



# NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPRENDEDORES

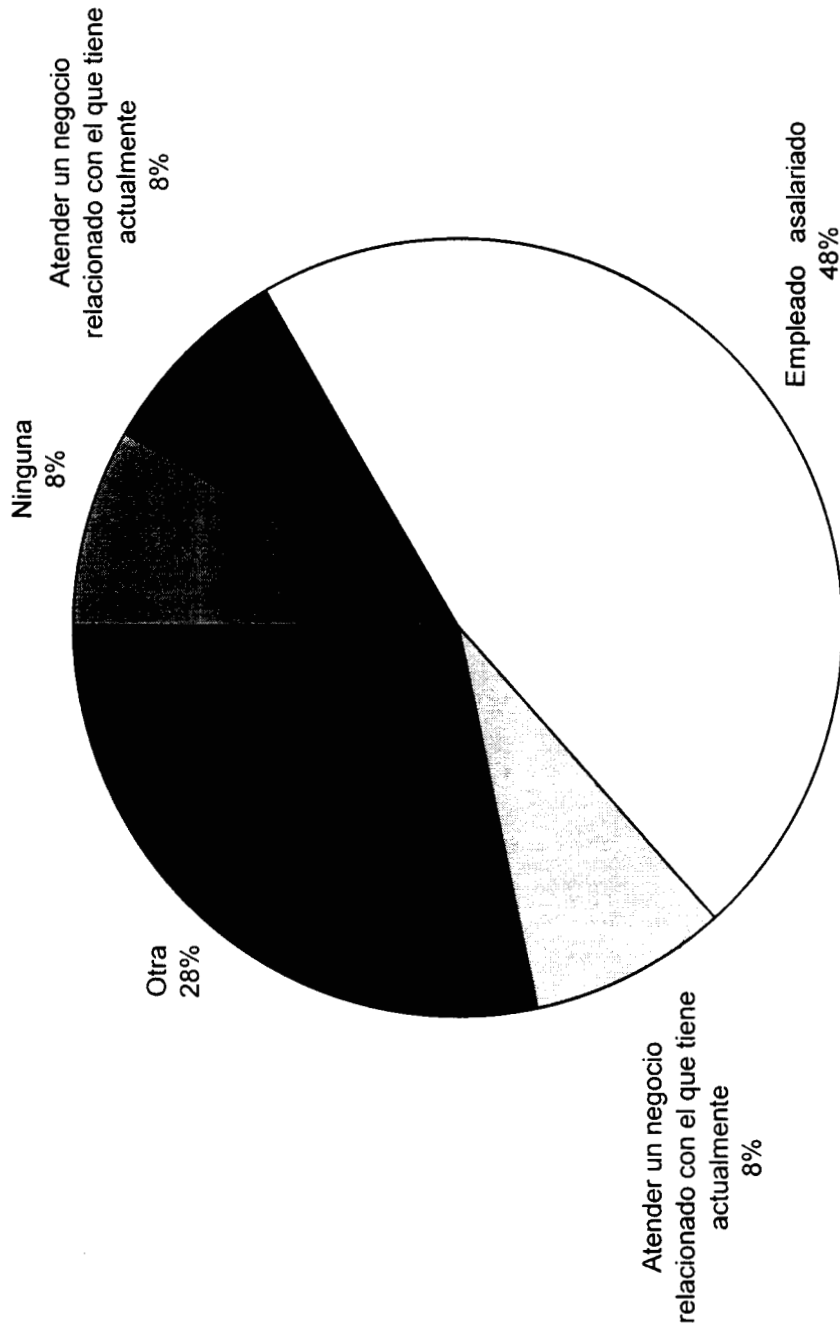
(60=100%)





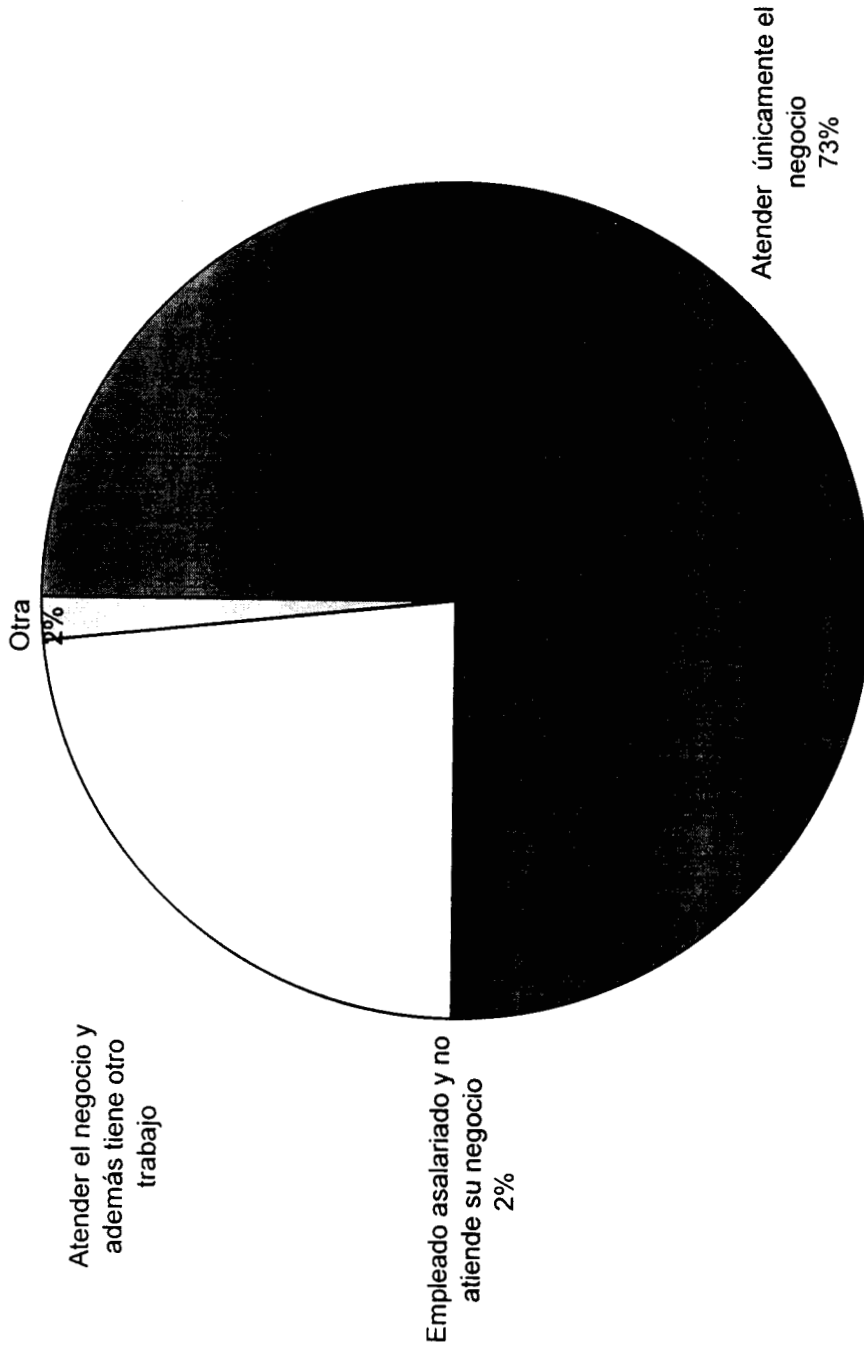
# OCUPACIÓN ANTERIOR AL NEGOCIO

(60=100%)



