





**El ámbito de las pequeñas  
y medianas empresas (PyMEs):  
Una percepción desde el aula universitaria**

---

Fernández Morales, Héctor Alberto

El Ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs): Una percepción desde el Aula Universitaria / Víctor Manuel Rubalcava Domínguez, Silvia Teresa Banda Hernández, Humberto Hermosillo Richartt.—Ciudad de México : Colofón ; Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2018. 142 páginas ; 17 x 23 centímetros.

1. Deuda pública – México – Estudios de casos – Tampico (Tamaulipas : México)

LC:

DEWEY:

---

Consejo de Publicaciones UAT

Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • [www.uat.edu.mx](http://www.uat.edu.mx)

Centro Universitario Victoria

Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso

Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149

[consejopublicacionesuat@outlook.com](mailto:consejopublicacionesuat@outlook.com)



**Fomento Editorial** Una edición del Departamento de Fomento Editorial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

D. R. © 2018 Universidad Autónoma de Tamaulipas

Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

Colofón

Franz Hals núm. 130, Alfonso XIII

Delegación Álvaro Obregón C.P. 01460, Ciudad de México

[www.paralex.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com](http://www.paralex.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com)

ISBN: 978-607-8622-74-0

Publicación financiada con recurso PFCE 2017

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuera el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Consejo de Publicaciones UAT.

Impreso en México • *Printed in Mexico*

El tiraje consta de 300 ejemplares

**Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibida por el Comité Interno de Selección de Obras de Colofón Ediciones Académicas para su valoración en la sesión del segundo semestre 2018, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fueron positivos.**

# **El ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs): Una percepción desde el aula universitaria**

Víctor Manuel Rubalcava Domínguez  
Silvia Teresa Banda Hernández  
Humberto Hermsillo Richart  
Coordinadores





Ing. José Andrés Suárez Fernández  
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes  
VICEPRESIDENTE

Dr. José Manuel Capello y García  
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos  
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González  
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García  
VOCAL

#### **Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas**

**Dra. Lourdes Arizpe Slogher** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodríguez** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marcano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dr. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urrea** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta** • Universidad Nacional Autónoma de México

# Índice

<b>Introducción</b>	11
<b>El impacto en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el uso de las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones</b>	13
Filiberto Arévalo González, María del Rosario Chávez Villarreal, Raymundo Hernández Bartoluchi y María del Carmen Villa Hamilton	
<b>Aprender a Emprender para Administrar una Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMe)</b>	27
Alfredo Balderas Mora, Alfredo Balderas Aguilar y María del Rosario Chávez Villarreal	
<b>Las redes sociales como herramienta de Marketing en las pequeñas empresas de comida de Tampico</b>	49
Erethza Karolina Cruz Llera, Gemma Paola Saucedo Coronado y Magda Lizet Ochoa Hernández	
<b>Pronósticos: Una necesidad para mejores decisiones</b>	65
Patricia Elena Castillo Torres, Silvia Leticia López Rivas y Alejandro León Ramírez	
<b>Propensión y compromiso internacional de la empresa familiar altamente exportadora de Tamaulipas, México</b>	85
Humberto Hermosillo Richartt, Víctor Manuel Rubalcava Domínguez y Silvia Teresa Banda Hernández	
<b>Cumplimiento de los patrones con obligaciones de Seguridad Social en las Micro y Pequeñas Empresas de compra-venta de zapatos en Altamira, Tamaulipas</b>	123
Leopoldo Mendoza Villanueva, Silverio Federico Cuarenta García y Jorge Alberto Ramírez Graciano	

# Índice de cuadros

Clasificación de las PyMEs en México	19
Costo unitario del producto	21
Análisis marginal de los diferentes productos	21
Información contable de productos vendidos por la compañía	22
Análisis marginal de los diferentes productos	22
Información de los productos	23
Análisis marginal de las diferentes actividades	24
Información de los productos	25
Análisis marginal de los productos	25
Clasificación de emprendimientos	34
Clasificación de empresas en el año 2002 de acuerdo al número de empleados en México	37
Venta de artículos 2015 y 2016	68
Factores Estacionales de cada mes	70
Información de datos registrados	71
Venta mensual de sacos de cemento	78
Opciones de precio de acuerdo al volumen solicitado	81
Valores de Q para cada opción	82
Dimensiones del concepto de empresa familiar	88
Ficha técnica de investigación	92
Distribución por sector económico de empresas familiares ALTEX en el Estado de Tamaulipas-México	94
Niveles de compromiso internacional	95
Variables del estudio	96
Jerarquización de las principales razones que impulsan a la empresa familiar para perseguir o establecer una estrategia de crecimiento	107

## Índice de figuras

Proceso empresarial	40
---------------------	----

## Índice de gráficos

Mayor red social utilizada	57
Administración de redes sociales	58
Incremento en las ventas	58
Finalidad respecto al uso	59
Beneficio para el negocio	59
Herramientas a utilizar en caso de no existir redes sociales	60
Ventas del año 2015	68
Ventas del año 2016	69
Proporción de empresas familiares y no familiares altamente exportadoras en Tamaulipas	99
¿La familia es poseedora del capital de la empresa o de la mayor parte proporcional?	99
Porcentaje de la propiedad en poder de la familia	100
Propensión exportadora de la empresa familiar	100
Algún miembro de la familia dirige la empresa ya sea en un puesto directivo o Consejo de Administración	101
Generación involucrada en la empresa	102
Niveles de internacionalización en las empresas familiares	102
Antigüedad de la empresa familiar altamente exportadora	103
Antigüedad de las empresas con mayor propensión exportadora en el estudio	104
Tamaño empresarial de la empresa familiar altamente exportadora	105
Sector económico en el que participa la empresa familiar altamente exportadora	105
Dificultades para la internacionalización de la empresa familiar	106
Modalidad de registro como empresa altamente exportadora ante la Secretaría de Economía de México	106

Propensión o Intensidad exportadora de la empresa familiar (% de ventas al exterior/ventas totales)	108
La empresa familiar en función de la experiencia de la actividad internacional medida en años	108
Empresas Familiares en función de la experiencia de la actividad internacional medida en países	109
Las Empresas Familiares en función de la inversión en investigación y desarrollo sobre ventas totales – Año 2016	110
Empresas Familiares en función de la inversión en gastos de publicidad sobre ventas totales-Año 2016	111
Nivel de compromiso internacional de la empresa familiar (forma como se realiza la actividad exportadora)	111
Existencia de un departamento de exportación y ¿es responsable de éste un miembro de la familia?	112
Relación entre la existencia del departamento de exportación y el nivel de compromiso internacional	113
Compromiso internacional, departamento de exportación y responsabilidad de éste en un miembro de la familia	114
Porcentaje de los participantes de acuerdo con el género	134
Edad de los participantes encuestados	134
Nivel de estudios de los participantes de la muestra	135
Percepción salarial diaria de los participantes en la encuesta	136
Porcentaje de patrones que dan comprobante de pago a sus empleados	136
Porcentaje de patrones que pagan por nómina	137
Porcentaje de patrones que dan comprobante coincidente salario-empleado	137
Antigüedad del empleado en la empresa	138
Su salario lo percibe el empleado en efectivo	138
Porcentaje de empleados inscrito en el IMSS encuestados	140
Empleados que tienen comprobante de inscripción al IMSS	140

## Introducción

Los aspectos globalizadores desarrollados durante la primera década del siglo XXI permiten demostrar que las economías de mercado no pueden mantenerse aisladas, la mayoría de los gobiernos de diferentes naciones, entre ellas México, buscan la transformación constante, generando políticas y programas que permitan a la sociedad, empresas y mercados generar las innovaciones o cambios necesarios de acuerdo con los avances presentados en diversos escenarios, distinguiendo a las empresas como el núcleo circunstancial debido al enlace directo con la sociedad, quien pone énfasis en el conocimiento, experiencia y formación del recurso humano para satisfacer las necesidades materiales a través de productos o servicios. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) por su estructura y tamaño, posee ciertas características que le permiten tener una mayor comunicación con quienes conforman su entorno (sociedad, proveedores, distribuidores, consumidores, entre otros). Esta obra busca analizar y establecer los avances o necesidades de este tipo de empresas, de acuerdo con los comentarios de sus propietarios, notas periodísticas, experiencias presentadas en los diversos medios, entre ellos los electrónicos (Facebook, Instagram, Twitter, entre otros) con el fin de contribuir mediante ejemplos, ejercicios prácticos e investigaciones que permitan dar solución a problemas concretos desde el punto de vista académico y científico, que sirva como herramienta de consulta y apoyo a profesores, alumnos y empresarios.

Agradecemos a todas aquellas personas, empresas, asociaciones e instituciones que colaboraron en la realización de esta obra, donde participan 20 profesores investigadores y dos alumnos de licenciatura pertenecientes a la Universidad Autónoma de Tamaulipas, adscritos a la Facultad de Comercio y Administración de Tampico.

En el primer capítulo titulado “El impacto en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el uso de las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones”, los autores Filiberto Arévalo González, Ma. del Rosario Chávez Villarreal, Raymundo Hernández Bartoluchi y María del Carmen Villa Hamilton, muestran la importancia del uso de las herramientas contables para su contraste en los niveles gerenciales para la toma de decisiones aplicando ejemplos que permiten a los lectores la interpretación del proceso contable necesario en toda empresa.

Los maestros Alfredo Balderas Mora y Alfredo Balderas Aguilar plasman con la doctora. del Rosario Chávez Villarreal, el capítulo “Aprender a Emprender para Administrar una Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME)”, la importancia

de los deseos e iniciativa de las personas por comenzar un negocio, mostrando algunas de las herramientas principales con las que debe contar un emprendedor.

En el capítulo “Las redes sociales como herramienta de Marketing en las pequeñas empresas de comida de Tampico” las licenciadas Erethza Karolina Cruz Llera, Gemma Paola Saucedo Coronado y la doctora Magda Lizet Ochoa Hernández, muestran al lector la fuerza que tienen las redes sociales al ser utilizadas por las pequeñas empresas respecto a los espacios creados por la mercadotecnia, enfocándolos en el sector de preparación de alimentos.

En orden consecutivo, el capítulo titulado “Pronósticos: Una necesidad para mejores decisiones” es presentado por las maestras Patricia Elena Castillo Torres, Silvia Leticia López Rivas y el maestro Alejandro León Ramírez, recordemos que los pronósticos son una herramienta fundamental en la planeación, por lo que en este capítulo el lector podrá encontrar un enlace importante con el proyecto de empresa.

El maestro Humberto Hermosillo Richartt, el doctor Víctor Manuel Rubalcava Domínguez y la maestra Silvia Teresa Banda Hernández autores del capítulo “Propensión y compromiso internacional de la empresa familiar altamente exportadora de Tamaulipas, México” presentan el proceso de internacionalización de la empresa a través de las exportaciones, determinando la importancia de esta actividad en las negociaciones para ofrecer los productos o servicios mexicanos a diversas partes del mundo, apoyándose el empresario en programas ofrecidos por el gobierno.

# **El impacto en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el uso de las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones**

Dr. Filiberto Arévalo González<sup>1</sup>

Dra. María del Rosario Chávez Villarreal<sup>2</sup>

Mtro. Raymundo Hernández Bartoluchi<sup>3</sup>

Dra. María del Carmen Villa Hamilton<sup>4</sup>

## **Resumen**

La inadecuada administración es una de las causas principales del fracaso de las PyMEs. Muchas de estas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Ante esta situación, la capacitación en administración se presenta como una alternativa viable que requieren muchas PyMEs para competir no sólo en el mercado nacional, sino también para mirar hacia el exterior. Este capítulo busca abordar en la currícula contable de las escuelas de contaduría y administración la importancia de las asignaturas contables en el entorno empresarial con el objetivo de familiarizar a profesores y alumnos en el uso de herramientas contables en el proceso de toma de decisiones, ya que la administración enfrenta generalmente dos tipos de decisiones: a corto plazo y a largo plazo. Las decisiones a corto plazo pueden perjudicar a las distintas áreas

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: farevalo@docentes.uat.edu.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: rchavez@docentes.uat.edu.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: rhernandez@docentes.uat.edu.mx

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: cvilla@docentes.uat.edu.mx

que integran una organización. Por ejemplo: modificar o disminuir el precio de una de las líneas elaboradas, cambiar las condiciones de crédito a los descuentos, eliminar alguna línea, sustituir alguna materia prima, cerrar temporalmente una sección originando despido o desplazamiento de recursos humanos, entre otros.

En decisiones de largo plazo referentes a las inversiones de capital el administrador debe contar con información adecuada y hacer uso correcto de ella, así como desarrollar las distintas alternativas que pudieran dar solución a los diferentes problemas que se presenten.

**Palabras clave:**

PyMEs, Contabilidad Gerencial, Herramientas, Toma de Decisiones

## **Introducción**

Las entidades económicas se ven comprometidas a llevar a cabo un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus recursos a corto o largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los administradores a tomar decisiones sobre ciertas circunstancias, sin embargo, no serían las mejores si no estuvieran basadas en la información que genera la contabilidad, especialmente la contabilidad gerencial. Es obligatorio por lo tanto asociar el área de la contabilidad en la toma de decisiones. Desafortunadamente, muchos administradores la utilizan de manera tradicional, es decir, solo como una herramienta para evaluar el progreso de la empresa y ejercer el control de los costos, descuidando la relevancia que tiene como origen de información para facilitar la toma de decisiones. Hoy en día, el compromiso de la contabilidad es modificar el comportamiento humano en aras de crear valor para los clientes y los accionistas. No obstante, los contadores han encarado la tarea de demostrar cuál es la verdadera función de la profesión en la toma de decisiones, por medio de diversas investigaciones entre las que mencionamos a la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), que demuestran que la contabilidad participa en el proceso de la toma de decisiones por medio de la preparación de la información cuantitativa, es decir, provee de información y a la vez diseña la interpretación de los datos para utilizarlos en el momento adecuado.

La información generada por la contabilidad es relevante, pero no es la única que debe tomarse en cuenta, ya que se deben considerar otros factores,

cuantitativos y cualitativos antes de llevar a cabo la toma de una decisión final. Tomando el siguiente ejemplo: Si una organización tiene exceso de demanda y esta situación la obliga a laborar horas extras, tal vez sería recomendable implementar un segundo turno, pero para llevar a cabo la toma de decisiones no solo hay que determinar los ingresos de las ventas y costos incrementales, hay que tomar en cuenta que los problemas van a incrementarse al duplicar el número de trabajadores, además de los que ya estaban ganando dinero extra podían desalentarse, lo que redundaría en una ineficiencia en la producción.

## **Marco de referencia**

En el mundo de los negocios se comenzó a hablar en 1960 de la contabilidad gerencial, no como herramienta de análisis de los costos de producción sino como instrumento en la toma de decisiones por parte de los diferentes niveles gerenciales. La interpretación y el análisis de los informes contables no sólo pertenecen al dominio de las personas internas de la organización, sino también externamente a un acreedor, un proveedor, un inversionista potencial.

## **Contabilidad gerencial**

Sistema de Información que comprende el desarrollo e interpretación de la información contable necesaria para la gerencia. En tal sentido, la gerencia de una empresa establece las reglas para recoger la información contable de uso interno de acuerdo con sus necesidades orientadas a la toma de decisiones<sup>5</sup>.

La contabilidad gerencial es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación de otras empresas<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> CINIF (2016). Normas de Información Financiera, IMCP.

<sup>6</sup> Ramírez P. D. N. (2013). Contabilidad Administrativa, Ed. Mc. Graw-Hill, 9ª. Edición. México.

El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito.

Puede definirse como la rama de la Contabilidad que tiene por objeto la identificación, captación, medición, valoración, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de datos (tanto financiera como de explotación) presentados en forma lógica para suministrar información contable, oportuna y confiable y brindar apoyo a la gerencia.

La relevancia de un sistema de contabilidad gerencial reside en apoyar y ayudar a los diferentes niveles gerenciales, suministrando información confiable y oportuna para controlar las actividades de una organización, planificar sus estrategias, tácticas y operaciones futuras, optimizar el uso de los recursos, medir y evaluar el desempeño, reducir la subjetividad en el proceso de toma de decisiones y mejorar la comunicación interna y externa. Por lo tanto, debe ser diseñado de tal forma que sea compatible con la estructura del proceso de toma de decisiones.

El enfoque del modelo contable viene dado por los requerimientos de información orientados a la toma de decisiones gerenciales que el entorno impone, con el objetivo de permitir la formulación de juicios de valor y la selección de decisiones relacionadas con la organización del proceso productivo, la optimización de la capacidad existente, la utilización de los medios disponibles, el factor humano, el suministro de los factores corrientes de producción, la relación de causalidad en las desviaciones controlables y la asignación de responsabilidad entre otros.

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el pilar de la gerencia y requiere de una combinación de racionalidad e intuición, de una razonable mezcla de tecnología gerencial y de un alto grado de habilidad personal, para poder analizar los factores cuantitativos y de comportamiento que interactúan dentro del proceso<sup>7</sup>.

Al respecto, se plantean dos modelos generales de toma de decisiones, el intuitivo y el normativo. El primero se relaciona con la habilidad personal y la experiencia. El segundo se basa en el análisis lógico y sistemático de los hechos a través de la aplicación de la tecnología gerencial.

---

<sup>7</sup> BURGOS, I. (2013): *Decisión, ¿Laberinto Gerencial?* Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

La tecnología gerencial comprende el conjunto de técnicas formales de análisis que tienen como objetivo el de mejorar la ejecución de las funciones administrativas, orientadas a obtener una mayor eficiencia para las organizaciones y su uso permite visualizar el cambio y mejorar la eficiencia operacional.

Para ello, es necesario que las áreas de análisis se basen en información financiera y de costos, con el fin de establecer y aplicar indicadores relevantes que permitan la calidad gerencial en la toma de decisiones.

Los problemas surgen cuando entre las varias opciones disponibles, estas decisiones se toman sin conocer el medio ambiente en el que operan las empresas, si se desconoce la propia estructura de costos o la información base es errónea, incompleta o presenta desviaciones no aclaradas oportunamente. De ahí la enorme importancia que ha tomado la información que se utiliza para la toma de decisiones y de los costos involucrados.

*Los contadores pueden ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones al diferenciar los ingresos y costos relevantes de los irrelevantes<sup>8</sup>.*

En la toma de decisiones a corto plazo se encuentran: Costos relevantes que son aquellos que pueden ser incrementados o disminuidos ante un determinado curso de acción; en cambio, los costos son irrelevantes cuando permanecen constantes. Los costos relevantes son costos desembolsables, y es conveniente aclarar que ciertas partidas pueden ser relevantes en una ocasión e irrelevantes en otras. Por ejemplo, la depreciación. Si se analiza la alternativa de fabricar una pieza o comprarla de un tercero, la depreciación del edificio de la fábrica es irrelevante. Independientemente de la decisión que se tome, no va a cambiar el costo. En cambio, si se está decidiendo sobre la economía que resultará al recorrer un kilómetro en un automóvil u otro, la respuesta dependerá del número de kilómetros recorridos por cada uno de ellos. La depreciación de cada automóvil no cambia. Por tanto, cuanto mayor cantidad de kilómetros se recorran en un año, será menor el gasto por kilómetro. Lo importante para decidir en cuál automóvil cuesta menos cada kilómetro recorrido, no es la gasolina, el aceite, etcétera, que son costos variables; el costo decisivo es la depreciación, que es un costo fijo.

---

<sup>8</sup> Horngren, Srikant, Madhav (2012). Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. 14va edición, ed. Pearson, México,

## La toma de decisiones como proceso

La toma de decisiones se presenta a lo largo de todo el proceso gerencial, formado por la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos que se realizan para lograr la misión y los objetivos de la institución.

Con base en el perfil planteado, la contabilidad suministra la información completa y necesaria para este proceso y el equipo responsable de la emisión, análisis de la información y preparación de informes toma en cuenta cinco pasos, que consisten en separar la información pertinente de la inaplicable; agrupar, preparar y verificar la información pertinente con tanta eficiencia como sea posible; presentar de manera oportuna la información precisa, al alcance de la autoridad decisoria; presentar informes analíticos que incluyan datos históricos, evaluaciones, proyecciones y conclusiones.

Así mismo, a fin de elaborar los reportes para cada objetivo de decisión, se toma en cuenta la existencia de tres niveles gerenciales en la institución, los cuales determinan las características de la información, de manera que el nivel funcional requiere información más detallada y específica y los niveles divisional y corporativo menos detallada, pero más general.

En cuanto al proceso de toma de decisiones específicamente, se introduce el método normativo, el cual comprende el análisis estructurado del problema planteado y los objetivos futuros que se desean alcanzar a partir de técnicas gerenciales. Para ello, es necesario recolectar, analizar y proyectar los hechos más relevantes, plantear escenarios y secuencias de eventos, desarrollar alternativas de solución y seleccionar la mejor alternativa posible para cada caso en particular.

También es necesario cierto grado de intuición y criterio personal en las decisiones y hay que tomar en cuenta que además de los datos estructurados, ellas pueden verse afectadas por elementos desconocidos.

Para la aplicación del método normativo es importante establecer la relación entre la información a utilizar y el objetivo que se persigue en el proceso de análisis, en función del problema planteado. El equipo responsable de la emisión de la información, tiene que tener dominio personal sobre esta relación, ya que del contenido de los reportes dependerá el resultado de las decisiones.

Por lo tanto, es necesario establecer una comunicación permanente entre el equipo que elabora los informes y el grupo gerencial, a fin de establecer reportes básicos para las decisiones comunes y desarrollar reportes especiales para decisiones específicas que requieran tratamiento particular.

## Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

### Concepto

Las Pequeñas y Medianas Empresas, mejor conocidas como PyMEs, son empresas compuestas por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel para la economía de cualquier país. Tan sólo en México son más de cuatro millones, generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos negocios hacen competitivo a un país, atraen inversiones y fortalecen las industrias. Sin embargo, la incertidumbre económica en el mundo ha hecho que algunas empresas en desarrollo no se consoliden apropiadamente y sean vulnerables ante los constantes cambios.

Dado que el optimismo sobre la economía es moderado (37% opiniones positivas contra 19% negativas), las PyMEs de México han comenzado a buscar formas innovadoras para crecer, y una de sus principales estrategias es tratar de incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Con estas tácticas, más de la mitad (59%) espera un crecimiento de los ingresos de al menos 4% en este año, y en términos de rentabilidad, casi la mitad (48%) pronostica un beneficio de al menos 6% anual en los próximos tres años<sup>9</sup>.

El cuadro 1 corresponde a la clasificación de las PyMEs, realizado con información de Nacional Financiera (NAFIN).

Cuadro 1. Clasificación de las PyMEs en México

Tamaño	Sector	Rango Numero Trabajadores	Rango de Monto de ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 a 30	Desde 4.01 hasta 100	93
Mediana	Industria y Servicio	Desde 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	95
	Comercio	Desde 31 a 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Industria	Desde 51 a 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Servicio	Desde 51 a 250	Desde 100.01 hasta 250	250

Fuente: Elaboración propia con información de Nacional Financiera (NAFIN) 2016.

<sup>9</sup> Carriedo, C. (2017), PyMEs Mexicanas y su estrategia para 2017. Forbes México.

## Principales decisiones a corto plazo

Las opciones de las empresas son ilimitadas. Las siguientes son las que más enfrenta la administración:

1. Seguir fabricando una empresa o mandarla fabricar externamente.
  2. Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
  3. Cerrar la empresa o seguir operándola.
  4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
  5. Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
  6. Agregar una línea nueva de productos.
  7. Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
  8. Cerrar una sucursal o seguir operándola.
  9. Trabajar un solo turno o varios.
  10. Disminuir o aumentar la publicidad.
  11. Operar en uno o varios mercados.
  12. Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
  13. Ampliar o no el plazo a los clientes.
  14. Modificar el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
  15. Cambiar o no los niveles de inventarios.
- Éstas son algunas de las circunstancias que requieren información contable para seleccionar la opción más conveniente para la empresa.

## Metodología

La metodología que se emplea en este tipo de toma de decisiones es la siguiente:

- a) Se presentará la información de la situación que tiene la empresa, y la descripción de la situación a la que desea cambiar (utilizando ejemplos cuantitativos).
- b) Se realizará un análisis marginal de las opciones y se seleccionará la mejor.
- c) Se complementará en análisis con la información cualitativa, que deberá tomarse en consideración en cada circunstancia.

Cuando se avalúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo, se deben examinar todos los posibles acontecimientos actuales y futuros en las

diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no sólo del proyecto específico sino de toda la organización.

La mejor alternativa será aquella que maximice la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo sería la que genere mayor margen de contribución, es decir, la que contribuya más a los costos indirectos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos:

### Aceptar un pedido especial

1) La empresa del Norte S.A. quiere saber si aceptar un pedido especial de un cliente que desea comprar su único producto que es una silla mecedora. El precio al público es de \$345.00 c/u, pero le ofrecen \$300.00; le pide al contador que haga un análisis para revisar si le conviene o no aceptarlo. Se presentan cuadros relacionados con la información contable de los ejercicios efectuados por la empresa.

Los mercados en los que operan son diferentes y sus costos son:

**Cuadro 2. Costo unitario del producto**

Costo unitario del producto	
Madera	\$150.00
Pegamento	40.00
Accesorios	50.00
Costos fijos (asignados)	70.00
Total	\$310.00

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene una capacidad de 5000 sillas y actualmente produce y vende 4500; el cliente desea comprar 300 unidades. Elaborar el análisis correspondiente y tomar la decisión.

**Cuadro 3. Análisis marginal**

Análisis Marginal		
Ingresos Incrementales	(300 X \$ 300.00)	\$ 90 000.00
Costos Incrementales	(300 X \$ 240.00)	\$ 72 000.00
<b>Utilidad Incremental</b>		<b>\$ 18 000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se acepta el pedido debido a que genera una utilidad adicional de \$18 000.00  
 Ya que los costos fijos no se incluyen en el análisis debido a que solamente se están prorrateando entre todos los productos.

## Optimización de líneas

2) En la empresa El Sistema S.A. tienen problemas financieros y solamente se cuenta con \$6 200.00 para elaborar los 3 productos que vende la compañía.

Cuadro 4. Información contable de productos vendidos por la compañía

Tamaño	Pirinola	Balero	Canicas
Precio de venta	\$15	\$20	\$10
Costos variables	\$8	\$12	\$4
Margen de contribución	\$7	\$8	\$6
% de inversión con respecto al resto	10	5	10
Demanda (unidades)	5000	3000	4000

Fuente: Elaboración propia

Respuesta:

Lo primero es determinar el margen de contribución por peso invertido para conocer cuál de los artículos tendrá preferencia para su elaboración.

Se multiplicará el porcentaje (%) de inversión por el precio de venta para obtener la cantidad de inversión por producto y posteriormente se dividirá el margen de contribución de cada artículo entre la cantidad de inversión por producto para conocer el margen de contribución por peso invertido y con éste dato se tomará la decisión de elaborar el producto que genere el mayor margen de utilidad.

Cuadro 5. Análisis marginal de los diferentes productos

	Análisis marginal		
	Pirinola	Balero	Canicas
<b>Precio de venta</b>	\$15.00	\$20	\$10
Costos variables	\$8.00	\$12	\$4
Margen de contribución	\$7.00	\$8	\$6
% de inversión con respecto al resto	10	5	10

Demanda (unidades)	5000	3000	4000
Demanda (\$)	\$3500.00	\$1200.00	\$2400.00

Fuente: Elaboración propia

Si se suma el dinero necesario para la elaboración de todos los productos es de \$7 100.00 lo cual es una cantidad mayor a lo que se tiene disponible por lo que se optimiza dando prioridad a aquel producto que tiene el mayor margen de contribución por peso invertido.

#### Cuadro 6. Información de los productos

	<b>Pirinola</b>	<b>Balero</b>	<b>Canicas</b>
Margen de Contribución	\$7.00	\$8.00	\$6.00
% de inversión con respecto al precio	10	5	10
(\$ invertido para cada artículo)	0.7	0.4	0.6
Margen de contribución / \$ invertido	\$10.00	\$20.00	\$10.00
Demanda (\$)	\$3 500.00	\$1 200.00	\$2 400.00
Optimización de líneas (\$)	\$3 500.00	\$1 200.00	\$1 500.00
Optimización de líneas (us)	5 000	3 000	2 500

Fuente: Elaboración propia

En casos como éste, el margen de contribución por limitante sea la misma en dos productos se debe considerar el margen de contribución del producto, antes de la limitante. En éste caso se logra cubrir la demanda de Pirinola y Balero, de las canicas solamente se cubrirá la demanda de 2500 en lugar de 4000 que era originalmente.

## Producir internamente o comprar a terceros

3)La empresa “Del Río S.A.” fabrica un artículo denominado Pieza R-54, dicho producto tiene un costo de \$280.00. Una empresa de la localidad le ofrece elaborarlo y le cobraría \$240.00 por cada pieza. Esto generaría que Del Río tuviera capacidad ociosa que ocuparía para otras actividades.

La producción actual de R-54 es 5000 unidades. Los costos son:

Materiales: \$100

Mano de obra: \$70.00

Gif: \$110.00



Los datos de los productos son los siguientes:

**Cuadro 8. Información de los productos**

	<b>Paletas de chocolate</b>	<b>Gomitas de sabores</b>	<b>Caramelos</b>
Ventas	\$3 000 000	\$2 400 000	\$5 300 000
Costo de ventas	\$1 800 000	\$2 000 000	\$1 300 000
Utilidad bruta	\$2 000 000	\$400 000	\$4 000 000
Gastos de operación	\$1 000 000	\$800 000	\$1 250 000
Utilidad de operación	\$1 000 000	\$2 400 000	\$2 750 000

Fuente: Elaboración propia.

El costo de Ventas es totalmente variable y los gastos de operación es 70% fijo y el resto variable.

**Cuadro 9. Análisis Marginal de los productos**

<b>ANÁLISIS MARGINAL</b>			
	<b>Paletas de chocolate</b>	<b>Gomitas de sabores</b>	<b>Caramelos</b>
Ventas	\$3 000 000	\$2 400 000	\$5 300 000
Costo variable	\$1 800 000	\$2 000 000	\$1 300 000
Margen de cont.	\$2 000 000	\$ 400 000	\$4 000 000
Gastos variables	\$300 000	\$ 240 000	\$ 375 000
Margen cont. total	\$700 000	\$ 160 000	\$3 625 000

Fuente: Elaboración propia.

Cuando solamente se aplican los costos directos que corresponden a los productos no hay tal pérdida. El producto genera un margen de contribución que, si bien no es una cantidad considerable, ayuda contribuyendo a los costos fijos.

En este tipo de análisis se debe omitir los costos fijos que corresponden a la empresa como tal. Solo deben considerarse los costos variables.

## **Conclusión**

Desde su origen la contabilidad de gestión ha ido evolucionando según su era, sin embargo, actualmente se está cuestionando hasta qué punto es eficaz y como aprovecharla y mejorarla ante un ambiente sometido a continuos cambios. La

contabilidad gerencial tiende hacia la flexibilidad e inclusión de variables poco o nada consideradas hasta el momento.

Las deficiencias de la contabilidad de gestión se centran en que con frecuencia no consideramos aspectos que tienen que ver con el ambiente en que la empresa opera. Otro motivo es que no tiene presente todo lo relacionado con aquello que se relaciona con la cultura de la organización, olvidándose de que existen técnicas de motivación, comunicación y creatividad.

## **Lista de referencias**

- Burgos, I. (2013). *Decisión, ¿Laberinto Gerencial?* Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Carriedo, C. (2017), *PyMEs Mexicanas y su estrategia para 2017*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/PyMEs-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
- NAFINSA (2016). *Clasificación de las PyMEs*. <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-PyMEs.html>
- CINIF (2016). *Normas de Información Financiera*. IMCP.
- Horngrén, Srikant , Madhav (2012). *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*. Ed. Pearson. 14ª. Edición. México,
- Ramírez P. D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa*. Ed. Mc. Graw-Hill, 9ª. Edición. México. Pp. 582.

# Aprender a Emprender para Administrar una Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME)

Mtro. Alfredo Balderas Mora<sup>10</sup>

Mtro. Alfredo Balderas Aguilar<sup>11</sup>

Dra. María del Rosario Chávez Villarreal<sup>12</sup>

## Resumen

A través de este capítulo se busca guiar y fortalecer los deseos que un buen número de alumnos de educación superior poseen para emprender un negocio, al mismo tiempo se desea que la información sea un apoyo para las asignaturas de emprendimiento.

Hoy en día la inquietud por emprender se ha convertido en algo más que una moda, la tendencia ha permeado a casi todos los niveles educativos en México. Sin embargo, la principal ocupación de los responsables de este proyecto, debería ser la consolidación de un Plan Estratégico, que permita encauzar las ideas y los proyectos en acciones que beneficien a la sociedad. La columna vertebral de cualquier empresa no importando su tamaño, lo constituye el proceso administrativo, que una vez aprendido y asimilado, debe permitirle al profesional disponer de las herramientas necesarias para iniciar la aventura de dirigir una micro, pequeña o mediana empresa. Adentrarse en la tarea de formar, ver crecer, desarrollarse y dar resultados a una organización que ha sido diseñada con todo detalle, no es tarea fácil, de ahí que requiera contar con un soporte institucional y el andamiaje de los diferentes fondos de fomento y apoyo a este tipo de empresas. La Secretaría de Economía (SE) juega un papel preponderante en este ejercicio

---

<sup>10</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: abalderas@docentes.uat.edu.mx

<sup>11</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: abalderas3ero@gmail.com

<sup>12</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: rchavez@docentes.uat.edu.mx

académico-empresarial, en donde y con la participación de diferentes actores tanto públicos como privados se busca consolidar la economía de nuestro país, al no pasar por alto que un 90% aproximadamente de las actividades económicas se originan precisamente en este tipo de organizaciones. México, más que nunca requiere de la decidida participación de los jóvenes.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Administrar, MiPyME

## **Introducción**

### **Origen y evolución de la empresa**

La empresa es sin duda un reflejo de la evolución de la sociedad, la cual ha estado relacionada con las exigencias que se le van atribuyendo a través del tiempo, el ámbito económico en que se desarrolla el sistema social, religioso, institucional, evoluciona a la par del mercado dejando a un lado las formas primitivas de organización y a partir de ver a la empresa como un bien económico, de maximización y obtención de recursos se identifican las siguientes etapas:

#### **Etapa mercantilista**

En esta etapa la empresa se caracterizó por su actividad comercial, los negocios más frecuentes eran los derivados de la compraventa y el préstamo. El aumento del comercio internacional hace que se extienda el espíritu emprendedor propio de la idea de empresa y la aparición de nuevas formas jurídicas en los negocios como las Sociedades Anónimas (Moreno, 2012).

#### **Capitalismo industrial**

Con la aparición de la máquina durante la primera revolución industrial en Inglaterra en el siglo XVIII las empresas entraron en un proceso de adaptación y reestructuración, las cuales buscaron una nueva dimensión, un tamaño acorde a las tecnologías empleadas y el volumen de producción a escala.

Destacó la industria textil donde se emplearon maquinarias de gran escala y que requirieron de grandes capitales. Los grandes volúmenes también empujaron el desarrollo del transporte, en particular del ferrocarril. Se comenzó a dar certeza a las sociedades formadas y la aparición de los bancos que permitieron financiar dichas industrias. Estos acelerados avances influyeron en el desarrollo de técnicas

administrativas y de organización industrial. Aparecen las grandes empresas industriales de elevado capital y grandes necesidades de maquinaria, instalaciones, materias primas y mano de obra. Las industrias clave son: acero, hierro, algodón y carbón, además de comenzar la automotriz y la petrolera.

### **Capitalismo financiero**

En este periodo triunfan los monopolios, se fortalece el poder de las empresas bancarias y la necesidad de las mismas de asegurarse del adecuado desarrollo de las industrias que financian. Los bancos no solo financian, se vuelven dominantes dentro de las propias empresas cuando adquieren acciones y conceden préstamos:

[...] los propios capitalistas industriales les interesa cada vez más estar representados en tales entidades financieras, para así poder controlar los recursos que necesitan sus empresas y los que requieran otras entidades que puedan disminuir su grado de monopolio en el mercado.

### **Actualidad**

Hoy en día es vista como una realidad económica y social; en donde se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines y se identifican tres principales características:

- La empresa como un conjunto de factores de producción cuenta con fines y objetivos que justifican su existencia, que pueden ser: maximización de beneficios, maximización de ventas, cumplimiento de planes o metas, entre otros.
- Existe una coordinación para alcanzar los fines para los cuales fue creada.
- La empresa se define como un sistema.

### **La historia de la empresa en México**

En México hay importantes antecedentes de historia económica, antecediendo a la historia actual existieron grandes industrias como los bancos, ferrocarriles, mineras, agrícolas, fabriles y comerciales; muchas de la cuales persisten hasta ahora. A partir de 1980 han logrado globalizarse con éxito diversas empresas mexicanas ahora “multinacionales mexicanas”, sin embargo, esto no siempre fue así, las empresas no se veían a sí mismas fuera de un mercado nacional y atendiendo las necesidades del exterior, esto en gran medida a que en México existían limitantes del tipo “institucional” como:

- Un régimen fuertemente proteccionista y nacionalista.
- Una tradición empresarial de cohabitación con un gobierno tutelar
- Escasa disponibilidad de capitales de inversión dispuestos a arriesgarse en entornos internacionales.
- Una herencia empresarial y sindicalista de corte oligopolista y defensivo

(Marichal, 2010). Señala que empresas como CEMEX, IMSA y Cervecería Cuauhtémoc/FEMSA, que han estado o están entre las mayores empresas internacionalizadas mexicanas y latinoamericanas. Todas ellas lograron combinar una fuerte presencia en el mercado interno con inversiones importantes en Estados Unidos y diversos países de América Latina y donde también existen excepcionales casos como BIMBO y GRUMA, entre otras que son parte activa y líder del comercio internacional.

### **Organizaciones y empresas**

Las organizaciones pueden definirse como: “[...] unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2001) a partir de esta definición se debe establecer que cualquier tipo de organización donde se reúne más de una persona y que busque un fin deberá establecer ciertos parámetros para alcanzar los mismos.

La empresa es una organización:

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

Existen distintos y valiosos conceptos de empresa; se define como

[...] un ente en donde se crea riqueza, y donde ésta permite que pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar los insumos en bienes y servicios terminados, de acuerdo con los objetivos fijados por una administración (Medina, 2012)

Las anteriores definiciones tienen un eje común, la “obtención de beneficios” o “creación de riqueza”, se hace énfasis en estos puntos, ya que entender que el de las

empresas es el generar beneficios económicos, permite definir objetivos claros en las organizaciones, así como la toma de decisiones sobre el funcionamiento y operación de las mismas. La operación de una empresa requiere de emplear personas, el uso de tecnología, recursos operativos, pero sobre todo requieren de administración.