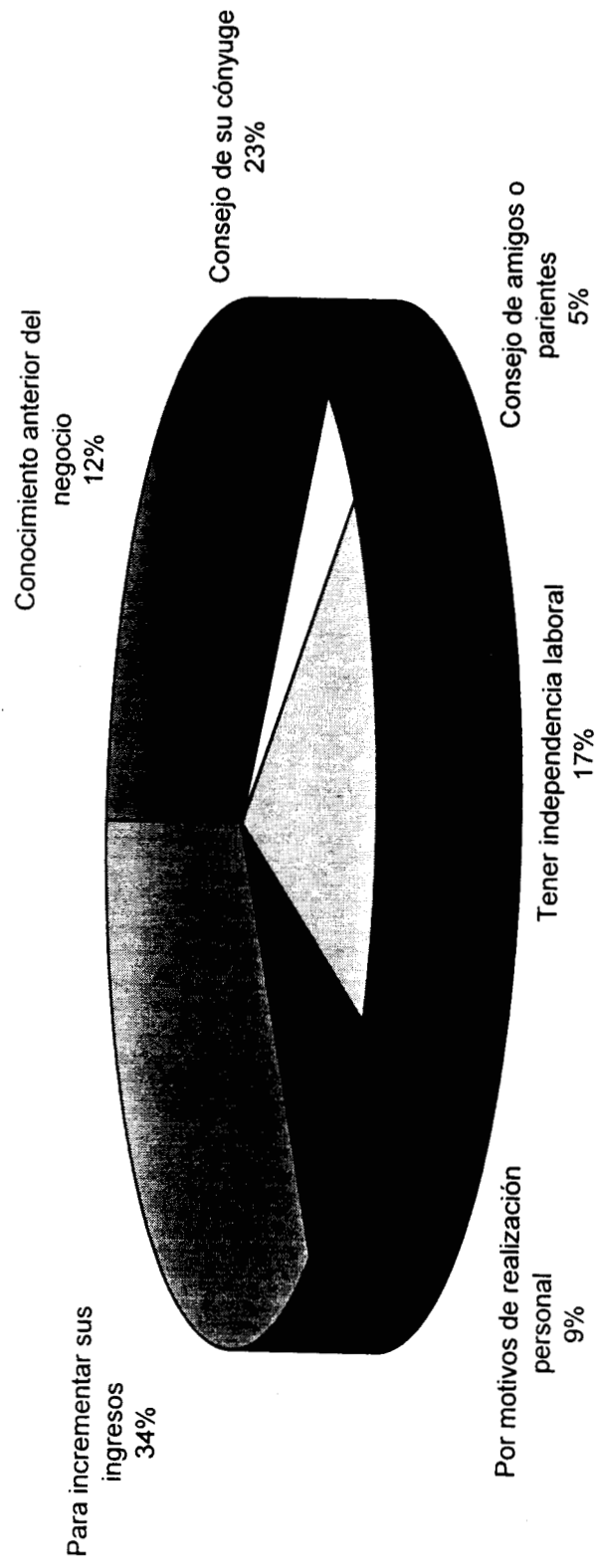
# ¿CUÁL ES LA OCUPACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDOR?

(60=100%)



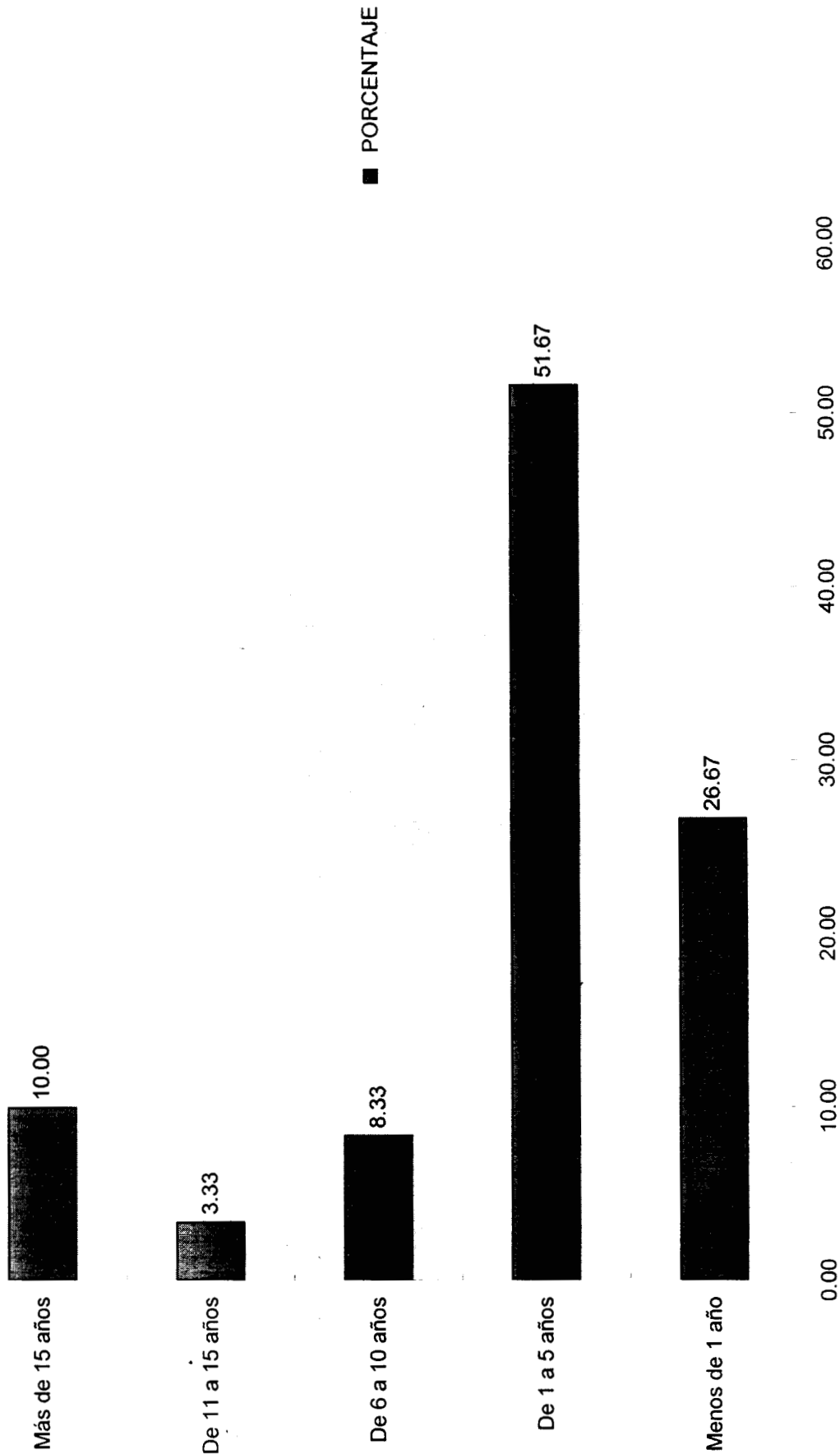
# MOTIVACIONES QUE INFLUYERON PARA INSTALAR EL NEGOCIO

(60=100%)