Las empresas hoy en día deben además ser eficientes en el uso de sus recursos, así como ser altamente competitivas al ofrecer productos y/o servicios de calidad, ya que actualmente las condiciones de los mercados lo demandan como mínimo requisito.

### **La empresa y la economía política**

Como ya se habló, la empresa es fundamental para el desarrollo y crecimiento económico de una región, por lo tanto, en Latinoamérica las empresas, han sido alicientes en el crecimiento del PIB.

De acuerdo con la teoría de los mercados, en el flujo circular de la economía, coexisten cuatro mercados que convergen de forma holística, regulados en todo momento por el Estado, por lo tanto, la empresa, convive en todo momento.

El primer mercado es el de productos, bienes y servicios, sus características coadyuvan a que las empresas compren y vendan sus mercancías libremente, sin embargo, el Estado regula de forma imperativa, cuidadosa y restrictiva muchos precios y canastas de productos.

Dado esto el mercado mencionado compra y vende mercancías terminadas, que se envían por los distintos canales de distribución a diferentes segmentos y clases sociales; sin duda es interesante profundizar en el proceso de la reproducción del capital y cómo se desarrollan las relaciones sociales de producción:

- a) Producción
- b) Distribución de la riqueza
- c) Intercambio de mercancías
- d) Consumo

El segundo mercado es el laboral, tomado como un eufemismo y de forma enmascarada se compra y se vende una mercancía que los economistas con visiones clásicas llamaron de forma dicotómica: “trabajo-salario”. Se advierte que esta mercancía mencionada es fuerza laboral, sin embargo, muchos liberales lo han negado a través del tiempo.

La fuerza laboral es el tiempo totalmente necesario para crear productos, bienes y servicios, vendida a un capitalista con la forma de “patrón”, de esta forma el capitalismo describe como las dos clases sociales: capitalista y asalariado

compran y venden la fuerza laboral como mercancía, a este intercambio le precede un pago al cual se le dio la expresión de “salario”.

Para las empresas contemporáneas la fuerza laboral es fundamental para la creación de valor, para la reproducción del capital, al inversionista que compra fuerza laboral le representa un costo de producción que se incluirá en el precio final de venta de sus productos.

El mercado laboral y el mercado de bienes y servicios fluyen a favor de la empresa porque en estos mercados trabajan personas, que a su vez reciben un ingreso, y con esta renta los mismos trabajadores reproducen su fuerza laboral, y con el excedente consumen medios de vida y satisfacen necesidades que otras empresas también venden.

El tercer mercado es el del dinero, ya que regula las tasas de interés, y a su vez el financiamiento de las entidades crediticias y bursátiles, para la empresa es de vital importancia para los nuevos proyectos, nuevas inversiones, proyectos emprendedores, que tienen buenas ideas con futura rentabilidad, pero no cuentan con el capital de inversión inicial necesario.

El Banco de México (BANXICO) es una entidad reguladora y autónoma en nuestro país, que vigila los indicadores macroeconómicos, y el valor monetario del peso mexicano, para la empresa es significativo por múltiples factores que afectan la demanda de los consumidores, especialmente cuando se compran productos con financiamiento de tarjetas de crédito.

Si las tasas de interés son altas los consumidores restringen su consumo, por el limitado poder adquisitivo, a este fenómeno se le llama “elasticidad de la demanda”, por otro lado, si las tasas de interés son bajas, el consumidor percibe, que puede incrementar su poder adquisitivo, por lo tanto incrementa su poder de compra y el índice de confianza del consumidor se eleva.

Como se observa, es imprescindible la regulación del Banco de México en el mercado mencionado, ya que puede afectar de forma positiva o negativa el desempeño de la plusvalía empresarial.

El cuarto mercado es el de la industria de la transformación, aquí entran materias primas a empresas que las transforman en productos terminados, pero no pueden venderlas directamente al consumidor, por lo tanto, el mencionado mercado converge con el mercado de bienes y servicios completando el flujo de todos los mercados.

A estos mercados los regula el Estado en todo tiempo y en toda forma; para la Economía política el Estado tiene dos funciones esenciales:

a) El Estado recaudador: en México la entidad designada es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que recauda los impuestos requeridos para la administración pública.

b) El Estado redistribuidor: es la forma en que el gobierno, proporciona subsidios y financia el funcionamiento de los organismos públicos centralizados y descentralizados, programas sociales, seguridad y garantías de los derechos sociales.

En todo el flujo circular de la Economía la empresa está relacionada de forma estructural y coyuntural, sean pequeñas o grandes, con sus distintas variaciones de acuerdo al país, región y conjunto político, la ley de oferta y demanda actuará, como ya se mencionó en las relaciones sociales de producción, cabe mencionar que en México desde los años noventa, se han ido transformando, liberando y desarticulando estas fuerzas por el neoliberalismo.

El neoliberalismo en visiones economicistas clásicas, ha sido concebido, como un modelo del desarrollo empresarial, sin embargo, en visiones críticas se le atribuye características heterogéneas y con tendencias hacia la desarticulación de las fuerzas productivas en los distintos sectores de la Economía.

Para el empresario y emprendedor actual esta información se vuelve de vital importancia, ya que el entorno económico es imprescindible e inherente en la formación y en la incubación de cualquier proyecto de inversión que pretenda ser rentable y líquido en el mercado competitivo actual.

## ¿Qué es emprender?

La palabra innovación, proviene del latín *innovatio*, y se define como la “acción y efecto de innovar”, o como “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Innovar está asociado invariablemente a algo nuevo, y se espera que ese ingrediente nuevo genere valor adicional a aquello que antes existía<sup>13</sup>.

En México, mucha de la cultura emprendedora viene de los vecinos del norte y muchas veces dicha cultura se pretende adoptar tal cual, sin considerar el significado de las palabras.

La palabra *entrepreneur* ha evolucionado en concepto y significado a medida

---

<sup>13</sup> Vidales Calderón Pablo, “Un México de Emprendedores” (el reto de la educación), Ponencia IMEF 2013

que penetra las diferentes culturas. Su origen se da en el idioma francés y proviene del verbo *entreprendre*, que significa emprender. Su etimología se acerca a la palabra en sánscrito de *anthapreerna*, que significa automotivado. Emprendedor en nuestro idioma, significa alguien que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas (RAE, 2001).

De acuerdo con Schumpeter (1911), en su teoría del desarrollo económico, define dos clases de empresarios: el de arbitraje y el creador.

El primero es el que obtiene sus ganancias aprovechando las diferencias de precios existentes. El segundo, emprende una búsqueda por nuevos campos de acción, sus motivaciones se relacionan con mantener el liderazgo en el mercado basado en la innovación.

*Entrepreneurship*, es el acto de emprender o la acción de un emprendedor. En nuestro idioma *entrepreneurship* se ha traducido como espíritu empresarial, emprendimiento, emprendurismo o emprenderismo.

Se presenta una clasificación de emprendimientos junto con sus definiciones, las cuales especifican las actividades respecto al espíritu empresarial a través del establecimiento de empresas de diferentes tamaños, especificando la importancia de las mismas, así como el escenario de aplicación y desarrollo.

**Cuadro 1. Clasificación de emprendimientos**

<b>EMPRENDIMIENTOS</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>
MiPyMEs	De acuerdo con la Secretaría de Economía, el conjunto de empresas representadas por el acrónimo MIPYME se clasifican de la siguiente manera: Micro: empresa que pertenece a cualquier sector, con menos de 10 trabajadores y una facturación anual máxima de 4 millones de pesos. Pequeña: empresas dentro del sector comercio, industrial o servicios formada por un número de empleados entre 11 y 30 para el sector comercio, y un máximo de 50 para los sectores industrial y de servicios, con una facturación anual de más de 4 y hasta 100 millones de pesos. Mediana: en el sector comercio el número de empleados puede ir de 30 a 100, en servicios de 51 a 100 y el industrial de 51 a 250, con facturación de 100 a 250 millones de pesos
de Base Tecnológica	Los Emprendimientos de Base Tecnológica o EBTs, son aquellas empresas que utilizan un amplio dominio científico y tecnológico para mantener su competitividad. Características:

de Base Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación intensiva de conocimiento científico y tecnológico</li> <li>• En el sector de bienes y servicios, activas en la creación de nuevos productos y/o procesos innovadores</li> <li>• Son importantes en el crecimiento de económico por su capacidad de generar empleos e ingresos</li> <li>• Son poco intensivas en el uso de recursos humanos, comparadas con otras empresas</li> <li>• Se enfocan en el talento de sus recursos humanos</li> <li>• La innovación es central para este tipo de empresas.</li> </ul>
Alto impacto	<p>De acuerdo con el Dr. David Birch, profesor del MIT, existen tres tipos de empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratones (MIPYMES)</li> <li>• Elefantes (empresas grandes)</li> <li>• Gacelas (PyMEs con un rápido y alto nivel de crecimiento)</li> </ul> <p>Las empresas de alto impacto combinan características de las MIPYMES y las EBTs, es decir son empresas pequeñas y medianas de base tecnológica con un alto nivel de crecimiento y en un plazo corto. Estas empresas tienen un alto impacto en las economías y se debe favorecer su generación a través del ecosistema emprendedor.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Vidales Pablo, 2013.

Casi el 60% de los empleos en México son informales; 28 millones de mexicanos de la población económicamente activa, lo cual produce modelos sociales que repercuten directamente en la definición de una cultura emprendedora. De los adultos mayores a 60 años, el 75% está activo en la economía informal de los cuales el 90% cuenta con estudios incompletos de primaria.

Fomentar el emprendimiento como actividad económica, es una estrategia que permitirá reducir la economía informal.

Con los antecedentes previamente señalados, se analizará lo que en México se conoce o maneja como: (emprendedor, emprendimiento, emprendurismo).

De acuerdo con Aguirre (2013), en su artículo denominado “potencializando el emprendurismo y su impacto económico”<sup>14</sup>, señala que: en México **7** de cada **10** empleos se generan en las PyMEs, pero que la inversión informal, corrupción y dificultades para desarrollar y adoptar nuevas tecnologías son retos cruciales para

<sup>14</sup> Aguirre Luis, “Potencializando el emprendurismo y su impacto económico”, <https://www.forbes.com.mx/potencializando-el-emprendurismo-y-su-impacto-economico/>

el entorno emprendedor. De acuerdo con el Índice Global de Emprendurismo y Desarrollo, México se ubica en el lugar 62 de un total de 118 países<sup>15</sup>.

En otros Índices Económicos y de Competitividad a nivel internacional, nuestro país ocupa el lugar 53 de 183, según el Doing Business Index; el 58 de 142 de acuerdo con el Índice Global de Competitividad del World Economic Forum y el 29 de 179 del Índice de Libertad Económica. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Development Institute (GEDI), México se ubica en el lugar 57 en términos de actitud emprendedora, 46 en términos de habilidad y el 74 en términos de aspiraciones emprendedoras.

Otro dato revelador acerca del crecimiento y desarrollo de la PyME en México, lo proporcionan la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, quienes señalan que las PyMEs contribuyen al 48% del PIB. De lo cual el 91% corresponde a servicios, manufactura y comercio; por lo tanto, el 9% restante es aportado por emprendedores en sectores señalados como innovadores y que coinciden con lo establecido por el GEDI.

## **Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs): Características, clasificación e importancia en la economía actual**

Las MiPyMEs, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. (INEGI, 2009).

---

<sup>15</sup> El Instituto Global de Emprendurismo y Desarrollo (GEDI por sus siglas en inglés) desde 2011 produce este índice, es una organización que se dedica a estudiar los factores que conllevan al crecimiento económico y a la creación de empleos, ambos considerados como factores básicos para la competitividad y productividad de cualquier país

Las MiPyMEs, tienen como principales características:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.” (Medina, 2012).

### Las empresas MiPyMEs en México

En 1985 la anterior Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño.

A continuación, se muestra información de la clasificación de empresas generada el 30 de diciembre de 2002, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación una estratificación bajo los siguientes criterios:

**Cuadro 2. Clasificación de empresas en el año 2002 de acuerdo al número de empleados en México**

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Fuente: Elaboración propia con información de (INEGI, 2009).

## Elementos importantes para iniciar una MiPyMEs

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos<sup>16</sup>. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello.

El estudio deberá cubrir aspectos como: ubicación de la empresa, instalaciones físicas internas externas, estudio del mercado que se cubrirá, personal que deberá contratarse en el presente y en el futuro, proyecciones de ventas y costos, presupuestos de ventas mínimos anuales, proyecciones financieras mínimas anuales, estado de flujos de efectivo, estado de resultados, estado financiero al final de un periodo, fijación de puntos de equilibrio, determinación de fuentes futuras de fondos y balances generales.

Asimismo, al adquirir una empresa en operaciones o al heredar una, se requiere elaborar un estudio de factibilidad, una labor que demanda dedicación, esfuerzo y tiempo. Es importante comprender que una vez completado el estudio, y aun cuando éste sea muy detallado, se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que lo pueden afectar.

Una vez terminado el análisis, el pequeño empresario deberá estar consciente de que tiene en sus manos una herramienta que le servirá no sólo para iniciar satisfactoriamente sus operaciones, sino también para disminuir en forma considerable el riesgo de fracaso.

Respecto a la ubicación de la empresa, debe considerarse que hay cierto tipo de empresas como las de ventas al por menor, que tienen un alto grado de riesgo de fracaso si están mal ubicadas; en cambio, otras organizaciones bien pueden subsistir perfectamente sin este requisito, por ejemplo, las empresas de servicios de reparaciones o los despachos, las cuales por lo general están en condiciones de crecer sin tener que afrontar el alto costo asociado con una ubicación ideal.

---

<sup>16</sup> Filion, Louis Jacques; Cisneros, Luis Felipe; Mejía-Morelos, Jorge Humberto; Administración de PYMES. Primera edición; Pearson Educación, México, 2011; ISBN: 978-607-32-0678-5; Área: Administración.

A menudo se toman decisiones de ubicación a la ligera pensando sólo en factores como el hecho de encontrar un local disponible, la cercanía del lugar donde se vive, la familiaridad con el vecindario o la disponibilidad de una empresa en venta. Por desgracia, suele pensarse que éstas son razones suficientes para tomar una decisión; sin embargo, debe evitarse este tipo de razonamientos.

De acuerdo con Filion (2011, p. 6), deben sin embargo tomarse en cuenta algunos aspectos relevantes en la determinación de él lugar donde ubicar la empresa y su factibilidad:

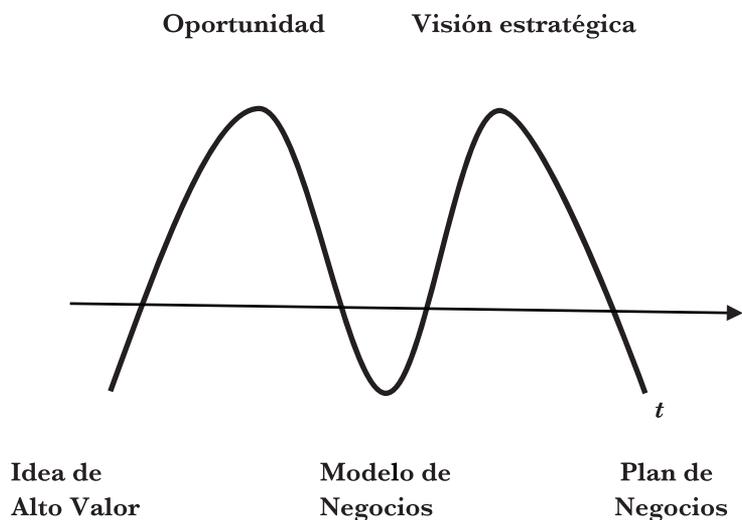
- Factores económicos de la zona/región (transporte, área comercial, accesibilidad, ubicación de comercios en la zona)
- Futuro económico
- Comercio e industria
- Ingreso promedio de la población
- Grupos o clases sociales
- Tamaño de la competencia
- Clima
- Apoyos financieros
- Instalación física interna y externa
- Estudio del mercado a cubrir
- Personal presente y futuro a contratar
- Proyecciones de producción, costo, ventas

Se dice que la necesidad es la madre de la invención. En otras palabras, una necesidad latente puede ser la chispa que encienda una oportunidad empresarial, oportunidad que puede tener su origen en las necesidades económicas, el hogar, en el trabajo, la escuela, la naturaleza, entre otros.

Para emprender un negocio se requieren además de la idea, la chispa, la conexión, también son necesarias la creatividad, la innovación, el deseo de abandonar la zona de confort.

Analizando el entorno en que vivimos, estudiamos, trabajamos y divertimos, pueden encontrarse necesidades no satisfechas o ignoradas, nichos de mercado que para otros han pasado inadvertidos, productos que están siendo elaborados de manera artesanal y que no han podido salir al mercado, productos que solo necesitan la oportunidad de ser promocionados para ser del conocimiento y agrado de clientes potenciales, hacia ahí deben dirigirse las baterías, para asesorar, orientar y crear una sociedad con quienes los elaboran y progresar conjuntamente.

Figura 1. Proceso empresarial



Fuente: Elaboración propia, con información de Filion, (2011, p. 24).

Tal y como se observa en la imagen anterior, el proceso para la creación de una empresa inicia en la concepción de la idea, que pudo haber tenido diversos orígenes. Filion (2011), la describe como una Idea de Alto Valor, cuyo contenido busca establecer: cómo surge la idea, en dónde se genera, basada en qué tipo de factores (económicos, personales, necesidad detectada, de trabajo) entre otros; si se trata de algo nuevo, si se está retomando un negocio ya existente que requiere de la mano de un emprendedor, de un administrador, de un visionario, así como también definir cómo ha ido madurando la idea original, quiénes han tomado parte activa o tomarán en su desarrollo, experiencias y vivencias particulares.

En un segundo paso se considera la oportunidad actual o a futuro para que esa idea, madure y prospere en su definición, desarrollo y puesta en marcha. Esta puede estar definida por el momento, las circunstancias económicas, políticas, religiosas, culturales, educativas, a nivel micro y macro, locales, regionales, nacionales e incluso internacionales. Lo interesante es que el futuro empresario esté preparado para enfrentar los diversos retos que un evento de esta naturaleza le habrá de requerir.

Posteriormente y en una tercera etapa, irá tomando forma el Modelo de Negocio, que, según lo señalado por el mismo autor, se integra de siete etapas o

momentos en los que se configura la estructura o columna vertebral de una idea que se pretende sea exitosa.

Dichas etapas cruciales para la elaboración del Plan de Negocio más cercanas a la realidad se describen a continuación.

### **Plan de negocio**

En este primer paso, se debe registrar la idea de la cual nace la inquietud para iniciar un negocio, aquí se consigna si el referido Plan obedece a una actividad de emprendimiento, es decir; que el sueño, inquietud, necesidad o simple ocurrencia, pasó por un proceso en donde se plasmó y maduró la estrategia a seguir para arrancar con un negocio bien evaluado y analizado en cada uno de los pasos del proceso.

Ya sea que se trate de materializar un sueño, una idea abstracta, satisfacer una necesidad, y rescatar el negocio de la familia, amigo u conocido, quien sabedor de tu formación como administrador, confía en que puedas ayudarle a mantener a flote la empresa familiar, cuyo inicio y permanencia en el mercado ha sido el sustento de dos o más generaciones.

En ocasiones puede incluso tratarse del relanzamiento de un producto, una marca, un servicio. Recientemente un inversionista, adquirió un negocio acreditado en cuanto al servicio que ofrece y con una buena cartera de clientes durante un par de años, la innovación a este respecto consistió en rediseñar el logotipo ya existente, buscando hacerlo más atractivo y actual, para con ello tratar de mantener la fidelización de los clientes y no esperar el paso de los años para posicionarse bajo una nueva administración.

Para tal efecto es conveniente no perder de vista la imperiosa necesidad de invertir y apoyado por un profesional en la imagen de la empresa, productos, servicios, publicidad y todo lo concerniente a lograr que el cliente recuerde el nombre, el logo, la marca, el eslogan, así como el mensaje publicitario, todo ello dentro del marco legal de los derechos de autor, propiedad intelectual y demás aspectos inherentes a la originalidad de los puntos anteriormente señalados.

No pasar por alto la clasificación de la empresa, es decir cuál será su giro y/o actividad principal (extractiva, industrial, comercial o servicios), esta información servirá para planear desde la ubicación, tamaño, capacidad instalada, equipos, materiales, recursos humanos, tecnológicos y financieros. De igual manera se podrán determinar los diversos trámites legales necesarios para su constitución, operación y cierre en caso de ocurrir y definir a que cámara u organización es

conveniente se afilie como parte de sus obligaciones empresariales, (CANACO, CANACINTRA, CANIRAC, CANACAR, CANAINPES, entre otras).

De ahí que se sugiera contar con la asesoría de especialistas que guíen y asesoren en los temas legales, contables, fiscales, financieros, de recursos humanos, tecnológicos y de diseño.

Otro elemento a considerar en la creación del Plan de Negocio y que es una tarea ineludible del Administrador de Empresas, es la definición de la Misión, Visión, Objetivos y Valores que habrán de llevar a buen término la constitución de la organización.

En la Misión se deberá plasmar el objeto de la existencia de la empresa, por qué, para qué y para quién. Mientras que la Visión debe reflejar hacia dónde se dirige la organización y en dónde se ve en los próximos años.

Los objetivos por su parte y de la mano con la misión y visión, orientarán las acciones a desarrollar, pudiendo estas ser a corto, mediano y largo plazo.

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta es la identificación de las ventajas competitivas de tu organización comparadas con la competencia directa e indirecta. Dichas ventajas lo pueden constituir entre otras (la ubicación del negocio, los horarios de apertura y cierre, la calidad del producto/servicio, los precios, la mano de obra calificada y/o especializada, las promociones, el servicio al cliente).

## **Estudio de mercado**

Esta fase considera en su desarrollo los cuatro elementos básicos de un estudio de mercado; (producto, precio, plaza y promoción), elementos que contribuyen a definir la estrategia de mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse en éste.

Importante para quien inicia un negocio, es el poder determinar quiénes son, en dónde están los clientes potenciales y qué características distinguen a unos de los otros.

Para realizar esta investigación, se puede usar alguno de los métodos ampliamente conocidos, como la observación directa, la encuesta o entrevista y/o la búsqueda en fuentes de información ya existentes.

Definidas estas acciones se deben presentar en forma gráfica los resultados obtenidos con sus correspondientes conclusiones, estableciendo los detalles de la marca, el logo, el eslogan, el mensaje publicitario y cómo serán dados a conocer al público en general y clientes potenciales, considerar el diseño de la etiqueta que deberá cumplir con todos y cada uno de los requisitos legales.

Resulta importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: el segmento de mercado (definir los clientes potenciales a los que se orientarán las baterías) competencia, porque ofrecen un producto/servicio igual al del Plan nuestro y aún aquellos que pueden ser considerados como competencia indirecta, sin dejar de lado el conocer su ubicación, estrategias que maneja y posibles ventajas competitivas.

Analizados estos aspectos se estará en condiciones de elaborar un cuadro en donde se identifiquen las oportunidades y los riesgos inherentes al mercado objeto de estudio.

La publicidad juega un papel importante ya sea a través de medios impresos, audiovisuales o electrónicos, (siendo este último el de mayor uso por su efectividad y economía); decidir cuál medio emplear depende en gran medida de los costos y de los recursos para ello asignados por la empresa. Se pueden utilizar volantes, dípticos, trípticos, carteles, entre otros.

Otro punto a determinar son las promociones que manejará la empresa y en donde se puede elegir entre descuentos, muestras gratis, sorteos, empaques especiales, monedero electrónico y reembolsos; estas acciones están encaminadas a lograr que el cliente conozca, distinga y recomiende el negocio, como parte de la estrategia orientada a posicionar nuestros bienes y/o productos, así como a la empresa.

¿Cómo se hará la distribución de los bienes, productos o servicios?, ¿de manera directa o a través de intermediarios?, ¿qué costo representa una u otra opción?, ¿la entrega se hará en tiempo y forma?, ¿cuál es la capacidad de la empresa en la distribución? Éstas y otras interrogantes deben ser contestadas de manera clara y objetiva.

¿Nuestros precios serán iguales, mayores o menores a los de la competencia?, ¿qué estrategias se habrán de seguir? Es necesario no perder de vista cuáles serán los costos fijos, los costos variables, así como los inherentes a la constitución, instalación, acondicionamiento y puesta en marcha del negocio.

## **Recursos materiales**

Es necesario tomar en cuenta todas y cada una de las actividades a desarrollar en la organización, elaborar un listado y posteriormente un diagrama de flujo, en donde se identifiquen de manera clara los procesos productivos que en ella intervienen, concluida esta tarea corresponde ahora definir el equipo y materiales necesarios para las actividades de la empresa, según el giro/actividad previamente señalado.

Dependiendo la cantidad y tipo de procesos, se debe indicar en el listado arriba señalado la acción a desarrollar, así como el tiempo que se requiere para

llevarlas a cabo, esto permite al administrador la oportunidad de hacer ajustes en donde se juzgue pertinente, los tiempos y movimientos, que a su vez darán la pauta en la elaboración de los estándares de desempeño.

Es necesario que, una vez conocidas las actividades que se van a realizar, se indique cuál es el tipo y cantidad de equipo, herramientas e instalaciones que específicamente se emplearán en esa actividad, así como en qué casos se hace imprescindible la instalación de equipos e instalaciones especiales (agua, gas, energía eléctrica) entre otras.

Una tarea adicional lo constituye la elaboración de una lista de proveedores tanto locales como nacionales y de ser necesario extranjeros, para conocer la disponibilidad de los equipos y herramientas; medidas, marcas, precio de venta, costos de envío, tiempo de entrega, asesoría para su instalación, mantenimiento y capacitación para el personal que lo manejará.

Dichas especificaciones como el tamaño y peso, se reflejan en el diseño y distribución de la planta productiva, buscando facilitar el acceso, elaboración y distribución de los bienes, servicios o productos, amén de otras especificaciones que pudieran ser requeridas al momento de su instalación y que serán de utilidad para una adecuada y eficiente operación de la maquinaria y equipos.

Factor elemental en todo proceso productivo lo constituyen la materia prima e insumos que se requieren para la elaboración del producto y/o la prestación de un servicio. Aquí también se hace necesario elaborar un listado de cada uno de los ingredientes para lograr una producción de calidad. Entre los elementos requeridos están; proveedores, disponibilidad de la materia prima e insumos la mayor parte del año, precios de venta, presentación de los mismos (pieza, kilo, litro, caja, docena, etcétera), canales de distribución de los proveedores, costos de envío, forma de pago, almacenaje y todo aquello que impacta en forma directa e indirecta en los costos de producción).

Estrategia importante en este plan es el manejo de inventarios, aspecto en el que se debe establecer cuál será el movimiento (consumo) de los insumos (diario, semanal, quincenal, mensual) o cualquier otro período de tiempo, así como la cantidad necesaria por producto, jornada, entre otros, los que habrá de marcar la pauta en la compra/reposición de dichos productos evitando caer en dos situaciones embarazosas, la falta de inventario u la existencia innecesaria de excedentes que además representan un costo.

El manejo correcto de esta información contribuye de manera significativa a determinar la capacidad instalada del negocio, buscando la eficiencia en los

procesos, la elaboración de los productos necesarios y la prestación de los servicios acorde a nuestra disponibilidad de tiempo, recursos e infraestructura. Si esto se logra se estará a un paso de trabajar en la mejora continua de la empresa para convertirla en una organización de calidad.

## **Capital humano**

Hoy en día el recurso humano, sigue siendo considerado el recurso más importante de toda organización. Planear adecuadamente el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los mismos, permitirán en el mediano plazo una adecuada administración del negocio y su consecuente optimización de los recursos que intervienen en la empresa, así como lograr la eficiencia de la misma.

Cuando se conocen los objetivos, la misión y visión de la empresa, así como los procesos de producción y de las actividades a realizar; es posible determinar el tipo de colaborador que la organización requiere para llevar a efecto las correspondientes acciones de administración, finanzas, mercadotecnia, producción, ventas y las necesarias para la buena marcha del negocio, comienza entonces aquí una labor importantísima que permitirá acercar a la empresa el capital humano adecuado a sus necesidades.

Se deben establecer los requerimientos específicos del puesto para buscar candidatos idóneos al mismo, definir el perfil académico y/o competencias necesarias para ocupar dicho puesto, así como otras características inherentes a la descripción y perfil del puesto tales como: (sexo, edad, nivel máximo de estudios, escuela de egreso, experiencia en el puesto) igualmente algunos aspectos como (disposición, innovación, creatividad, actitud, etcétera).

Con esta tarea se pretende cubrir cada uno de los puestos previamente señalados en el organigrama de la empresa y que tenderá a ser lo más plano posible, evitando crear una estructura enorme en la que se terminen diluyendo los esfuerzos de la organización.

Se recomienda la elaboración de un manual operativo por puesto de trabajo, buscando facilitar las tareas de supervisión, ya que en él se establecen entre otros datos; los objetivos del puesto, las actividades a desarrollar, procesos de la actividad correspondiente y posteriormente establecer los estándares de desempeño y calidad.

Finalmente es necesario definir y establecer por escrito las políticas de la empresa, en donde se incluyan entre otras las concernientes a: valores, sistema de comunicación, políticas de operación y resolución de conflictos, formas y fechas de pago.

## **Recursos financieros**

Desde la definición del tipo de empresa, su tamaño, actividad, equipo y materiales necesarios, personal adecuado para las actividades, así como una gran diversidad de trámites legales para la constitución de la organización, obliga a tomar en cuenta en forma clara y oportuna, de cuánto será el monto de la inversión, pero más importante aún cuál será el origen de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del negocio y su operación cuando menos durante los primeros doce meses.

Es importante definir las entradas y salidas de los recursos económicos, cuál será el monto de la aportación de los socios (capital social), a qué fuentes de financiamiento se recurrirá, considerando los pros y contras de cada una de dichas alternativas, se sugiere independientemente de acudir a organismos gubernamentales, analizar los apoyos de los principales bancos que operan en tu localidad para conocer los tipos de apoyo que ofrecen, monto del financiamiento, plazos de pago, tasa de interés, requisitos para otorgar el crédito, una vez hecho esto se estará en condiciones de elegir la mejor opción.

Para enfrentar este tipo de compromisos financieros, es recomendable, bajo la asesoría y supervisión de un especialista, elaborar las proyecciones financieras a uno y cinco años, con la finalidad de visualizar en que momento la empresa estará alcanzando su punto de equilibrio, el período en que empieza a obtener ganancias, tiempo de recuperación de la inversión y el valor de la inversión en el tiempo. Los flujos de efectivo, el estado de resultados y el balance general facilitan esta actividad.

## **Plan de trabajo**

Consiste en la elaboración de un cronograma en donde se indiquen las actividades a realizar, tiempos de ejecución y término, recursos y responsables de las mismas, necesarias para el arranque de la empresa y posterior logro de los objetivos planteados, en este proceso se puede dar el caso de acciones que se realicen de manera simultánea incluso bajo la responsabilidad de una misma persona.

La herramienta adecuada para este propósito lo constituye el Gráfico de Gantt, que se planteará en un nuevo capítulo.

## Lista de referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. España: Espasa-Calpe.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Filion, et.al., (2011). *Administración de PYMES, emprender, dirigir y desarrollar empresas*; Pearson, México, 1ª edición.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2009). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_PYMES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf)
- Marx, K., Engels, F. (1967). *El Capital Tomo II*, Varela, La Habana Cuba.
- Marx, K. (1967). *El Capital, Tomo I*, Varela, La Habana Cuba.
- Marx, Engels, Lenin. (1967). *El Capital Tomo III*, Varela, La Habana Cuba.
- Medina, Z. (2011). *Teorías del Desarrollo*, Varela, La Habana Cuba.
- Méndez, S. (2005), *Fundamentos de Economía*, Mc Graw Hill, México.
- Pindiek, R. S.(2009). *Microeconomía*, Pearson, Madrid España.
- Vidales, C. P. (2013). “Un México de Emprendedores: (el reto de la educación)”, Ponencia IMEF 2013.



# Las redes sociales como herramienta de Marketing en las pequeñas empresas de comida de Tampico

Erethza Karolina Cruz Llera<sup>17</sup>

Gemma Paola Saucedo Coronado<sup>18</sup>

Dra. Magda Lizet Ochoa Hernández<sup>19</sup>

El presente artículo pretende apoyar la docencia en las materias de Investigación Aplicada I y II orientadas al conocimiento y aplicación del método científico como un instrumento sistemático de investigación en estudios que tienen que ver con la mayoría de las disciplinas que conforman los programas de estudio de las carreras de Licenciado en Negocios Internacionales, Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Informática de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico. Específicamente, se aplican los pasos del proceso de investigación científica inmersos en el proyecto de investigación elegido, sustentando un marco teórico conceptual objetivo que permite la identificación de hipótesis susceptibles de contrastar.

## Resumen

Las redes sociales han dejado de ser solo sitios web para convertirse en una herramienta poderosa que ha revolucionado el Marketing en las empresas que buscan aumentar sus ventas innovando en la forma de publicitar. El propósito de esta investigación es demostrar que las redes sociales pueden cumplir con la función de herramienta efectiva de Marketing en las pequeñas empresas de comida de Tampico, para alcanzarlo se aplicaron 20 cuestionarios a pequeños

---

<sup>17</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de comercio y Administración de Tampico.  
Email: karo\_cll@hotmail.com

<sup>18</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de comercio y Administración de Tampico.  
Email: gemma.saucedo@gmail.com

<sup>19</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de comercio y Administración de Tampico.  
Email: mlochoa@docentes.uat.edu.mx

establecimientos de comida que contaran con el uso continuo de redes sociales en su promoción. La evidencia comprobó que las redes sociales son una herramienta efectiva de Marketing de las cuales la más utilizada es Facebook.

**Palabras clave:** redes sociales, Marketing, pequeñas empresas de comida.

## **Introducción**

Debido a la creciente competencia que existe entre los negocios emergentes y el aumento en las expectativas de los clientes aunado con las exigencias de los mismos, los comerciantes y dueños de pequeñas empresas se han visto en la necesidad de hacer uso de métodos no convencionales para promocionarse. Uno de esos métodos es el uso del internet, que acorde con Sixto (2015) proporciona grandes ventajas ya que su uso permite la agilización en los procesos de distribución, la facilidad de la venta online y la reducción de costos, por consiguiente los beneficios pueden ir orientados a practicar descuentos o promociones que ayuden a captar nuevos clientes y mantener a los actuales.

Dentro del Marketing orientado a los consumidores, Internet y las redes sociales juegan un papel de suma importancia al provocar un cambio importante en el comportamiento y forma de vida en la sociedad (San Jaime Calvet, 2012), algo de lo que se puede estar muy seguro puesto que en los últimos años las redes sociales se han convertido en la principal forma de comunicación, a lo que los expertos en Marketing deben enfocar su atención para incitar la aceptación, preferencia y fidelidad de los consumidores, teniendo como resultado esperado darse a conocer como empresa, posicionar la marca, mantener una ventaja competitiva en el mercado y por lo consecuente elevar sus ventas y márgenes de utilidad.

Uno de los puntos más importantes a destacar como lo menciona Castro (2015) es que el desarrollo de la Web 2.0 y las redes sociales trajeron consigo una nueva dinámica de comunicación entre vendedor y cliente en donde cada usuario dejaba de ser solamente un receptor de información, y se convertía en un sujeto activo que coopera en la relación, algo que con los medios tradicionales de comunicación no sucedía, esto le concedió el poder al usuario al permitirse opinar, sugerir e incluso exigir sobre el producto en cuestión.

Las redes sociales atraen a diferentes públicos donde se pueden dar a conocer las empresas y establecer un vínculo directo y fuerte con sus clientes.

Si bien existen conocimientos de estudios que documentan el impacto de las redes sociales como herramienta de Marketing (Aldape, Abrego y Medina 2016; Marauri, Rodríguez, Genaut y Iturregui, 2014; Leal y Porras 2015 ), no hay uno que aplique al ámbito de la promoción en los pequeños negocios, por ello, este estudio pretende demostrar que las redes sociales pueden cumplir con la función de herramienta efectiva de Marketing en los pequeños negocios de comida en la zona de Tampico, tomando en cuenta las siguientes incógnitas: ¿Qué tan importante es para la pequeña empresa iniciar sus estrategias de promoción y mercadeo por medio de la red social?, ¿cuál ha sido la respuesta por parte del consumidor traducida en el nivel de ventas?, ¿cuál es la utilidad de las redes sociales para el negocio?, ¿cuál de las redes sociales es la más efectiva en cuanto a alcance de la difusión de mensaje, popularidad y aceptación?, ¿existe algún aspecto negativo al hacer uso de este medio?, ¿es costosa la propaganda en redes sociales?

En la presente investigación se plantean los beneficios que ha tenido la implementación de la **social media** en las pequeñas empresas de la ciudad de Tampico en aspectos de Marketing. Para alcanzar el objetivo de estudio, la investigación se determinó por medio de tres fases; siendo la primera un análisis de la revisión literaria y consulta digital de artículos de Marketing electrónico y redes sociales, la segunda fase se integró por la recopilación de información obtenida de fuentes primarias por medio de la aplicación de un cuestionario, por último la tercera fase muestra los resultados obtenidos.

## **Marco teórico**

### **1. Redes sociales: herramientas de Marketing**

Las redes sociales aparecieron en orden consiguiente a los famosos blogs, los cuales fueron precursores en la web 2.0 en la cual se crearon herramientas gratuitas de internet, donde cualquier usuario podía publicar contenidos en la red sin pagar por una página web (Fages-Ramió, 2008).

Según la denominación que hace Sixto (2015) de *social media*, éstas son el conjunto de portales o medios sociales para la generación de contenidos que se publican en internet, donde el principal medio son las redes sociales desarrolladas en la web 2.0, que permiten la comunicación en diversos sentidos, facultando a que cualquiera pueda aportar ideas y convertirse en creadores de contenido. Dichos

medios sociales son todas aquellas herramientas, aplicaciones y plataformas que facilitan las interacciones entre usuarios.

Son estos sitios en internet los que son capaces de crear espacios sociales virtuales, se puede marcar como su inicio el año 2002 con la creación de Fotolog, luego en 2003 nace MySpace y el 4 de febrero de 2004 hace su aparición la red social más representativa hasta el día de hoy, Facebook, creada originalmente para uso exclusivo de los estudiantes de Harvard y que se ha ido esparciendo y evolucionando de forma acelerada, pues para mayo del 2006 ya tenía contratos con iTunes para obtener información al respecto de los gustos en música de los usuarios. Ese mismo año incursionó en la India con el apoyo de institutos tecnológicos de aquel país, y en 2007 Microsoft compró 1.6% de la Red Social con la condición de renovar su Programa de interfaz con el fin de estudiar mejor las bases de datos de cada usuario, y con empleados dedicados únicamente a proveer el servicio de red social, (Faerman, 2012).