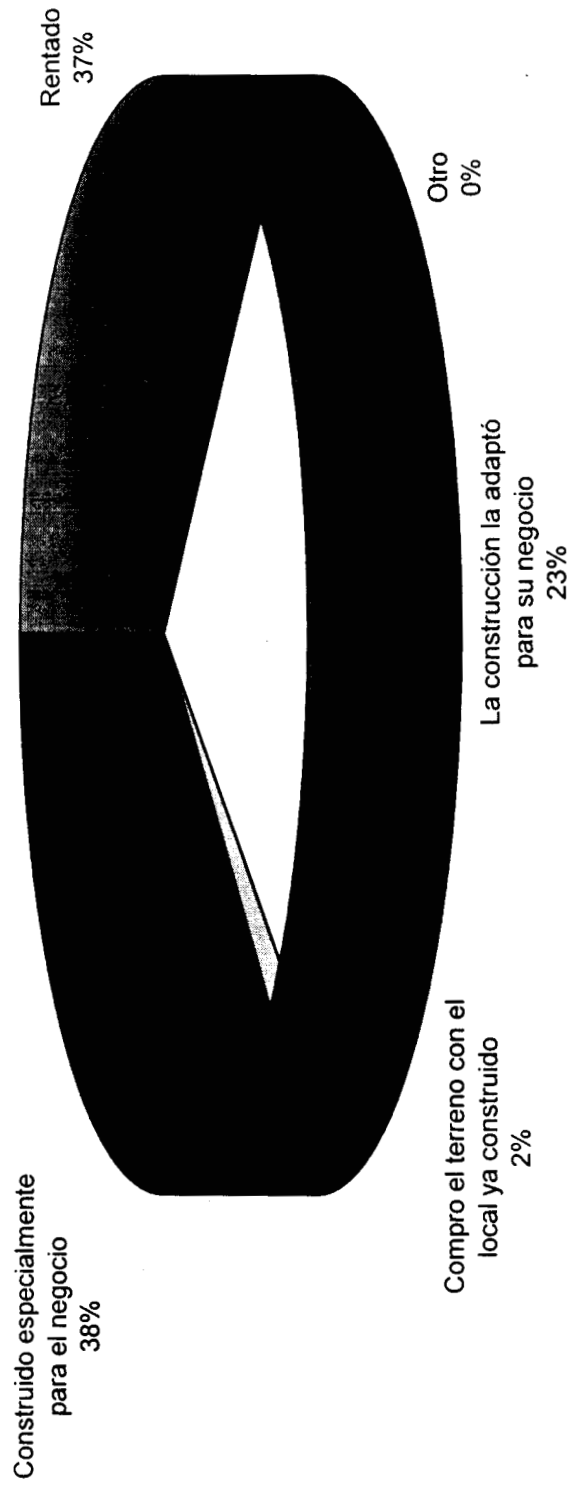
# TIEMPO DE EXISTENCIA DEL NEGOCIO

(60=100%)



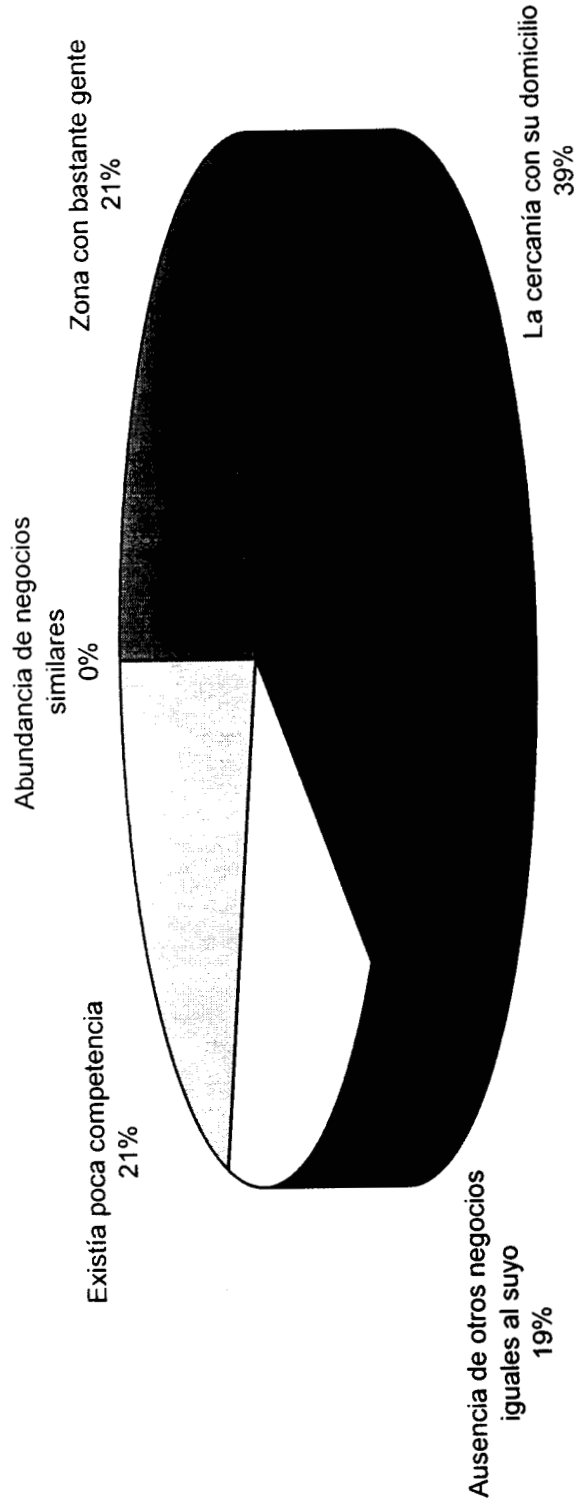
# CARACTERÍSTICA DEL LOCAL

(60=100%)