Sixto (2015) afirma que los negocios no pueden desarrollarse en un mundo diferente al de sus clientes, de esta manera es necesario desarrollar estrategias de *social media* para sobrevivir en el mercado actual. Madrigal, Madrigal y Guerrero (2015) establecen que el Marketing en redes sociales se puede considerar como una nueva filosofía y una práctica nueva de negocios donde es posible comprar y vender por estos medios.

González (2014) pone énfasis en que las redes sociales han cambiado la forma de hacer el mercadeo ya que muchos aspectos como la promoción, compraventa, investigación de mercados, posicionamiento de productos, entre otros se han redimensionado, además de que es un hecho que la información contenida en redes sociales está caracterizada por la creación de contenidos personalizados, entonces, para realizar publicidad en estos medios los encargados de mercadotecnia deben tener la capacidad de incidir en quién, dónde, cuándo y bajo qué condiciones es producida la información. Como estipula Díaz (2014), el Marketing en redes sociales busca la transparencia, confianza y un mayor grado de credibilidad.

La aplicación de campañas de mercadotecnia utilizando las redes sociales trae consigo ciertos beneficios para la empresa, entre los cuales de acuerdo con Aldape, Abrego y Medina (2016) destacan: en primer lugar el ahorro en la publicidad, el que sea más agradable para el usuario y también la aceptación de la misma, lo que puede resultar en la lealtad hacia el producto o la marca, lo que es naturalmente una excelente estrategia.

Entre otras ventajas se encuentran el número de personas que se pueden alcanzar, el reenvío del mensaje de manera voluntaria, la flexibilidad en el contenido y forma de presentación, difusión de la información rápida y fácilmente, agilización en la aceptación del producto, los resultados de la campaña son medibles, además de obtener información sobre el consumidor (Aguilar, San Martín y Payo, 2014).

Otro aspecto por el cual se ha implementado en Marketing por medio de redes sociales, como lo indica Nicholls (2012) es que éstas pueden ser utilizadas y administradas tanto dentro como fuera de la oficina debido a que esto se hace por medio del internet, además de que las innovaciones como las tabletas y Smartphones dan cabida a impulsar aún más a las redes sociales.

## **2. Las redes sociales más populares en México**

Según el 12º estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México realizado por el AMIPCI en el año 2016, México cuenta con una población internauta de 65 millones lo que corresponde al 59.8% de la población total, donde el dispositivo de conexión a internet más usado es el Smartphone con 77%, seguido de la laptop con 69% y 50% por computadora de sobremesa. Las actividades online más populares son en primer lugar acceder a las redes sociales con 79%, recibir e-mails con 70% y buscar información 64%. En el tema de redes sociales los internautas mexicanos prefieren Facebook con 92%, Whatsapp con 79%, Twitter con 55% e Instagram con 39%, siendo el dispositivo más empleado para acceder a estas aplicaciones el Smartphone con 75% de preferencia.

En estudio realizado por NCA y Asociados (2010) muestra que el 60% de las empresas usan Facebook, lo que les permite acercarse a sus clientes, recibir comentarios con respecto a sus productos y dar esa sensación de cercanía y unidad con los usuarios.

Facebook es una red social apta para el Marketing ya que demuestra que no se debe ir inmediatamente a la venta, sino a la creación de una comunidad que interactúa y que además es atractiva e invita a las personas a unirse y compartir, conocer a otras personas y después de esto posiblemente concretar la venta (Díaz, 2013).

## **3. Utilidad de las redes sociales en la empresa**

Las empresas con redes sociales de mayor presencia, son sinónimo de un gran capital de identidad que trae consigo grandes beneficios. Se trata de una inversión que tiene el usuario de promocionarse ante un público imaginado, permitiendo

aumentar el valor y las oportunidades para vender un producto (Fernández, 2008).

Nicholls, (2012) afirma que en la actualidad las redes sociales ya no son más una opción sino una estrategia de la empresa. Entonces, los entes económicos deben estar conscientes de los beneficios que les puede traer la incorporación de las redes sociales, puesto que son un fenómeno que ha revolucionado todos los negocios al permitir medir su evolución y oportunidades, principalmente por la posibilidad de obtener información valiosa relacionada con el desempeño de la empresa, los competidores o sobre la calidad que demandan los clientes.

De la Garza (2001) enlista ciertas estrategias de Marketing en línea para mejorar la eficiencia y la diferenciación de la empresa, ofreciendo la posibilidad de:

- Ampliar el alcance geográfico del negocio, detectando nuevos clientes, reduciendo costos y tiempos, y mejorar los procesos internos haciendo uso de la tecnología del internet.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Innovar el diseño del producto y optimizar los servicios de compra-venta.

De igual manera, Kotler y Keller, (2006), postulan otras ventajas de la estrategia por internet, siendo las siguientes:

- Transmitir una cantidad de información prácticamente ilimitada, que resulte de interés para los visitantes
- Conseguir más y mejor información sobre los mercados, clientes reales y potenciales, así como de la competencia
- Agilizar la comunicación interna entre empleados y externa con los clientes
- Publicar anuncios, descuentos, muestras y solicitar información.
- Personalizar el sitio web
- Mejorar el proceso de venta y post-venta
- Ahorro
- Mejorar la logística y operaciones
- Adoptar soluciones a problemáticas identificadas

Nicholls, (2012) hace hincapié en que en el caso concreto de las redes sociales, se pueden localizar cinco grandes oportunidades de negocio gracias a las variadas aplicaciones con las que cuentan:

1. Alta presencia en el mercado de diferentes ciudades e inclusive países, por la visibilidad en línea donde sea y cuando sea.
2. Mejorar la comunicación entre los dueños, empleados y clientes.
3. Creación de grupos interactivos para identificar el mercado y los prospectos.
4. Extracción de información sustancial de lo que es demandado por los clientes y público en general a través de pequeños sondeos con el apoyo de encuestas.
5. Coordinación entre los empleados y proveedores al utilizar estas aplicaciones como medios de contacto, lo que básicamente significaría una mejora en la productividad.

En la empresa, son comúnmente más utilizadas las redes sociales en el área de Marketing y ventas (Leal y Porras, 2015), esto debido a que fungen como medio de promoción constante y canal de ventas a la vez, sin embargo el departamento de recursos humanos también se puede apoyar en estas herramientas para localizar y contratar profesionistas (Heidemann, Klier y Probst, 2012).

La publicidad online haciendo uso de redes sociales, además del reclutamiento de clientes cuyo propósito es la fidelización por parte de los mismos (Lehu, 2001), son aspectos que resultan importantes para las organizaciones o negocios, puesto que quienes incorporan el *social media*, cuentan con personal y consumidores dispuestos a recomendar la empresa a más personas (Madrigal, Madrigal y Guerrero, 2015).

La funcionalidad de las redes sociales para las empresas va de la mano con la correcta operación y administración que se les dé (Narváez y Montalvo, 2014) por lo que se recomienda destinar un presupuesto determinado al personal a cargo de operarlas.

#### **4. Retos en el uso de las redes sociales como medio de promoción**

Las redes sociales como medio de promoción propician múltiples beneficios que se pueden ver traducidos en el éxito del negocio, sin embargo, la administración enfrenta ciertos retos como el cuidado al diseñar las estrategias de comunicación y Marketing, otro punto es el rechazo por parte de los clientes debido al desconocimiento del social media, además, por mínimo que sea se requerirá de inversión de tiempo y en algunos casos monetaria para las cuestiones publicitarias, también el mantener la mejora e innovación constante para competir con empresas del mismo giro y por último mostrar un compromiso de interacción con los consumidores con actualización permanente (Madrigal, Madrigal y Guerrero, 2015). Leal y Porras (2015) enuncian que otro factor a considerar como reto del

uso de las redes sociales en la promoción, es la falta de conocimiento acerca de cómo se debe dirigir la información para aplicaciones potenciales del negocio.

De lo expuesto anteriormente, se infiere que las redes sociales pueden brindar grandes beneficios al implementarse como parte del Marketing en las empresas, por lo cual en el presente estudio se definirá qué tan importante es el uso de éste instrumento muy valorado en el mundo contemporáneo de los negocios. Para ello, se proponen las siguientes hipótesis:

H1. Las redes sociales son una herramienta efectiva de Marketing para las pequeñas empresas de Tampico.

H2. Las ventas de las pequeñas empresas de comida de Tampico se incrementan por el uso de las redes sociales como herramienta de Marketing.

H3. Las redes sociales son mejor herramienta de Marketing para las pequeñas empresas de comida de Tampico que los medios tradicionales de propaganda.

H4. Facebook es la red social más popular y efectiva para la promoción de las pequeñas empresas de comida de Tampico.

H5. Las pequeñas empresas de comida de Tampico utilizan las redes sociales para la promoción más que para realizar el servicio postventa.

## **Metodología**

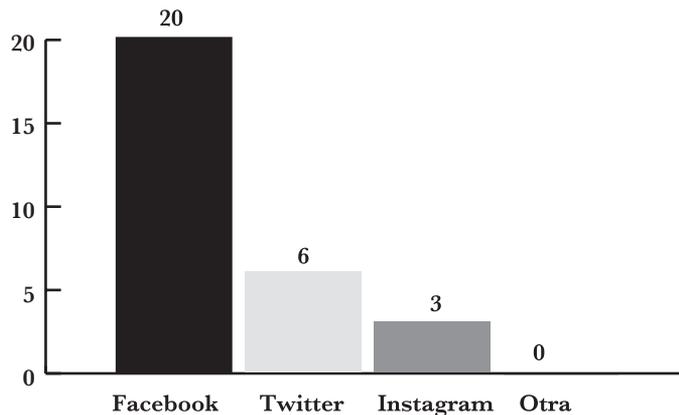
La investigación es de tipo descriptivo de corte transversal tomando como muestra dirigida a 20 pequeñas empresas de comida ubicadas en la ciudad de Tampico, Tamaulipas, seleccionadas por conveniencia debido a la ausencia de una fuente de información oficial que arroje el listado de las empresas que cumplieran con las características de clasificación en tamaño (pequeñas) y que a la vez hicieran uso de redes sociales en su promoción de manera continua. El instrumento de recogida de información es un cuestionario que incluye preguntas alusivas a la utilidad de las redes sociales, periodicidad de uso, desventajas, costos y popularidad de las mismas.

## **Análisis de resultados**

A continuación se presenta el análisis de resultados de acuerdo con la estructura del cuestionario. En primer lugar se hace alusión a cuáles son las redes sociales que

utilizan las pequeñas empresas de comida en Tampico, siendo Facebook la más usada (20), 6 de estas, usan a la par Instagram y solo 3, tienen cuenta de Twitter, como se muestra en el gráfico 1. Por lo que se confirma que la red social donde tienen más clientes seguidores y popularidad es Facebook.

**Gráfico 1. Mayor red social utilizada**

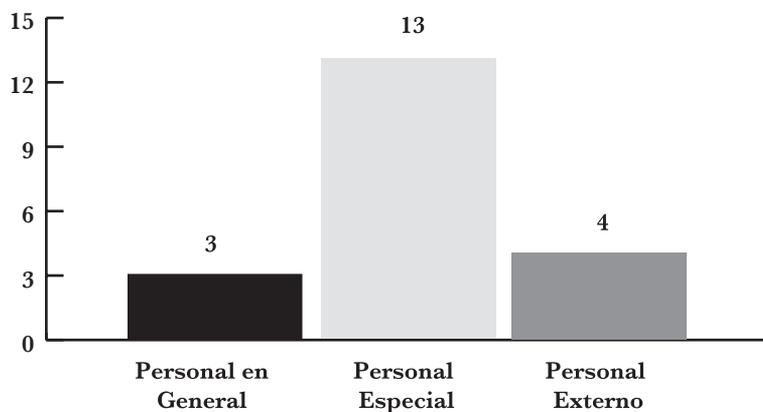


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de estas empresas (40%), empezó a utilizar las redes como herramienta de Marketing en el periodo comprendido entre el 2015 y 2016. En lo que a publicidad se refiere, el 95% estuvo de acuerdo en que la promoción a través de las redes sociales es mejor que en los medios tradicionales de propaganda y solo el 5% opinó que los resultados son los mismos para ambos medios. Referente a que si les genera algún costo en la contabilidad hacer uso de las redes sociales, el 75% de las empresas afirmó pagar por publicitar en dichos medios, donde los costos tienen un promedio mensual de \$3 000 M.N.

Dando respuesta a quién es el encargado de manejar las redes sociales, la mayoría (65% de las empresas) indicó que son administradas por parte de un departamento de Marketing o personal especial, seguido de empresas externas de publicidad (20%) y en el resto de los casos (15%) es indiferente el departamento o empleado que las administra (gráfico 2).

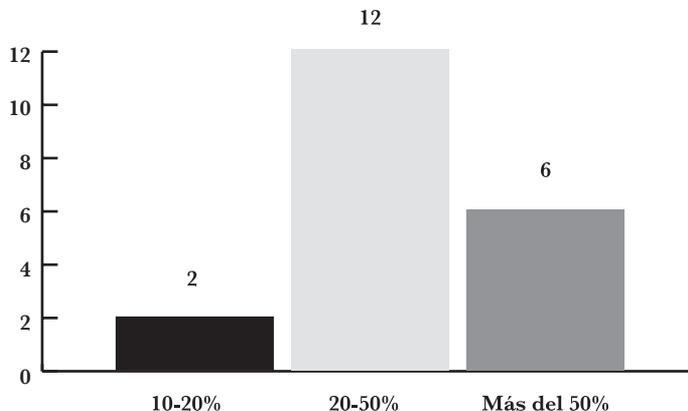
Gráfico 2. Administración de redes sociales



Fuente: Elaboración propia

En relación al incremento en las ventas, desde que iniciaron la publicidad en las redes sociales, la totalidad de los negocios de comida de Tampico afirmó que sí existió dicho aumento y más de la mitad coincidió en un estimado en porcentaje del 20% al 50% como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Incremento en las ventas

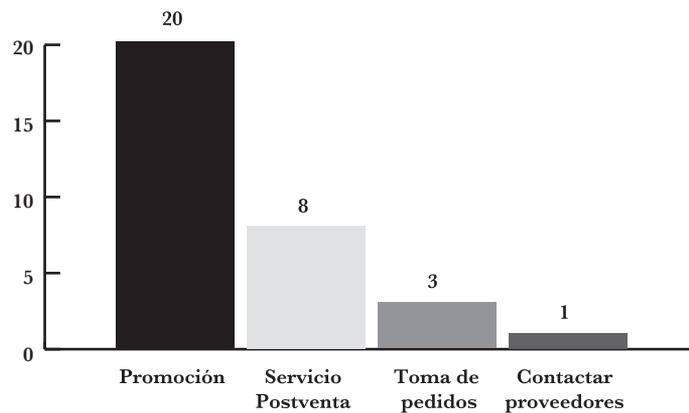


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la finalidad de uso de estas herramientas (promoción, servicio posventa, toma de pedidos y contactar a proveedores), se encuentran distribuidos de acuerdo a lo representado en el gráfico 4, donde se observa que la finalidad que

más se persigue al utilizarlas es la promoción; y la frecuencia para lanzar promociones en las redes sociales oscila en su mayoría entre 1 a 5 publicaciones diarias.

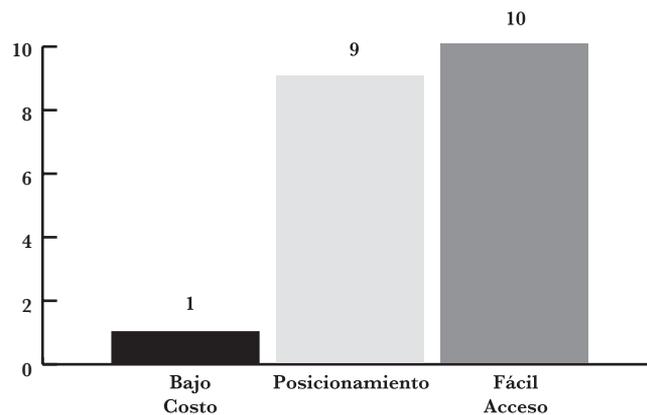
Gráfico 4. Finalidad respecto al uso



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra que para estas empresas, los beneficios de la incorporación de estas herramientas de Marketing son: el fácil acceso por parte de los consumidores el aspecto más importante (50%), seguido del posicionamiento de la empresa (45%) y bajo costo del servicio (5%).

Gráfico 5. Beneficio para el negocio

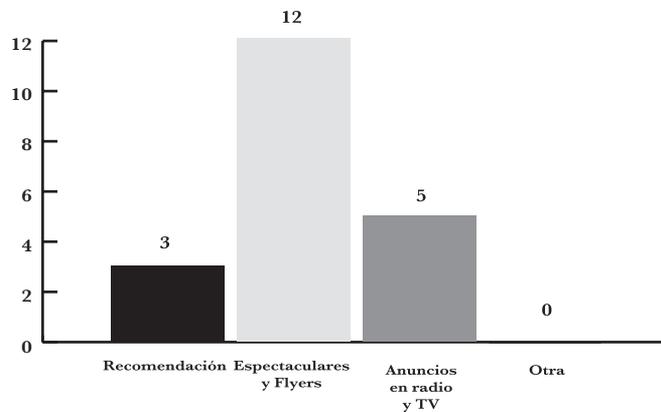


Fuente: Elaboración propia

En contraste con los aspectos positivos, el 35% de las empresas afirmó haber tenido incidencias respecto del uso de las redes sociales como los malos entendidos de la información en las promociones; y quejas en general, en las publicaciones.

El último cuestionamiento hace alusión a que si no contaran con redes sociales para la promoción del negocio, ¿cuál herramienta de Marketing utilizarían en su ausencia?, las respuestas arrojaron que el 60% de las empresas optarían por los espectaculares y flyers, los anuncios por radio y/o televisión (25%) y las recomendaciones (15%) (Gráfico 6).

Gráfico 6. Herramientas a utilizar en caso de no existir Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia

## Discusión de resultados

Derivado del análisis anterior se detectó que la red social que más usan para hacer Marketing y que les brinda mejores resultados con los consumidores es Facebook sobre Instagram y Twitter a pesar de brindar las mismas funciones. En cuanto a las ventas, el porcentaje de aumento que han registrado desde que iniciaron la publicidad por este medio es un aproximado que va del 20% al 50%, por lo que se constató que la principal finalidad de uso es la promoción.

Entre las principales ventajas se detectó el bajo costo del servicio de la aplicación y el fácil acceso a estas herramientas, los aspectos negativos realmente son muy pocos si se hace una correcta administración de las redes sociales puesto que los mínimos problemas registrados fueron mal entendidos en las promociones y quejas del servicio en las publicaciones.

## Conclusiones

Las redes sociales se han convertido en una poderosa herramienta en las empresas para aplicar las estrategias de Marketing permitiéndoles captar clientes potenciales, difundir su publicidad, ofrecer un mejor servicio para aumentar las ventas y finalmente lograr la fidelización por parte del consumidor. Este estudio comprobó que las redes sociales cumplen la función de ser una herramienta efectiva de Marketing para las pequeñas empresas de comida de Tampico y que éstas al utilizarlas sí incrementan sus ventas, así mismo el principal empleo que les dan es promocionar, por lo que su importancia de incorporación es toral para el éxito de las mismas si se busca la innovación en estrategias de promoción y mercadeo a la par de una comunicación más eficiente con los clientes.

Referente a los hallazgos, se descubrió que a los pequeños negocios de comida de Tampico les resulta más benéfico que los consumidores tengan un fácil acceso a su perfil para ser seguidos y estar al tanto de las promociones antes que el posicionamiento de la marca del negocio para su reconocimiento en la zona e inclusive el bajo costo que estas tienen a comparación de otras alternativas para publicitarse.