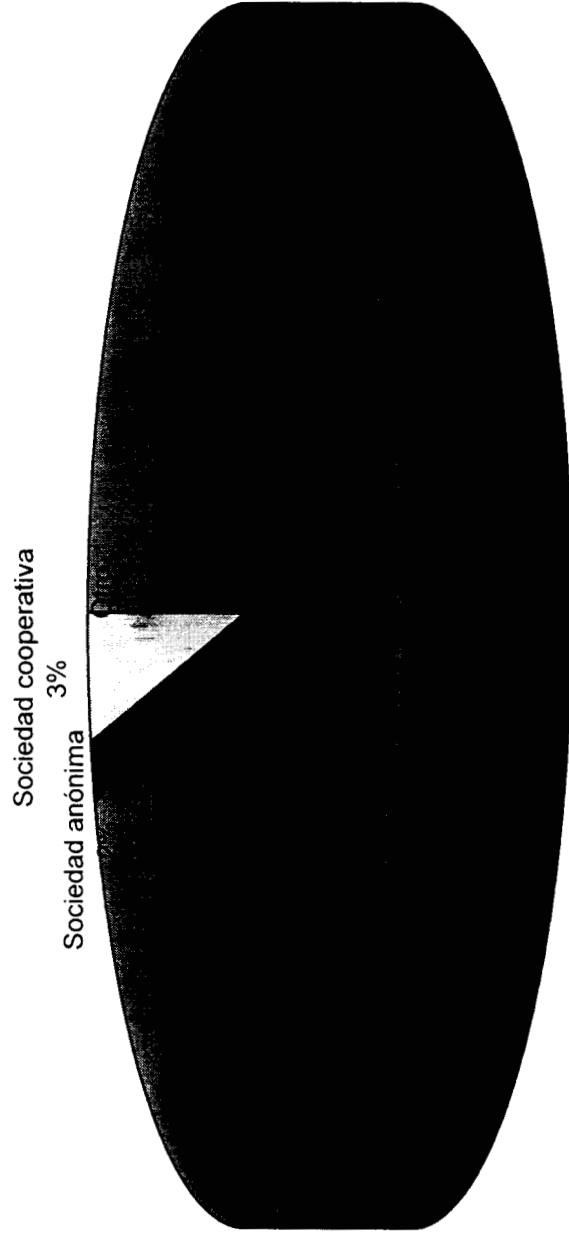
# ASPECTOS QUE SE TOMARON EN CUENTA PARA LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO

(60=100%)



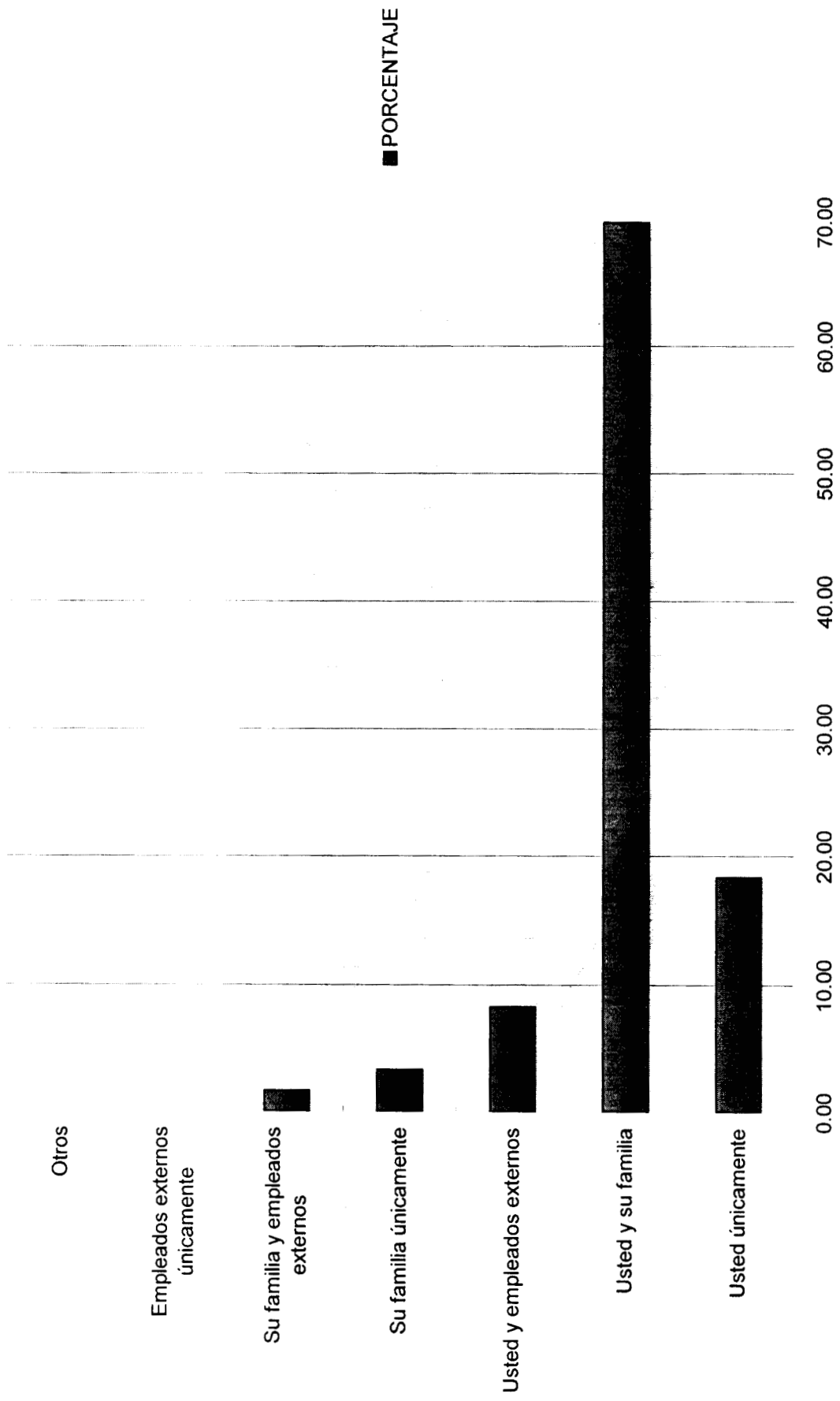
# TIPO DE ORGANIZACIÓN LEGAL

(60=100%)



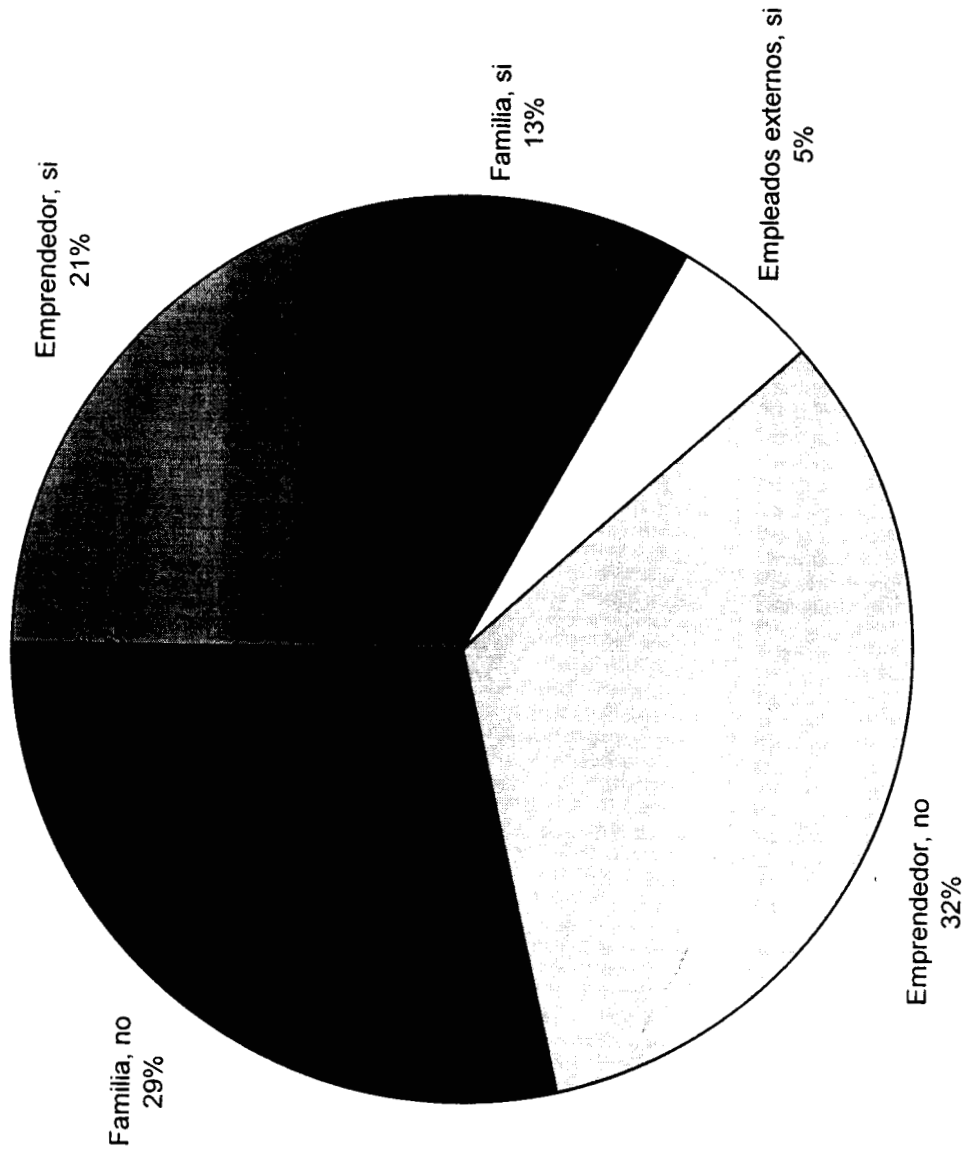
# ¿QUIÉN ATIENDE EL NEGOCIO?

(60=100%)

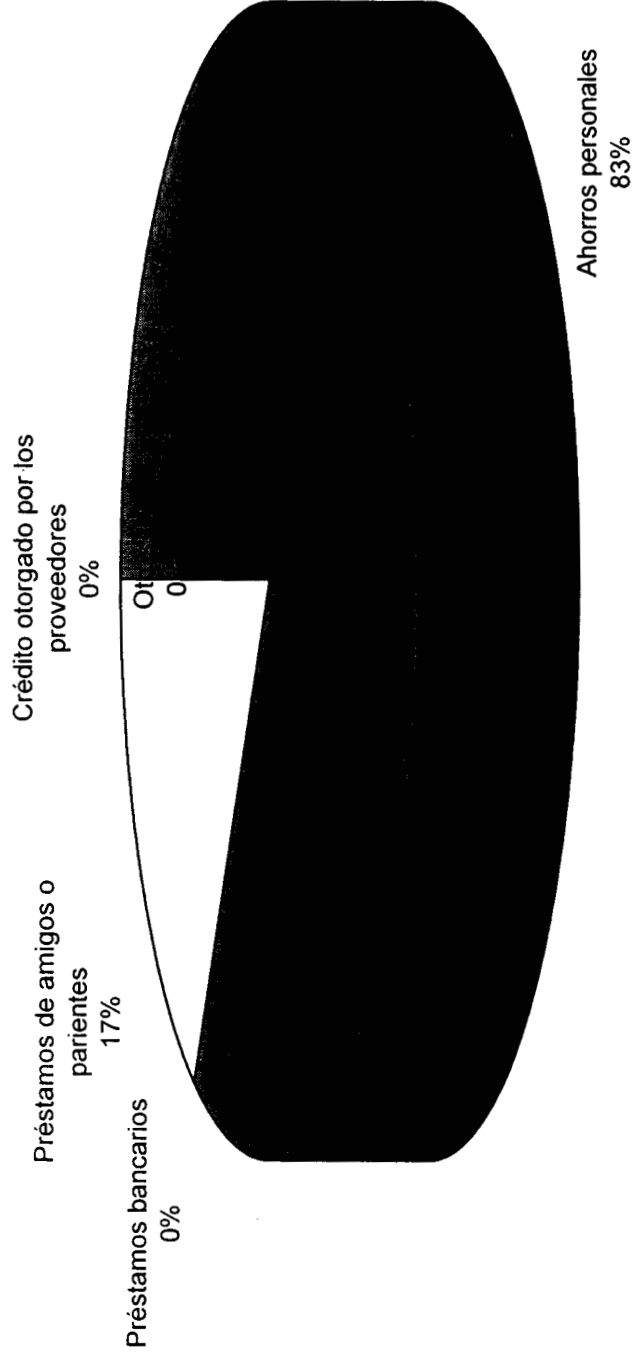




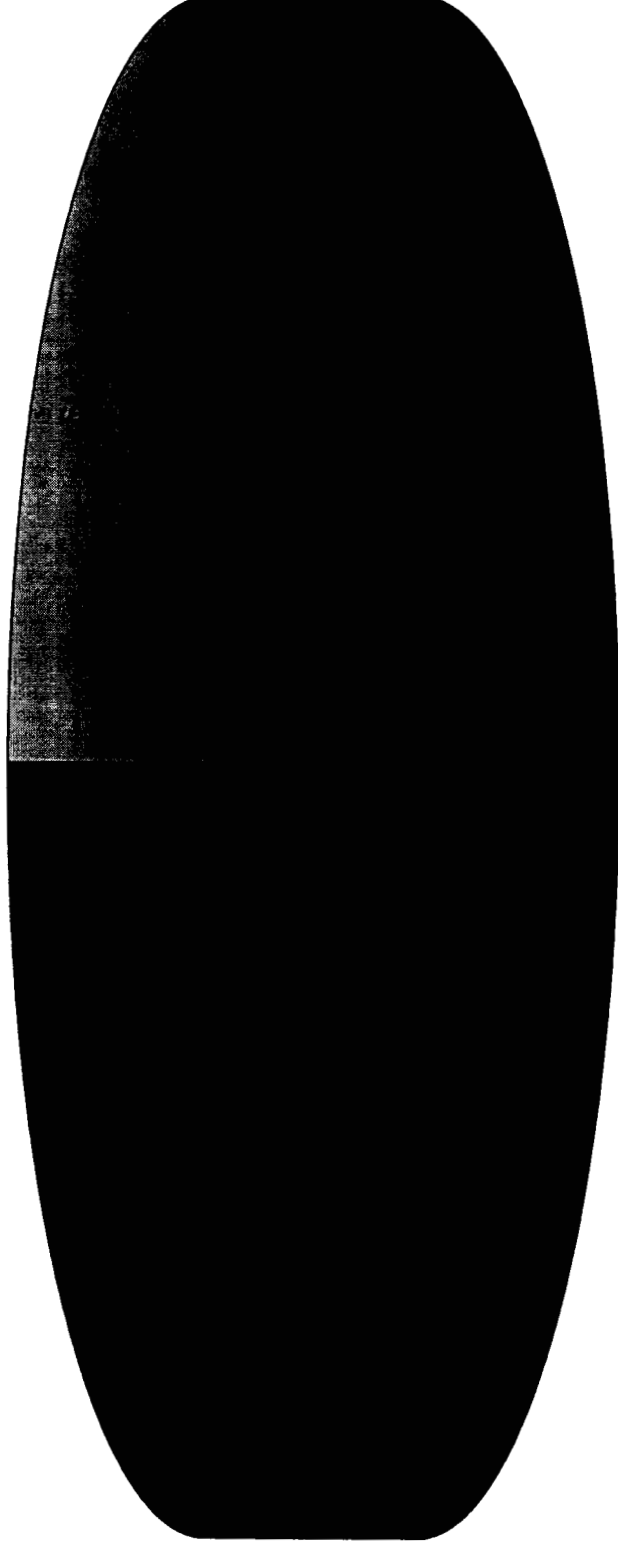
# ¿EXISTE REMUNERACIÓN PARA LAS PERSONAS QUE ATIENDEN EL NEGOCIO?