No obstante, esta investigación presenta ciertas limitaciones que se deben considerar antes de generalizar los resultados, debido que la muestra cuenta con un número reducido de unidades de estudio al ser dirigida por la ausencia de un marco muestral que detallara el listado de las pequeñas empresas que cumplieran con las características relacionadas con el objeto de estudio y en adición, algunos de los participantes del cuestionario consideraron reservarse datos de costos por cuestiones de privacidad.

## Lista de referencias

- Aguilar Arcos, V; San Martín Gutiérrez, S; Payo Hernanz, R; (2014). La aplicación empresarial del Marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. Opiniones de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 14, pp. 15-31.
- Aldape K. A.; Abrego, D.; Medina, J. (2016). Análisis de la percepción del uso de las redes sociales como herramienta de Marketing en las MiPyMEs de Tamaulipas. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 18, pp.49-65.
- San Jaime Calvet, L. (2012). *Redes sociales y Marketing*, Universidad Politécnica de Valencia, Recuperado 18 de septiembre 2017, <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17406/memoria.pdf?sequence=1>
- Castro, C. (2015). Reseña de Marketing 2.0. El nuevo Marketing en la web de las redes sociales. *Revista Comunicación*, Num.13, pp. 106-110.
- De la Garza, M. (2001). *Cibermarketing*, México, Editorial CECSA.
- Díaz Ledezma, J. (2014). Propuesta de red social como herramienta del Marketing relacional: fidelización de clientes en pequeñas empresas de calzado. *Ciencia y Tecnología*, 10 (1), pp. 31-46.
- Faerman, J. (2012). *Faceboom: el nuevo fenómeno de masas Facebook*. México, editorial Oceano.
- Fages-Ramió, R. (2008). Actitud 2.0. La política más allá de los blogs. *Revista de Internet, Derecho y Política*, (7), pp. 20-25.
- Fernández, S. (2008). Redes sociales Fenómeno pasajero o reflejo del nuevo internauta. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (76), pp. 118-120.
- González-Valiente, C.L. (2014). Marketing, internet y redes sociales: repensando nociones de calidad de la información durante su proceso de gestión. *Capital Científico*, 12(4), pp. 94-102.
- Heidemann, J., Klier, M. y Probst F. (2012). Online social networks: a survey of a global phenomenon, *Computer Networks*, (56), pp. 3866-3878.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
- Leal Güemez, R. y Porras, S.T. (2015). Oportunidades y riesgos de las redes sociales en internet: el caso de empresas mexicanas. *Recherches en Sciences de Gestion*, (111), pp. 87-104.
- Lehu, Jean-Marc (2001). *Fidelizar al cliente. Marketing, internet e imagen de marca* (Trad. De Patrick Ducher), Barcelona, Editorial Paidós.

- Marauri Castillo, I., Rodríguez González, M., Genaut Arratibel, A. y Iturregui Mardaras, L. (2014). El muro de las críticas. El uso de las redes sociales por los sectores más denunciados por los consumidores. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 20 (1), pp. 159-175.
- Madrigal Moreno, S., Madrigal Moreno, F. y Guerrero Dávalos, C. (2015). Retos y oportunidades del *social media* en la organización contemporánea. *European Scientific Journal*, 11 (23), pp. 70-87.
- Narváez Vásquez, A. y Montalvo Escamilla, E. (2014). Best practice in the use of social networks Marketing strategy as in SMES, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 148, pp. 533-541.
- NCA y Asociados, S.A. (2010). *Estudio de la influencia de las marcas en la sociedad 2.0*. 15/02/2017, de NCA y Asociados, S.A. Sitio web: <http://recursos.anuncios.com/files/361/31.pdf>
- Nicholls Steve (2012). Redes sociales en las empresas, *INCAE Business Review*, 2 (24).
- Sixto García, J. (2015). Desarrollo de las redes sociales como herramienta de Marketing. Estado de la cuestión hasta 2015, *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, enero-junio, pp. 179-196.



## Pronósticos: Una necesidad para mejores decisiones

Mtra. Patricia Elena Castillo Torres<sup>20</sup>

Mtra. Silvia Leticia López Rivas<sup>21</sup>

Mtro. Alejandro León Ramírez<sup>22</sup>

### Resumen

Las Pequeñas y Medianas empresas son de gran importancia, debido a la generación de empleos y su aportación al PIB, sin embargo, este sector de empresas es muy vulnerable.

Dentro de los factores que contribuyen a la permanencia de estas Pequeñas y Medianas empresas, mejor conocidas como PyMEs, se encuentran aquellos derivados de la atinada gestión en la administración por parte del gerente o empresario, cabe destacar que no hay una receta mágica que garantice los resultados que se obtienen ante cada uno de los desafíos a los que se enfrentan las PyMEs, por lo que tomar decisiones acertadas es una actividad dinámica, exhaustiva y constante, ya que el presente y futuro de la empresa está en juego. Existen algunos elementos que ayudan a tener bases sólidas, mejorar en la toma de decisiones y no aventurarse en aquellas improvisadas e incluso originadas por instinto o corazonadas. Una de las herramientas principales para dicha toma de decisiones dentro de las PyMEs, son los Pronósticos, que pueden ser estimaciones de la demanda, ventas o crecimiento; mediante el uso de los Pronósticos se reduce la incertidumbre, lo que permite tomar mejores decisiones sobre los cursos de acción presentes y futuros.

Algunas de las áreas donde se utilizan dichos pronósticos son la planeación y control de los inventarios, entre muchas otras. En este sentido, una de las

---

<sup>20</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
Email: pcastilt@docentes.uat.edu.mx

<sup>21</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
Email: sllopez@docentes.uat.edu.mx

<sup>22</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
Email: aleon@docentes.uat.edu.mx

ventajas importantes de mantener un control de los inventarios en las empresas es el manejo fluido y eficiente de las operaciones o actividades, lo que trae consigo el satisfacer la demanda de sus clientes con mayor rapidez, no sin dejar en claro, que un buen control de inventario reduce costos en la empresa.

En este capítulo los estudiantes de Administración de Operaciones, podrán percibir la importancia que conlleva el hacer estimaciones, se incluye qué es un pronóstico, y mediante una base de datos se desarrolla un ejemplo paso a paso con el programa Excel; además se describen algunos tipos de inventarios, de acuerdo al giro de la empresa y su mecanismo para surtir, se plantean las aplicaciones por medio de una base de datos para determinar el momento y la cantidad óptima de cada pedido para surtir el inventario de una empresa, prácticas que lograrán que tomen mejores decisiones en este ámbito.

**Palabras clave:** PyMEs, Toma de Decisiones, Pronósticos, Inventario.

## **Pronósticos**

Las decisiones que se tomen para administrar una PyMEs marcarán la diferencia entre permanecer o no en el mercado, ya que solo un 8.2% aproximadamente llega al primer aniversario (INEGI, 2016); siendo la principal causa del fracaso la falta de experiencia de los propietarios en la planeación administrativa necesaria. Una de las recomendaciones para apoyar la perdurabilidad de las PyMEs es tener un plan estratégico que le permita alcanzar sus objetivos, en donde conviene que se incluyan los pronósticos, ya que son de gran utilidad para fundamentar qué opciones convienen más, facilitando la toma de decisiones.

La toma de decisiones debe estar conjuntamente alineada con los pronósticos operacionales, tácticos y estratégicos con el objetivo de que la empresa cumpla con su crecimiento, evitando de este modo un desajuste que puede ocasionar desperdicio, pérdida e incluso costos adicionales. (Jain y col. 2012)

Los pronósticos son una herramienta que ayuda a la administración, apoyándose principalmente en datos del pasado y presente; dentro de la planeación de los recursos se pueden utilizar pronósticos a corto, mediano o a largo plazo, Según Krajewski “un pronóstico es una predicción de acontecimientos futuros que se utiliza con propósitos de planificación” (2008, p. 522). Los métodos matemáticos recomendados varían según el tipo de planeación que se esté

proyectando; uno de los recomendados para planeaciones a mediano y largo plazo son los relacionados con series de tiempo. Se desarrollará, primeramente el llamado Método para Series Estacionales, se llama serie estacional cuando se presenta un patrón de comportamiento que se repite cada cierta cantidad de períodos, que deberán ser cuando menos 3 (Nahmias, 2007); comúnmente las series de tiempo que consideran datos semanales, mensuales o trimestrales presentan estacionalidad, sin embargo se recomienda graficar los datos como punto de partida y después el Método de Mínimos Cuadrados utilizado con frecuencia en los casos relacionados con cómo destinar los recursos obtenidos en la empresa, cuánto comprar para producir, revisar el comportamiento de las ventas, entre otros.

Para una buena predicción es necesario registrar las variables, en periodos de tiempo establecidos; utilizando los datos.

## **Método de series estacionales**

Para llevar a cabo un pronóstico mediante este método, se determinan los factores estacionales, que se obtienen dividiendo la venta en cada estación (lapso) entre la venta total del período que se está considerando, el cual es generalmente un año; además, se pueden calcular los factores estacionales promedio, cuando se cuente con la información sobre las ventas en varios períodos anteriores.

Para ejemplificar este método se resolverá el siguiente ejercicio, paso a paso.

El gerente de ventas de autopartes “Doctor Kar” necesita calcular los factores estacionales para poder pronosticar las ventas futuras, se tienen los reportes completos obtenidos de 2 años consecutivos, desglosados por meses, además el gerente de ventas ha recibido información acerca de diversas estrategias que se tienen contempladas en el año siguiente 2017, de tal forma que se espera un aumento del 10% con respecto a las ventas reportadas en el 2016. ¿Cuál es la cantidad pronosticada para cada mes del año 2017?

En la siguiente página, se muestra el cuadro 1 con información correspondiente a los meses de venta con los resultados de las ventas realizadas respecto a los artículos en el año 2015 y 2016.

Cuadro 1. Venta de Artículos 2015 y 2016

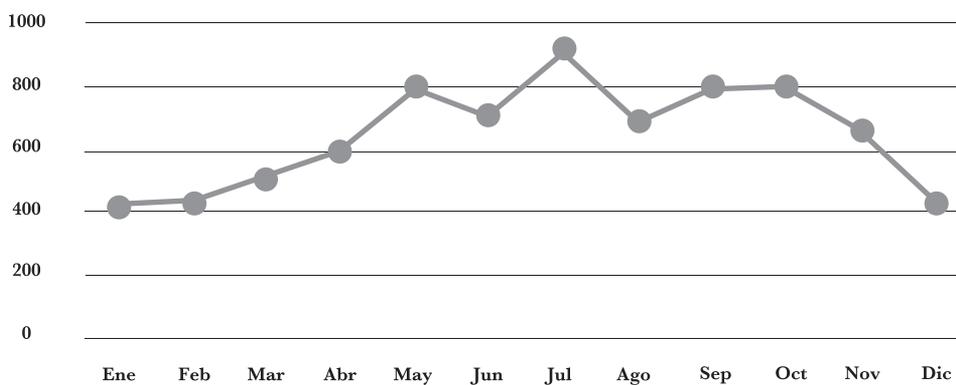
MES	Venta artículos 2015	Venta artículos 2016
Enero	414	516
Febrero	421	476
Marzo	508	523
Abril	589	797
Mayo	802	892
Junio	707	920
Julio	916	460
Agosto	688	626
Septiembre	803	836
Octubre	802	752
Noviembre	656	577
Diciembre	430	605

Fuente: Elaboración propia.

Solución:

Como primer paso se grafica en Excel para observar el comportamiento de los datos en forma individual para cada año. A continuación, se observa el gráfico 1 que muestra el comportamiento de las ventas durante el año 2015.

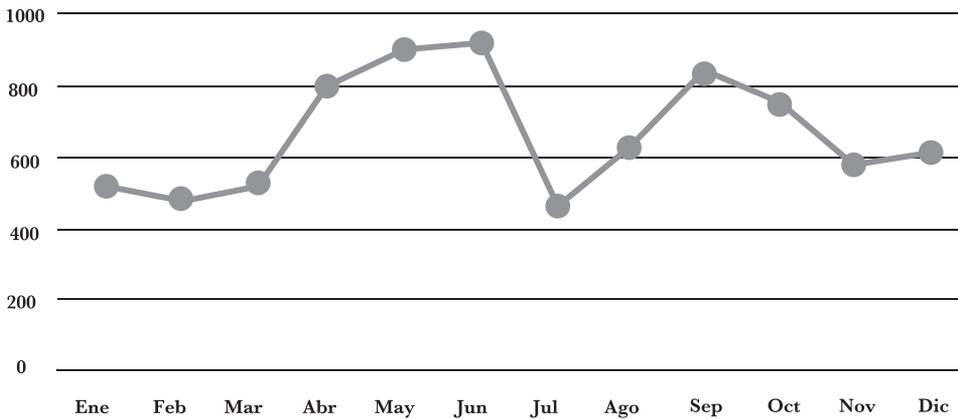
Gráfico 1. Ventas del año 2015



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 2 en la siguiente página muestra información sobre el comportamiento de ventas durante el año 2016.

Gráfico 2. Ventas del año 2016



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en los 2 gráficos un comportamiento estacional, por lo que se aplica este método.

Posteriormente se calculan las ventas por año, así como las ventas totales.

$$\text{Ventas año 2015} = 7736$$

$$\text{Ventas año 2016} = 7980$$

$$\text{Total} = 7736 + 7980 = 15716$$

Enseguida se calculan las ventas esperadas para el año 2017, considerando el 10% de aumento:

$$\text{Ventas Totales año 2016} = 7980$$

$$\text{Pronóstico Ventas 2017} = (7980)(1.10) = 8778$$

Después se calculan los factores estacionales para cada mes, estos resultan de dividir la suma de las ventas en el mes considerando los 2 años por la suma de las ventas totales en los 2 años.

MES	AÑO 2015	AÑO 2016	Totales
Enero	414	516	930

Ejemplo:

Cálculo del factor estacional para el mes de enero

$$\text{Factor Estacional} = \frac{930}{15716} = 0.059175363$$

De esta misma forma se calculan todos los factores estacionales para cada mes y se hace el cuadro correspondiente, donde la primera columna será el mes, la segunda el Factor Estacional y la tercera será el Pronóstico del 2017.

El pronóstico del 2017 para cada mes se obtiene multiplicando el factor estacional por las ventas esperadas para el 2017, de la siguiente manera.

$$\text{Pronóstico mes de Enero 2017} = 0.059175363 \times 8778 = 519$$

(esta cantidad ya se coloca en cifras enteras)

**Cuadro 2. Factores Estacionales de cada mes**

Mes	Factor Estacional	Pronóstico 2017
Enero	0.059175363	519
Febrero	0.057075592	501
Marzo	0.065601934	576
Abril	0.088190379	774
Mayo	0.107788241	946
Junio	0.10352507	909
Julio	0.087554085	769
Agosto	0.083609061	734
Septiembre	0.104288623	915
Octubre	0.098880122	868
Noviembre	0.078455078	689
Diciembre	0.065856452	578

Fuente: Elaboración propia.

Como podrá observarse, el total es igual a la cantidad esperada por la empresa para el año 2017, cabe mencionar que se puede contrastar este método con el de suavizamiento exponencial para realizar comparaciones entre ambos.

## **Pronósticos por método mínimos cuadrados**

Por el método de mínimos cuadrados, se obtiene una ecuación de la recta que representa a los datos, con la recta se puede predecir valores que no están dentro

de los registrados, que seguramente generarán mejores decisiones en la planeación de la empresa.

A continuación se muestra un ejemplo, paso a paso resuelto por medio de las fórmulas de mínimos cuadrados utilizando Microsoft Excel.

Una empresa ofrece viajes en grupos a lugares turísticos, su gerente ha notado en sus registros que lo que gasta en publicidad incide en el número de pasajes que vende, por lo cual requiere saber cuántos pasajes venderá si su gasto en publicidad aumenta a \$450.

1. Datos registrados

**Cuadro 3. Información datos registrados**

Gastos	Gastos de publicidad (x)	Venta de pasajes (y)
1	225	16
2	300	17
3	380	20
4	400	22

Fuente: Elaboración propia

La recta de mejor ajuste se calcula con la fórmula, aplicando el método de mínimos cuadrados:

$$\hat{y} = a + bx$$

a = ordenada en el origen

b = pendiente de la recta

x = variable independiente

y = variable dependiente

n = total de pares ordenados del cuadro 3

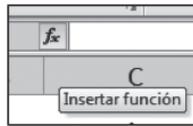
a. En base a los datos del cuadro anterior, calcular la recta de mejor ajuste, mediante la fórmula ESTIMACION.LINEAL () en Excel.

b. Copiar los datos del cuadro en la hoja de trabajo de Excel y agregar el texto *Regresión lineal*, debajo del cuadro de datos.

Colocar la celda activa (pulsar clic) en la celda que está a la derecha del texto *Regresión lineal*



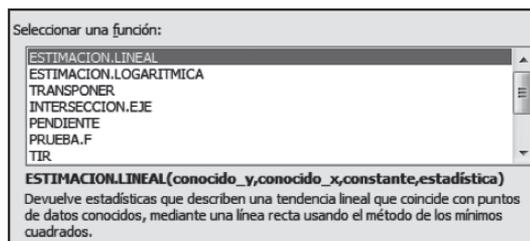
c. Pulsar clic en el botón **insertar función** para ingresar la fórmula ESTIMACION.LINEAL () para calcular la *Regresión lineal*.



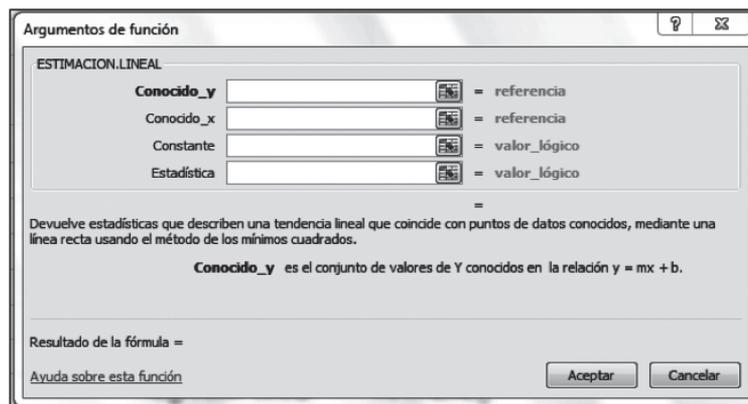
d. Buscar la fórmula escribiendo en el campo “Buscar una función” la palabra *estimación* y pulsar clic en el botón ir.



e. Seleccionar la formula ESTIMACION.LINEAL y pulsar clic en el botón “Aceptar”.



f. Llenar los “Argumentos de función” con los datos solicitados.



I. Llenar dato del campo Conocido\_y.

a. Pulse clic en el campo Conocido\_y, seleccione todos los datos de la variable “y” (venta de pasajes) que se encuentran en el cuadro de datos.

*En este ejemplo el rango sería C5:C8.*

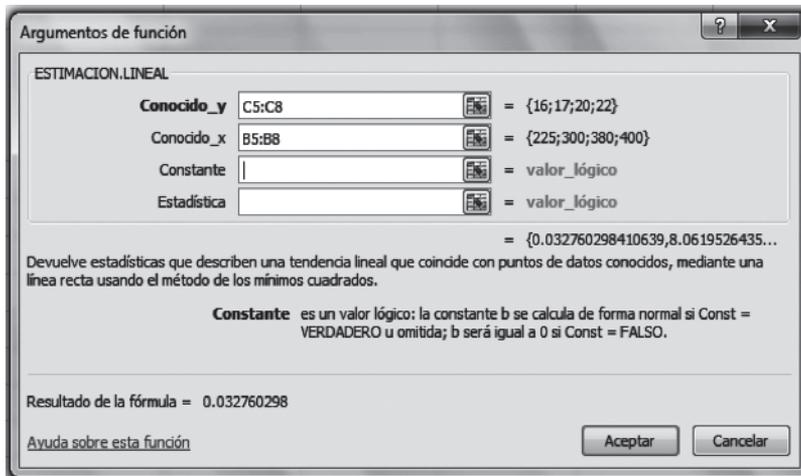


b. Pulse clic en el campo Conocido\_x, seleccione todos los datos de la variable “x” (gastos de publicidad) que se encuentran en el cuadro de datos.

*En este ejemplo sería el rango B5:B8.*



c. No capturar datos en los argumentos Constante y Estadística como se muestra en la siguiente imagen y pulsar clic en el botón aceptar.



d. Se muestra el resultado de la pendiente siendo este valor igual a 0.032760298.

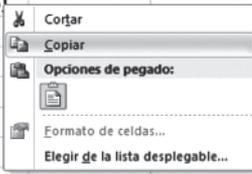
Regresión Líneal	0.032760298
------------------	-------------

e. Mostrar el valor de la variable “a”, colocarse en la celda que contiene el valor de 0.032760298, pulsar la tecla F2.

Regresión Líneal	=ESTIMACION.LINEAL(C5:C8,B5:B8)
------------------	---------------------------------

f. Mostrar el valor de la variable “b”, seleccionar el texto de la formula, copiar el texto y pulsar la tecla Esc (escape).

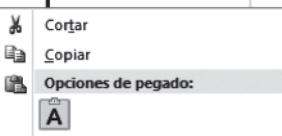
Regresión Líneal	=ESTIMACION.LINEAL(C5:C8,B5:B8)
------------------	---------------------------------



A context menu is open over the cell containing the formula. The menu items are: Cortar (Cut), Copiar (Copy), Opciones de pegado: (Paste options), Formato de celdas... (Format cells...), and Elegir de la lista desplegable... (Choose from the dropdown list...).

g. Colocarse en la celda debajo del valor de 0.032760298 y pegar el texto copiado pulsando clic derecho y seleccionando la opción de copiado sólo texto.

Regresión Líneal	0.032760298
------------------	-------------



A context menu is open over the cell containing the value 0.032760298. The menu items are: Cortar (Cut), Copiar (Copy), Opciones de pegado: (Paste options), and A (Paste text only). The 'A' option is selected.

h. Pulsar la tecla F2 para modificar la fórmula, agregando la función INDICE ( ) y la fórmula debe quedar escrita como se muestra en la siguiente figura. Pulsar Enter al terminar de modificar la fórmula.

Regresión Líneal	0.032760298		
	=INDICE(ESTIMACION.LINEAL(C5:C8,B5:B8),2)		

i. Los resultados se muestran de la siguiente forma. Agregar el texto: *resultado de "b"* y el texto: *resultado de "a"* como se muestra en la siguiente figura.

Regresión Líneal	0.032760298	resultado de "b"
	8.061952644	resultado de "a"

j. De esta forma se obtiene los dos componentes de la recta de mejor ajuste como resultado del método.

Estos valores se sustituyen en la ecuación  $\hat{y} = a + bx$ , para obtener la recta que representa al grupo de datos, resultando:

$$\hat{y} = 8.0695 + 0.0328X$$

Recordando el gasto en publicidad que está representado por "x" y las ventas de pasajes por "y", se busca conocer el número de pasajes que tendrá si el gasto en publicidad aumenta en \$450, se sustituyen los valores

$$\hat{y} = 8.0695 + 0.0328(450)$$

$$\hat{y} = 22.8293$$

Este resultado indica que se tendría una venta de 23 pasajes, el administrador debe medir la conveniencia de gastar \$50 más en publicidad con el pronóstico de ganar solo un pasaje.

Una forma de comprobar que la recta obtenida es la que representa los datos, es graficándola en el mismo plato que los datos, también se puede realizar usando el Excel, a continuación, la explicación:

I. Insertar el gráfico para identificar la recta.

a. Seleccione los valores de “x” (gastos de publicidad) y los valores de “y” (venta de pasajes) incluyendo los títulos de las dos columnas en el cuadro de datos.

No.	Gastos de Publicidad (x)	Venta en Pasajes (y)
1	225	16
2	300	17
3	380	20
4	400	22
Regresión Lineal		0.032760298 resultado de "b"
		8.061952644 resultado de "a"

b. Seleccione “Insertar” de la cinta de opciones. En el grupo Gráficos, seleccione el tipo de grafica Dispersión.



c. Dentro de los tipos de Gráficos de Dispersión, seleccione el tipo: Dispersión sólo con marcadores.



d. Aparece la opción alternativa de gráficos “Herramienta de gráficos”.



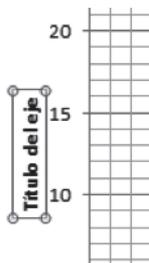
e. Para mostrar la recta de mejor ajuste. En el grupo Diseño de Gráficos, seleccione el Diseño 3, como se muestra en la siguiente figura.



f. Mover el gráfico, seleccionando uno de los extremos o líneas de recuadro de la misma y arrastrarla a una mejor posición para poder distinguir tanto los datos y el gráfico en la misma hoja de trabajo. También puede modificar el tamaño del gráfico si es conveniente.

g. Modificar el texto de los ejes “x” y “y”. Pulse 3 clics en el texto del eje “y”. El texto aparece marcado con sombreado y puede modificarlo con el siguiente texto: Ventas en pasajes. Modifique el texto del eje “x” con el siguiente texto: Gastos en publicidad.

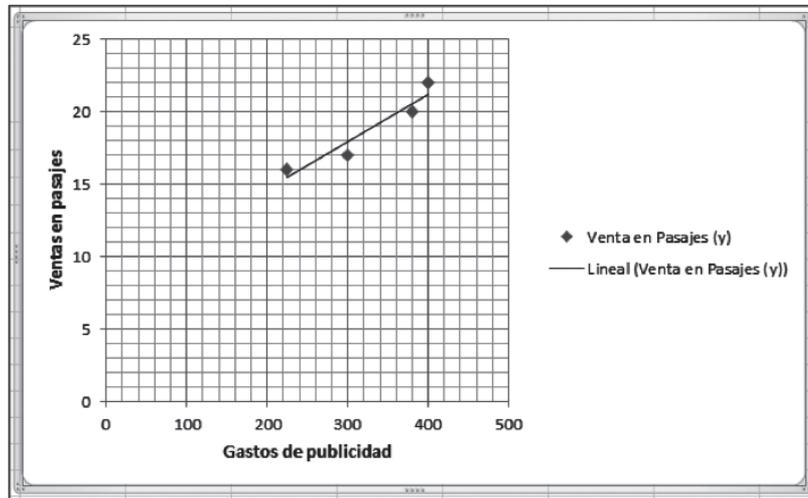
Título del eje “y”



Título del eje “x”



h. Al finalizar estos pasos el gráfico de dispersión se debe mostrar como la siguiente figura.



Como se puede observar los datos están en vecindad con la recta generada, por medio de la ecuación se puede predecir valores que no están dentro de los datos registrados, observar si la tendencia va en aumento, que es favorable para la empresa o si no lo es, y así tomar decisiones en la planeación de la empresa.

Ejercicio propuesto:

La empresa N vende materiales para la construcción, ha registrado la venta de sacos de cemento de la marca Apas, obteniendo los siguientes datos.

**Cuadro 4. Venta mensual de sacos de cemento**

Mes	Sacos de cemento
Agosto 2016	827
Septiembre 2016	718
Octubre 2016	794
Noviembre 2016	951
Diciembre 2016	1398
Enero 2017	828
Febrero 2017	333

Fuente: Elaboración propia.

Por el Método de Mínimos Cuadrados, obtenga la recta con los datos registrados y determine la venta posible del mes de agosto.

## Resultados \*

### Inventarios

Desde tiempos remotos el hombre se ha dado a la tarea de almacenar recursos para asegurar su abastecimiento después, ante la posibilidad de sufrir escasez por algún fenómeno natural o catástrofe, entre otros. Los inventarios son recursos almacenados que se pueden utilizar para satisfacer ya sea una necesidad actual o futura de la empresa, por ejemplo, la materia prima, los productos terminados, los trabajos en proceso.

Un buen control de inventario origina resultados óptimos y por ende el cumplimiento de las metas de la organización, es importante que la empresa busque un equilibrio entre lo que se gasta o invierte en inventario, el espacio físico disponible para su almacenamiento y los niveles de servicio al cliente, algunas de las funciones que tienen los inventarios son las siguientes:

- a) Optimizar la capacidad productiva
- b) Como almacenamiento de bienes para cubrir una demanda anticipada
- c) Obtener ventaja cuando los proveedores ofrecen descuentos por cantidad
- d) Como medida de prevención ante los cambios inflacionarios
- e) Permitir que las actividades fluyan sin demora

Existen diversos modelos dependiendo de las características que presente el inventario y de las necesidades de la empresa.

Uno de los modelos de inventarios es el denominado Cantidad Económica de Pedido, también conocido en inglés como Economic Order Quantity (EOQ), este método considera una demanda conocida y constante; el costo de mantener el inventario, y el costo de ordenar un pedido, produce como salida la cantidad óptima de unidades a pedir para minimizar costos por mantenimiento del producto, el principio del EOQ se basa en encontrar el punto en el que los costos por ordenar un producto y los costos por mantenerlo en inventario son iguales.

A continuación se muestra un ejercicio resuelto por este método.

La empresa N vende materiales para la construcción, ha registrado que tiene una demanda de 864 sacos de cemento de la marca Apas por mes cuyo precio es de \$161.50, con un costo de pedido de \$30, un costo de conservación del 10% del precio del saco de cemento, el proveedor se compromete a entregar en 3 días el pedido.

Determine

- a) La cantidad óptima que la empresa debe ordenar en cada pedido
- b) El punto de re orden
- c) El número de órdenes que emitirá al año
- d) El costo anual del inventario

DATOS

Costo de pedido	$C_p = \$30$
Costo de conservación	$M = (0.10)(161.50)$ $= \$16.15$
Demanda Anual	$D = (864)(12)$ $= 10\,368$ sacos

Desarrollo

- a) Cantidad a ordenar

$$Q = \sqrt{\frac{2DC_p}{M}} \quad Q = \sqrt{\frac{2(10360)(30)}{16.15}} \quad Q = 196$$

Debe pedir 196 sacos por orden.

- b) el punto de reorden

$$R = \frac{DL}{365} \quad R = \frac{(10360)(3)}{365} \quad R = 85$$

Este resultado indica que cuando le queden 85 sacos de cemento en su inventario debe ordenar el siguiente pedido.

- c) el número de órdenes que emitirá al año

$$\text{No. de órdenes por año} = \frac{D}{Q} = \frac{10360}{196} = 53$$

Serán 53 órdenes al año

- a) el costo anual de inventario

$$\begin{aligned} \text{Costo Anual de Inventario} &= \frac{D}{Q}C_p + \frac{Q}{2}M = \frac{10360}{196}(30) + \frac{196}{2}(16.15) \\ &= 3168.41 \end{aligned}$$

El Costo Anual de Inventario será de \$3 168.41

Otro modelo es el de descuentos por compras de lotes mayores, en este caso, los proveedores regularmente ofrecen diversas alternativas a sus clientes que contienen descuentos para diferentes volúmenes de mercancía.

La mejor opción es aquella que considere un mejor costo total del manejo del inventario, así como la adquisición de los artículos, ya que será distinto el precio de acuerdo al volumen requerido (Gallagher y col. 2007).

A continuación se muestra un ejemplo de este tipo:

Una tienda comercial vende hornos de microondas, que adquiere de una fábrica de la cual es distribuidora. El costo de compra para dicha tienda comercial es de \$3 800 por cada horno y el departamento de contabilidad reporta que cada pedido les cuesta \$18 800 por fletes y otros trámites. El costo de conservación del inventario es de 15% y se estima que la demanda es de 500 unidades al año.

El proveedor de la tienda comercial le ha ofrecido varias alternativas de descuentos por la compra de lotes mayores tal como lo muestra el cuadro 3. ¿Por cuál opción deberá decidirse la tienda comercial?

**Cuadro 5. Opciones de precio de acuerdo al volumen solicitado**

Volumen hornos/pedido	Precio \$/horno
1 - 150	3800
151 - 300	3700
301 - 500	3600
501 o mas	3550

Fuente: Elaboración propia

**Solución**

Primero se determinan los datos:

Costo de pedido  $C_p = \$18\,800$

Costo de conservación  $M = 0.15$

Demanda  $D = 500$

Después se obtiene  $Q$  aplicando la siguiente fórmula para cada alternativa de volumen de hornos de microondas:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2C_p D}{C_a M}} \quad \text{Donde } C_a = \text{Costo de compra del artículo para cada opción}$$

Se realiza la sustitución para la primera opción y posteriormente, se sustituyen de la misma manera, mostrándose en el cuadro 4 los resultados.

Opción 1

$$Q^* = \sqrt{\frac{2(18800)(500)}{3800(0.15)}} = 181.6$$

Cuadro 6. Valores de Q para cada opción

Volumen	Precio	Q
1 - 150	3800	181.6
151 - 300	3700	184.1
301 - 500	3600	186.6
501 o mas	3550	187.9

Fuente: Elaboración propia.

La Q que ha quedado dentro de los límites de volumen de artículos es la segunda opción, donde  $Q^* = 184$  hornos de microondas por pedido.

Posteriormente se determina el costo total para cada opción mediante la fórmula siguiente:

$$C_T = D(C_a) + C_p \left(\frac{D}{Q}\right) + C_a M \left(\frac{Q}{2}\right)$$

Sustituyendo:

$$C_{T1} = (500)(3700) + (18800) \left(\frac{500}{184}\right) + (3700)(0.15) \left(\frac{184}{2}\right) = \$1952,146.96$$

$$C_{T2} = (500)(3600) + (18800) \left(\frac{500}{301}\right) + (3600)(0.15) \left(\frac{301}{2}\right) = \$1912,499.24$$

$$C_{T3} = (500)(3550) + (18800) \left(\frac{500}{501}\right) + (3550)(0.15) \left(\frac{501}{2}\right) = \$1927,153.73$$

Por lo que la opción que representa el menor costo es el de pedir 301 hornos de microondas.

## Lista de referencias

- Gallagher, Ch., Watson, H. (2007). *Métodos Cuantitativos para la toma de decisiones en Administración*. México. McGraw-Hill.
- Hiller, F., Lieberman G. (2002 ) *Investigación de Operaciones*
- INEGI (2016). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa
- Jain, A., Moinzadeh, K. and Zhou, Y-P. (2012), A single-supplier, multiple-retailer model with single-season, multiple-ordering opportunities, and fixed ordering cost, *Operations research* 60(5), 1098–1110.
- Krajewski, L., Ritzman, L.& Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. México. Edit. Prentice Hall.
- Nahmias, S. (2009) *Análisis de la Producción y las Operaciones*. México. Ed. McGraw Hill.



# Propensión y compromiso internacional de la empresa familiar altamente exportadora de Tamaulipas, México

Mtro. Humberto Hermosillo Richartt<sup>23</sup>  
Dr. Víctor Manuel Rubalcava Domínguez<sup>24</sup>  
Mtra. Silvia Teresa Banda Hernández<sup>25</sup>

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo el análisis de la propensión y compromiso exportador de las empresas familiares altamente exportadoras. La investigación toma fundamentos del proceso de internacionalización, el cual es apreciado y estudiado por los alumnos en las asignaturas de la Licenciatura de Negocios Internacionales, se aplica una metodología mixta, como técnica de recolección de información la entrevista semi-directiva. Población estudiada: 15 empresas altamente exportadoras de Tamaulipas. Conclusiones de la fase exploratoria, confirman diferencias en el grado de internacionalización, en función del tamaño, edad de la organización, experiencia internacional medida en años, países con los cuales se comercializa, existencia de un departamento de exportación, la presencia de un miembro de la familia como responsable de este departamento no es significativo en el proceso de internacionalización. En este capítulo los estudiantes de Licenciaturas en Negocios Internacionales y Administración, así como estudios afines, tendrán la oportunidad de abastecerse de información importante respecto a los negocios internacionales con los que cuenta capacidad la empresa familiar de tamaño Micro, Pequeño o Mediano (MiPyME).

---

<sup>23</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: hhermosi@docentes.uat.edu.mx

<sup>24</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: vrubalca@docentes.uat.edu.mx

<sup>25</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: sbanda@docentes.uat.edu.mx

**Palabras clave:** Altamente exportadora, Empresa familiar, Propensión y compromiso exportador, Proceso de internacionalización.

## Introducción

La globalización de la economía ha cambiado el mercado de referencia para las empresas, que deben ampliar su atención más allá de las fronteras nacionales, para ser competitivas. Las empresas familiares, que constituyen el principal motor en las economías de corte capitalista, no permanecen ajenas a este proceso, teniendo que afrontar un mayor grado de competencia, incluso en sus mercados locales, y por otro lado, se destacan las enormes dificultades que tienen este tipo de empresas para sobrevivir al traspaso generacional (Ward, 1997; Poza, 1995).

Este tipo de organización es poco estudiada y no existen estadísticas oficiales en México, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2004), no contempla esta forma de organización, aunque datos de un estudio elaborado en el año 2008 por la Secretaría de Economía, a través de la Comisión Intersecretarial de Política Integral, indica que el 65% de las empresas mexicanas son familiares.<sup>26</sup>

Se ha identificado que determinadas características “internas” de la empresa familiar, como la concentración del poder de decisión en uno o pocos propietarios, el retraso en el proceso sucesorio y la prolongada permanencia en el tiempo de unas mismas personas al frente de la organización son algunas causas de que su internacionalización se inicie tarde, en comparación con la empresa no familiar y también de que se conduzca con un ritmo más lento (Gallo, 2002).

Revisando la literatura sobre empresa familiar se encontraron numerosos trabajos orientados al estudio de estas fortalezas y debilidades (Burack y Calero, 198; Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Varis, 1983; Tagiuri y Davis 1992; Ginebra, 1997; Fernández y Nieto, 2002) reflexionan acerca de la influencia positiva o negativa que puede tener la dotación de recursos y capacidades de la empresa familiar de cara a su internacionalización.

El proceso de internacionalización de este tipo de empresas presenta algunas peculiaridades: Gallo (1997) mantiene que las organizaciones familiares lo han

---

<sup>26</sup> Secretaría de Economía- Comisión Intersecretarial de Política Integral.2008

iniciado más tarde, con mayor lentitud y hacia mercados estratégicamente menos rentables<sup>27</sup>. Entre las razones que justifican este comportamiento, se encuentran su cultura conservadora, que las hace más adversas al riesgo y su escasez de recursos, tanto económicos como humanos, ya que no disponen de miembros en la familia capacitados para afrontar las responsabilidades de la estrategia internacional.

Aunque existen numerosos trabajos que estudian el proceso de internacionalización empresarial, escasas son las investigaciones que combinan el estudio de las empresas familiares, por un lado, y el proceso de internacionalización que éstas llevan a cabo, por otro, (Davis y Harveston, 2000; Fernández y Nieto, 2002; Gallo y García Pont, 1996; Merino de Lucas, 2001) por esta razón hace que surja la inquietud en examinar aquellos factores que presentan estas firmas a diferencia de aquellas otras que no son familiares, cubriendo así una necesidad de conocimiento en la literatura existente, sobre todo cuando se hace referencia a empresas familiares mexicanas.