# ¿DE DÓNDE SE OBTUVO EL CAPITAL INICIAL CON EL CUAL SE PUSO EN MARCHA EL NEGOCIO? (60=100%)

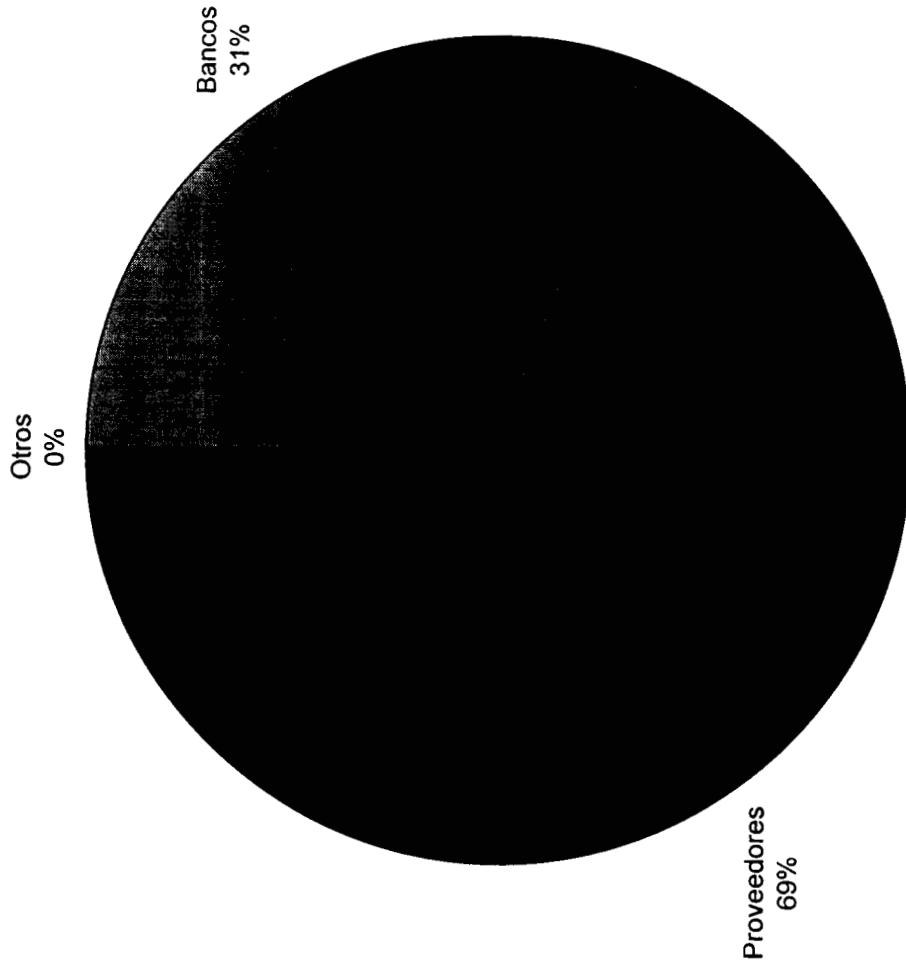


# ¿TIENEN CRÉDITOS ACTUALMENTE? (60=100%)

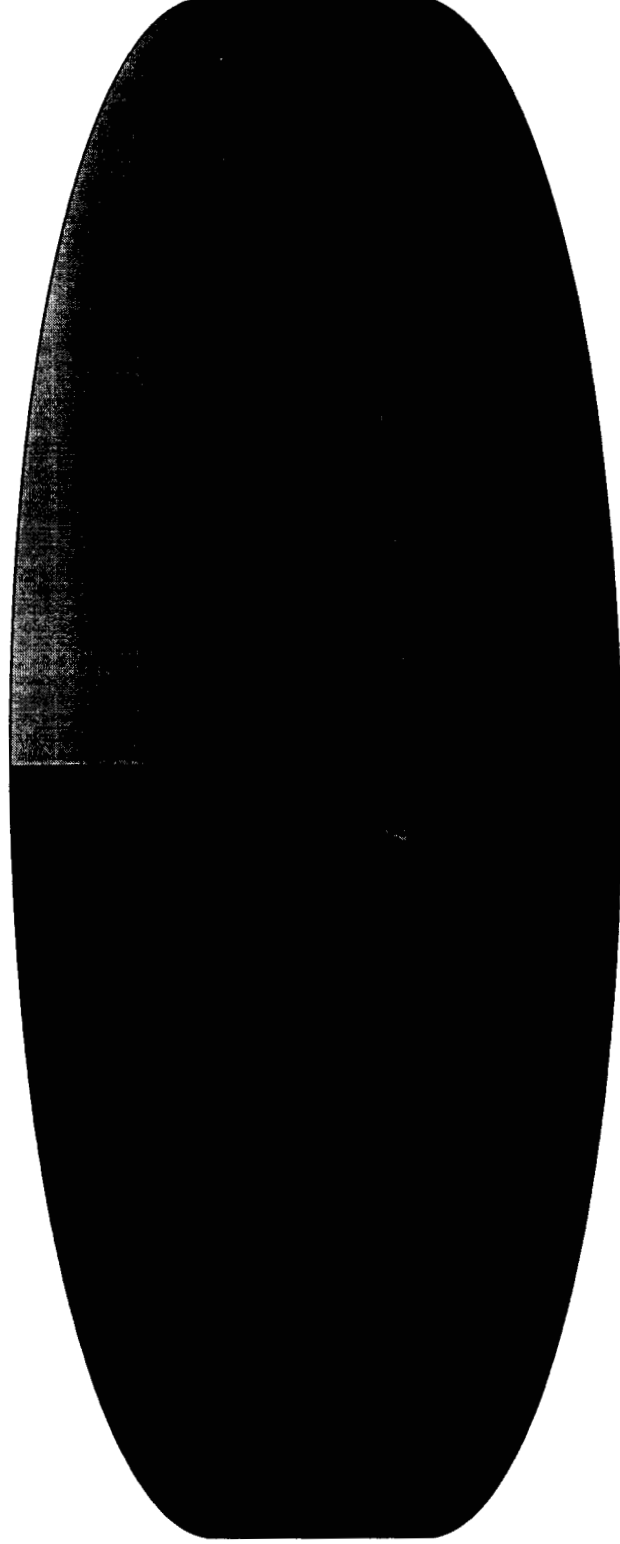


# ¿DE DÓNDE OBTUVIERON SU CRÉDITO ACTUAL?

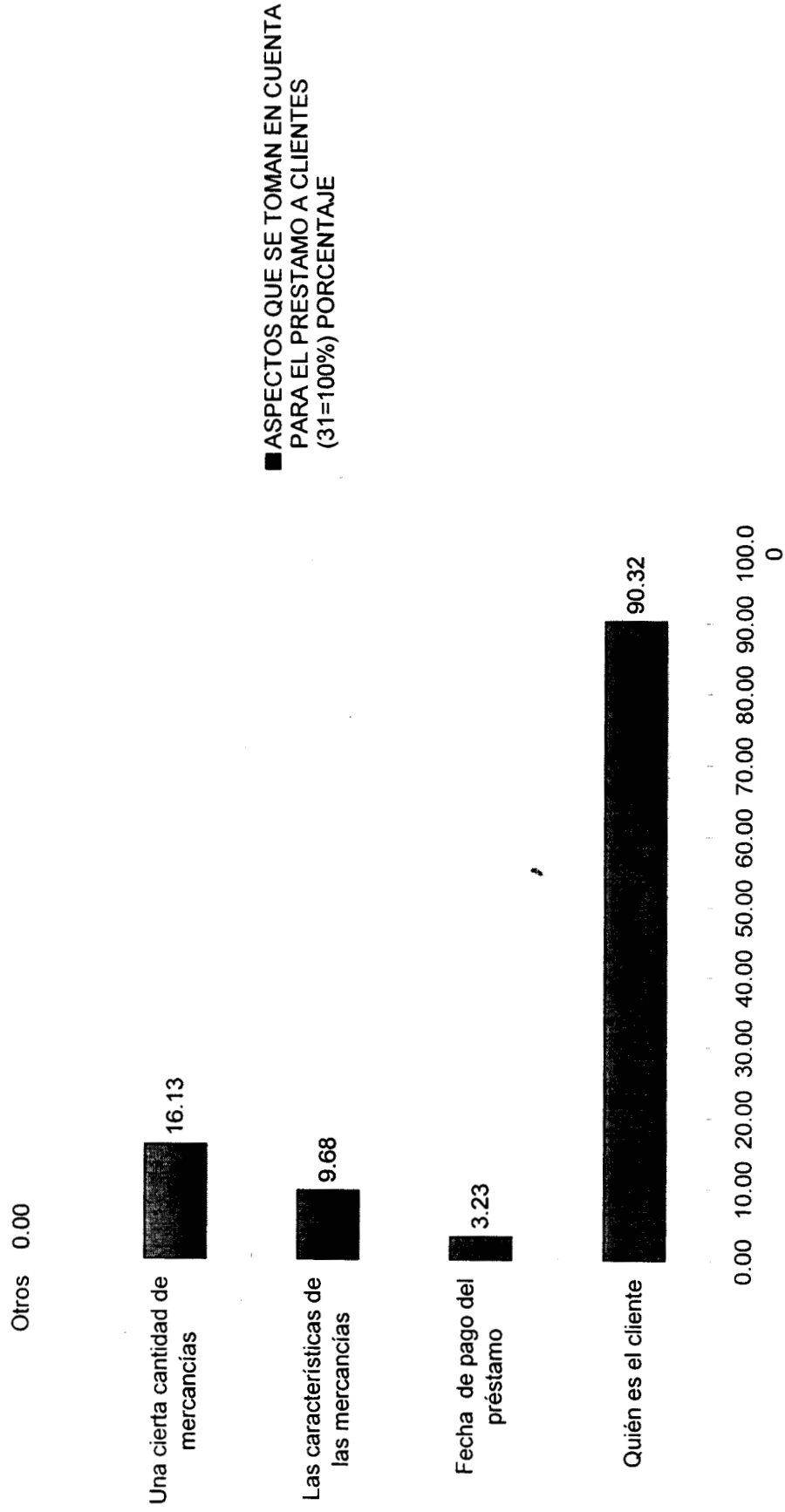
(13=100%)Ver gráfica 14



# ¿PROPORCIONAN CRÉDITO A SUS CLIENTES? (60=100%)

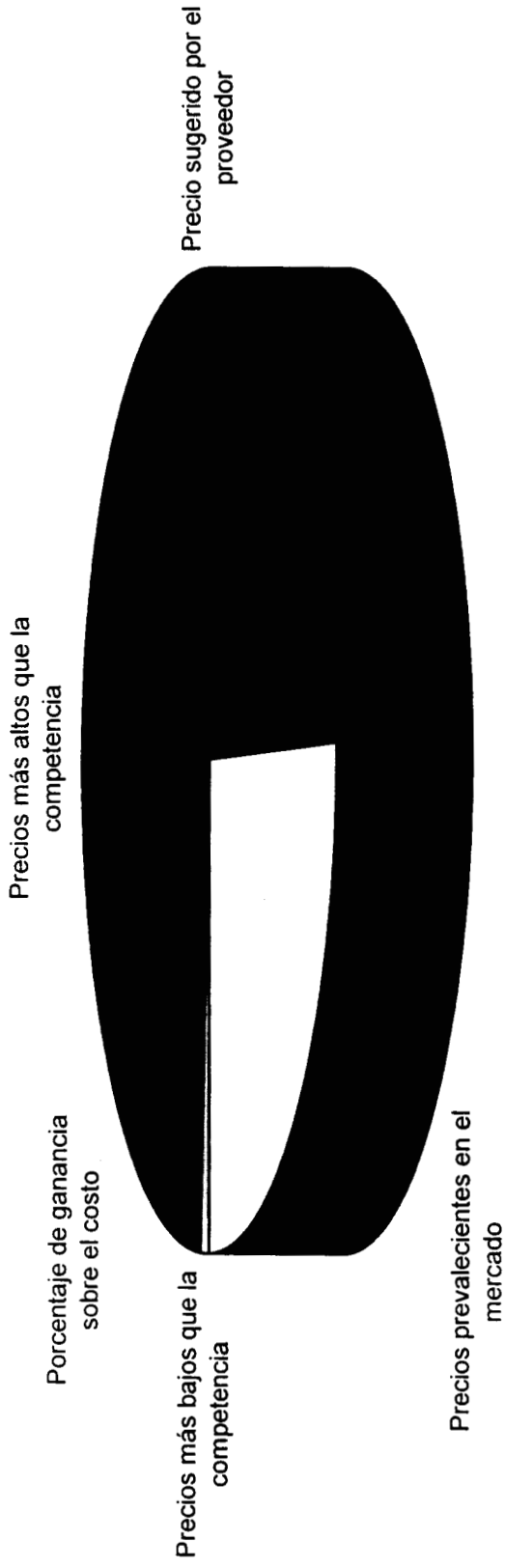


# ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA EL PRESTAMO A CLIENTES (31=100%)

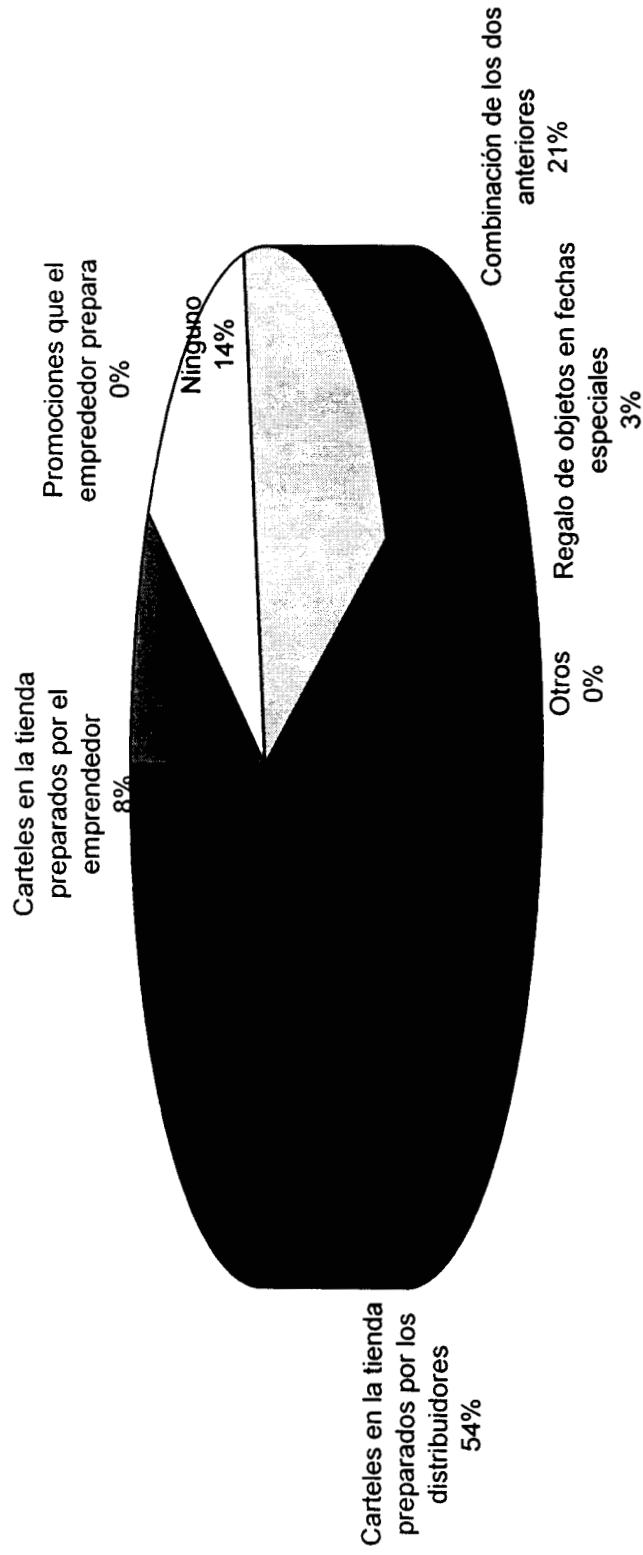


# METODOS PARA DETERMINAR LOS PRECIOS

(60=100%)

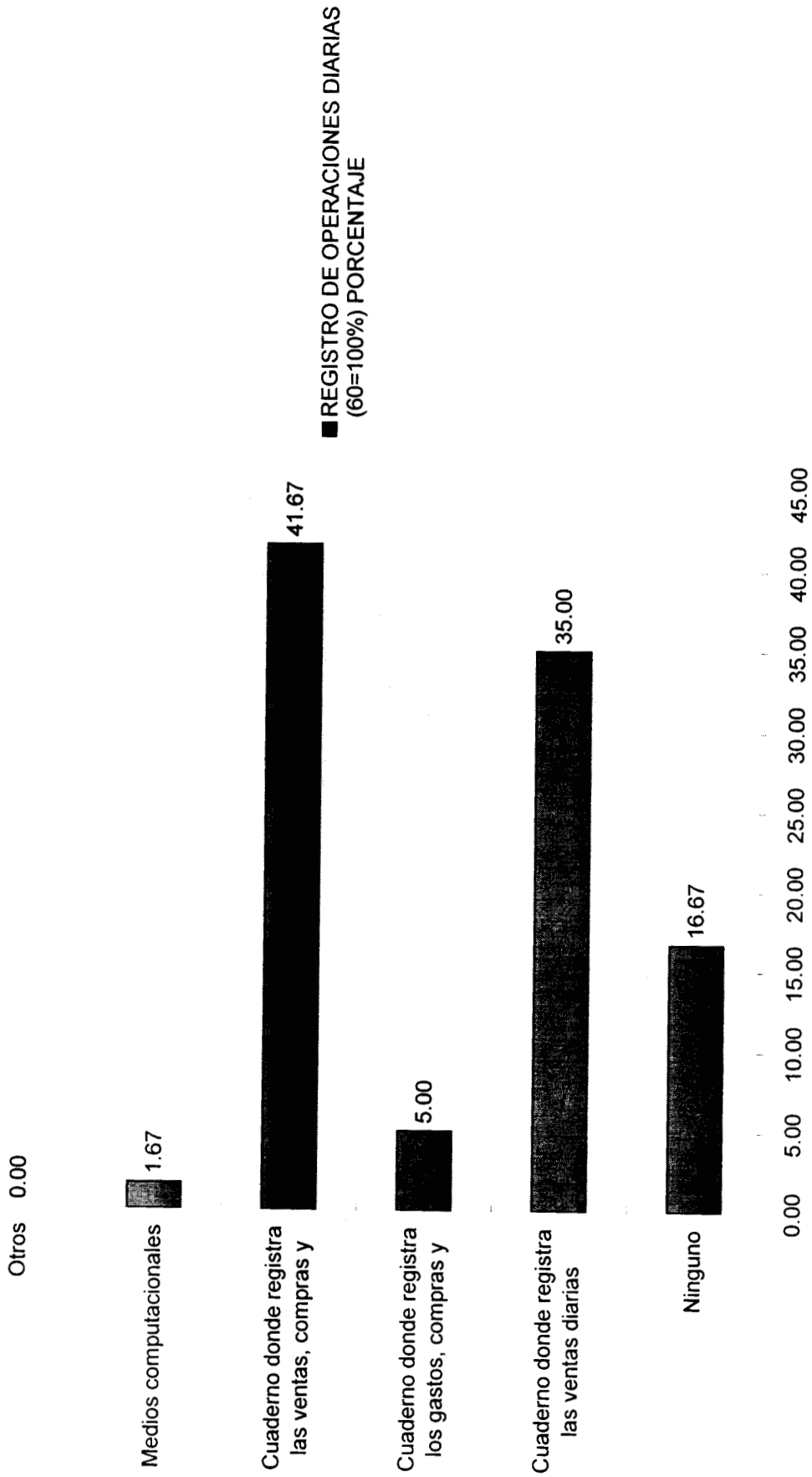


# ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA PROMOVER LOS PRODUCTOS (60=100%)





# REGISTRO DE OPERACIONES DIARIAS (60=100%)



# DETERMINACIÓN DE LA GANACIA

(60=100%)