La empresa altamente exportadora es aquella persona física o moral establecida en México productora de mercancías no petroleras, que demuestra exportaciones directas e indirectas anuales por un valor de dos millones de dólares o equivalentes al 40% o 50% de sus ventas totales. Así mismo, los resultados empíricos de esta investigación permiten establecer un marco de referencia para un estudio posterior en mayor profundidad sobre este fenómeno.

## **Objetivo general**

Analizar los factores que inciden en el proceso de internacionalización en las empresas familiares altamente exportadoras.

## **Objetivo específico**

Identificar la propensión y compromiso exportador de empresas familiares altamente exportadoras en los mercados internacionales.

---

<sup>27</sup> Estas empresas se encuentran más vinculadas a su lugar de origen, por lo que los procesos de deslocalización de actividades serán menos frecuentes que en otro tipo de empresas. (Merino, 2001)

## Modelo teórico

### I. Empresa familiar

La dificultad que existe en la práctica cotidiana para definir a la empresa familiar ha sido llevada al ámbito de la investigación. La revisión de la bibliografía relacionada con el campo de la empresa familiar en los últimos 15 años muestra la falta de consenso en la conceptualización del fenómeno. Las definiciones de empresa familiar pueden ser muy variadas entre los diferentes estudios (Habbershon y Willians, 2002) porque responden a trabajos concretos y específicos (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Wortman, en el año 2004, ya destaca que una de las carencias del campo es la relativa a una definición comúnmente aceptada por los investigadores.

Aunque no hay un consenso en una definición integral y completa, sí existen dimensiones (cuadro n°1) en las que los investigadores parecen estar de acuerdo: la propiedad-dirección de los miembros de la familia, la implicación familiar en el negocio, la transferencia generacional y otros criterios múltiples (Chúa, Chrisman y Sharma, 2005, y Westhead, 2004).

Cuadro 1. Dimensiones del concepto de empresa familiar

Dimensión	Clave del estudio
Propiedad-Dirección	Centra el estudio en aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la empresa.
Implicación Familiar	Centra el estudio en las relaciones intraorganizativas basadas en los lazos familiares y en las interacciones.
Transferencia Generacional	Centra la atención en la transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación.

Fuente: Elaboración propia. Con información de Chúa, Chrisman y Sharma, 2005, y Westhead, 2004.

Una de las propuestas respecto a la estructura de la empresa familiar es la de Astrachan, Klein y Smyrnios (2005) quienes interpretan cualidades particulares o características de la empresa familiar que de acuerdo con Basco (2006), estas cualidades pueden ser interpretadas en un proceso continuo, más que las típicas medidas de escala dicotómica para definir el fenómeno. Las tres dimensiones de influencia son el poder, la experiencia y la cultura. Por lo tanto, el mismo Basco, señala que las escalas permiten encontrar una medida de la influencia de la familia en la empresa. La propuesta no deja de ser, en resumidas cuentas, una alternativa derivada de la Teoría de Sistemas para su interpretación.

Ahora bien, la utilización de parámetros estructurales surge principalmente por la facilidad que tienen de ser medidos. Es posible concluir, compartiendo las reflexiones de Collis (2003), que tanto las perspectivas cualitativas como cuantitativas para definir la empresa familiar no aportan una clara definición del término, sirviendo como referencia para trabajos concretos pero que no proporcionan una visión integrada del fenómeno que estudia el campo de la empresa familiar.

Sin ir más lejos en la problemática conceptual, en el desarrollo de la presente investigación, la definición que se considera de la empresa familiar es la de Gallo (1997), quién afirma “[...] lo que realmente hace que una empresa sea familiar es la existencia y el deseo de que continúe existiendo en el futuro, un importante nexo de unión entre empresa y familia”.

## **II. Proceso de internacionalización**

Con carácter general, los objetivos que persigue la empresa familiar cuando se internacionaliza son de una doble naturaleza: estratégica y medioambiental. Correspondiente a la primera Fernández y Nieto (2008), señalan la búsqueda de recursos en mejores condiciones, el deseo de enfrentarse con la competencia en diferentes frentes, y la necesidad de seguir a los clientes. Los de naturaleza medioambiental son los relativos a las características del mercado de origen de la empresa y el destino de las exportaciones. Todos ellos pueden ser resumidos en cuatro principales: el deseo de diversificar riesgos, la necesidad de crecimiento, el ahorro en costes y la supervivencia en términos competitivos.

El crecimiento no parece ser uno de los objetivos más importantes cuando se habla de empresa familiar (Gallo y García Pont, 1989; Taguiri y Davis, 1992; Cappuyns, 2000) de hecho y como afirma Ward (1997) las empresas familiares no crecen.

Existen algunas teorías que explican los motivos por los cuáles un gran número de empresas familiares no crecen. Por un lado, de manera general se destacan, la madurez de los mercados, el crecimiento de la competencia y la tecnología cambiante. Por otro lado, respecto a los motivos ligados al subsistema familiar, la etapa del ciclo de vida o incluso de la familia puede afectar la estrategia seguida por la compañía. En este sentido, Gallo y Luostarinen (1991) muestran como el ciclo de vida de la empresa familiar puede dificultar un apoyo, por parte de la dirección de la misma, a una estrategia de crecimiento. Señalan la influencia que ejerce la última etapa de la primera generación, en la que el fundador se resiste

a cambiar la orientación estratégica de la empresa y a rejuvenecer los miembros de la estructura de responsabilidades.

Begley y Boyd (1986) indican que aquellas empresas dirigidas por el fundador crecen más rápido que aquellas dirigidas por el sucesor.

Dentro las variables explicativas que inciden en el proceso de internacionalización, se encuentran:

- El compromiso exportador, (propensión exportadora o intensidad exportadora), al comparar las ventas realizadas en los mercados exteriores con las ventas totales de la empresa (Alonso y Donoso, 1994, Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil, 1984, Diamantopoulos y Inglis, 1988).
- El tamaño de la empresa, medido a través del volumen de ventas totales o el número de trabajadores (Calof, 1994; Cavusgil y Naor, 1987; Griprud, 1990; Lee y Habtegiorgis, 2004).
- La edad de la empresa y la generación involucrada, también condicionan el proceso de internacionalización, algunos autores indican que las empresas jóvenes presentan una mayor tendencia hacia la internacionalización (Kaynak y Kothari, 1984; Ursic y Czinkota, 1984), otros sugieren que las empresas veteranas son las más propensas a actuar en los mercados extranjeros (Lee y Yang, 1990; Welsch y Wiedersheim-Paul, 1980).
- La experiencia en los mercados extranjeros, tanto a los años de actividad internacional como al número de países donde se tiene actividad (Anderson y Gatignon, 1986; Kirpalan y MacIntoch, 1980; Moon y Lee, 1990; Cazorla, 1997).
- La disponibilidad de recursos y capacidades, (gastos en investigación y desarrollo y los gastos de publicidad) para dicho proceso (Cavusgil, Bilkey y Tesar, 1979), incluyendo aquí las capacidades comerciales y tecnológicas (Bonaccorsi, 1992).
- La existencia de un departamento de exportación y quién es el responsable de éste, ya sea un miembro de la familia o un ejecutivo que no pertenece a la misma tiene una influencia para el proceso de internacionalización (Alonso y Donoso, 2000; Bilkey, 1982; Cunnigham y Spigel, 1971; Diamantopoulos e Inglis, 1988).

A pesar de la creciente importancia de la internacionalización de la empresa familiar, la evidencia empírica destaca su escasa implicación en los mercados internacionales.

La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso ya que se dispone de muy poca información. Por ello si una empresa está concentrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien

integrada a su cultura y sus necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva, sobre todo para la empresa familiar que cuenta entre sus principales ventajas con una buena reputación en el mercado local y con su cercanía a los clientes (Fernández y Nieto, 2008).

Para Monreal (2012), otro aspecto importante de la empresa familiar se relaciona con el modo de internacionalizarse. Debido a las características que definen a estas organizaciones (centralización y deseo de control de las decisiones, aversión frente al riesgo, falta de recursos financieros y estructuras simples), pocas son las que se embarcan en procesos de internacionalización complejos, siendo la vía de exportación a mercados exteriores la más adoptada. La principal razón es que la exportación es el mecanismo que menor riesgo y esfuerzo comporta en el proceso de apertura exterior (Fernández y Fuentes, 2008).

Este hecho ha sido corroborado empíricamente en diversos trabajos. Así según Gallo y García Pont (1996), la empresa familiar se comporta de manera más rígida que las empresas no familiares en el proceso de internacionalización, destacándose más por la exportación que por la realización de inversiones directas en el extranjero. A este mismo resultado llegan otros estudios, explicando dicho comportamiento, bien por el reducido tamaño medio de la empresa familiar y la consecuente falta de recursos, bien por su actitud reacia a formar alianzas estratégicas internacionales con otras empresas, en tanto que dichas alianzas suponen compartir propiedad y toma de decisiones con terceros ajenos a la familia (Fuentes, 2006).

Dado que la exportación es el principal modo empleado por la empresa familiar, se debe explicar que está puede optar por diferentes modalidades (Jaramillo y Martínez, 1991): la exportación indirecta o pasiva y la exportación directa o activa. La elección de una u otra opción suele depender del tamaño y de la disponibilidad de recursos de la empresa, así como de lo afianzada que esté la relación comercial con el exterior. Mayor tamaño, más recursos y más años en los mercados exteriores hacen que las empresas se inclinen hacia sistemas de exportación más directos (Cavusgil, 1984).

A través de la exportación indirecta o pasiva, la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones inherentes a vender el producto en un país diferente al local (aduanas, diferentes monedas, diferente legislación, etcétera), mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. Estos intermediarios pueden adoptar varias formas (agentes, *trading companies*, consorcios de exportación,

etcétera), pero siempre están localizados en el país de la empresa exportadora. La empresa compromete pocos recursos humanos y financieros, arriesga poco, pero a cambio ejerce un bajo grado de control sobre las operaciones.

Bajo la modalidad de exportación directa o activa la empresa entra en un contacto con los intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Dentro de esta modalidad, cuando la empresa alcanza un cierto volumen de exportaciones puede optar entre diversas alternativas: el empleo de intermediarios situados en el país de destino (importadores, agentes y distribuidores), la utilización de personal propio con presencia en el país de destino, o el desarrollo de una oficina de representación, una delegación comercial o una filial de ventas. La exportación directa, si bien aumenta el compromiso de recursos, asegura el control de las operaciones de exportación.

La Secretaría de Economía (SE) en México (2011), define a una empresa **altamente exportadora** como:

- 1) Las personas físicas o morales productoras de mercancías no petroleras con exportaciones directas anuales por un valor de 2 millones de dólares o equivalente al 40% de sus ventas totales,
- 2) Las personas físicas o morales productoras de mercancías no petroleras con exportaciones indirectas anuales al 50% de sus ventas totales,
- 3) Las Empresas de Comercio Exterior (ECEX) con registro vigente expedido por la Secretaría y
- 4) Exportadores directos e indirectos con exportaciones anuales del 40% de sus ventas totales o 2 millones de dólares.

## Metodología de la investigación

Cuadro 2. Ficha técnica de la investigación

Información de la ficha de investigación	
Población	15 empresas altamente exportadoras
Ámbito geográfico	Estado de Tamaulipas, México
Método para la obtención de la información	Entrevista abierta, semiestructurada, entrevista personal y/o encuesta electrónica.
Trabajo de campo	Noviembre/2017 – Septiembre/2018
Tasa de respuesta	Hasta 98%

Fuente: Elaboración propia

La metodología empleada es cuantitativa y cualitativa, la técnica de investigación seleccionada la entrevista semi-directiva<sup>28</sup>. La investigación cualitativa y la opción de la entrevista semi-directiva se consideran como las más adecuadas cuando el investigador pretende profundizar en el porqué y el cómo de un determinado fenómeno social; para esta investigación cuando se detectaba el carácter familiar de la empresa se indagaba en temas sobre: antecedentes de la empresa, estructura organizacional, información sobre la propiedad del negocio, sucesión generacional, formación profesional de los miembros de la empresa, dificultades de internacionalización.

Con el fin de reconocer a las empresas mexicanas familiares y no familiares respecto a su actividad internacional, se emplean las siguientes fuentes de información: PROMEXICO (Promoción a la exportación de productos de México), Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), y la Secretaría de Economía, a través de la Dirección General de Comercio Exterior en su base de datos de empresas inscritas en el programa de apoyo denominado: Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX),<sup>29</sup> establecido en 1990, como un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos, destinado a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales, se obtiene una población de 2,558 empresas mexicanas con presencia actual en los mercados internacionales, el trabajo se centra en un censo de las 15 (0.58 % del total nacional) empresas familiares altamente exportadoras<sup>30</sup> que se ubican en el Estado de Tamaulipas,

---

<sup>28</sup> Se ha seleccionado esta técnica de investigación cualitativa porque es la más adecuada para obtener el tipo de información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación planteado. De este modo, durante la realización de las entrevistas se opta por la grabación de las mismas, pues tal y como señalan Schwartz y Jacobs (1996), este método de recogida permite conservar y recuperar los discursos que proporciona la entrevista, y es uno de los procedimientos más apropiados para su posterior transcripción, ya que hace posible que el investigador se centre en las mismas sin distraer al entrevistado. El texto resultado de dicha transcripción, permite un estudio más exhaustivo de lo dicho, facilitando la comprensión del fenómeno a explicar en función de las cuestiones planteadas, todo ello sin perder de vista el contexto en el que surgieron.

<sup>29</sup> Secretaría de Economía de México, base de datos del programa de Empresas Altamente Exportadoras, creado en 1990, datos actualizados al mes de agosto de 2015.

<sup>30</sup> Una empresa altamente exportadora es la persona física o moral establecida en el país productora de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones directas o indirectas anuales por un valor de dos millones de dólares o el equivalente al 40 ó 50 % de sus ventas respectivamente.

ámbito geográfico de estudio, Estado del país, que se encuentra inmerso en un creciente proceso de internacionalización, en el siguiente cuadro se muestra la distribución por sector económico en el que participan dichas empresas.

**Cuadro 3. Distribución por sector económico de empresas familiares ALTEX en el Estado de Tamaulipas-México**

Sector	No. empresas	Proporción sobre la población
Comercial	7	47.0
Industrial	7	40.0
Servicios	2	13.0
Total	15	100.0

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Economía 2016.

No se pudo determinar con antelación el carácter familiar que presentaban algunas firmas, se utilizaron algunas preguntas relacionadas con la propiedad, dirección<sup>31</sup> y sucesión a futuras generaciones, a fin de establecer si una empresa es familiar o no. De esta manera, en este trabajo se determina como empresa familiar, a aquella donde la mayor parte proporcional de la propiedad y dirección están en manos de la familia y se concreta la voluntad de legar la empresa a futuros descendientes, siendo estos tres aspectos los más comúnmente utilizados en los estudios que centran su atención en este tipo de organizaciones (Gallo y Seven, 1991; Donckels y Aerts, 1995; Chrisman, Chua y Sharma 2002).

El grado de internacionalización, que difiere de unas empresas a otras, se ha medido a través de dos variables: la propensión exportadora y una codificación del grado de internacionalización (nivel de compromiso internacional). El primero, la propensión exportadora se define como el porcentaje que representan las ventas realizadas en el exterior en relación a las ventas totales.

El segundo criterio se establece con base en la forma en que una empresa realiza sus actividades internacionales siguiendo la escuela de Uppsala (Johanson y Valhne, 1977, 1990; Johanson y Weidershein-Paul, 1975; Welch y Weidershein-Paul, 1980). Según esta teoría, las empresas se encuentran en una determinada fase de internacionalización en función de si realizan simples exportaciones, han

<sup>31</sup> Algunos trabajos que también han realizado esta manera similar son Donckels y Aerts (1995); Gallo y García Pont (1989); Chirsman, Chua y Steier (2002).

creado filiales comerciales o se han implantado a nivel productivo en el exterior. A medida que adquieren experiencia y se aminora su percepción al riesgo por efecto del aprendizaje y familiarización con las condiciones del entorno internacional, aumentan gradualmente su participación en el exterior (Ariño, 2001).

Según este criterio, las empresas que se estudian, se encuentran en la primera fase de su proceso de internacionalización. Por ese motivo, se ha decidido establecer una sub- clasificación del mismo en base a la forma en que realizan su actividad exportadora, distinguiendo entre: agente comercial, distribuidor, vendedor propio y subsidiario de ventas. En el cuadro 2 se expone la presentación establecida para esta característica que se denomina compromiso internacional.

**Cuadro 4. Niveles de compromiso internacional**

<b>Nivel</b>	<b>Empresas que realizan su actividad internacional</b>
1	Exportación directa
2	Subsidiaria de ventas y con vendedores propios
3	Distribuidores y vendedores propios
4	Distribuidores
5	Agentes comerciales y en menor porcentaje de vendedores
6	Agentes comerciales

Fuente: Elaboración propia

La técnica de recolección de datos a emplear es la entrevista abierta semi-directiva, a través de una entrevista personal o de una encuesta por vía electrónica debido a la dificultad que supone acceder a todas las empresas seleccionadas desde un punto de vista geográfico.

La información recogida de este trabajo empírico procede de bases de datos empresariales y de los discursos contenidos en las entrevistas realizadas. Así, en este estudio han participado 15 empresas, en las cuales se hicieron un total de 23 entrevistas durante el periodo de tiempo comprendido entre en noviembre 2011 y septiembre 2012 a gerentes generales, directivos y miembros del consejo de administración. En una empresa altamente exportadora no fue posible tener respuesta debido a que no había cumplido con el requisito de ofrecer información financiera en tiempo para continuar con la vigencia de los apoyos administrativos y fiscales que recibe de la Secretaría de Economía. La construcción del cuestionario ha seguido un orden lógico y coherente teniendo el ámbito de estudio en el que

se encaja la presente investigación tal y como se ha destacado en los capítulos precedentes. Partiendo de esta realidad los pasos seguidos fueron:

- La revisión teórica que se ha utilizado como fundamento teórico para el reconocimiento de los ámbitos relevantes del estudio de la internacionalización.
- La revisión empírica de los trabajos disponibles en el ámbito de la empresa familiar para hacer operativas las dimensiones y construir los ítems de medición.
- La revisión empírica de los trabajos fuera del ámbito de la empresa familiar para ajustar potenciales mediciones y escalas al estudio de la empresa familiar y en concreto al presente modelo de investigación.

Para validar el cuestionario se ha sometido al mismo a revisión tanto por expertos profesores en la materia como por empresarios familiares. Con los primeros se ha debatido cambios relacionados a los objetivos de cada pregunta con el modelo y sus correspondientes escalas, mientras que con los segundos la discusión giró en torno al entendimiento de las preguntas formuladas en el cuestionario y los aspectos críticos de los ítems que requerían información sobre aspectos familiares. Las valoraciones recibidas de cada participante en el cuestionario piloto han permitido realizar modificaciones relacionadas con ambigüedades, estructura gramatical o por duplicidad de información recogida en las preguntas. Con los cambios realizados se ha logrado un cuestionario que cumple con la función de sencillez adaptándolo al lenguaje empresarial familiar y con la función de recoger la información necesaria para mediar lo que se pretendía observar según los objetivos establecidos en el modelo teórico. El cuestionario se compone de 14 bloques fundamentales que responden a los objetivos del estudio propuesto (cuadro 3), es de señalar que estas cuestiones son planteadas de modo abierto, con la intención de obtener una información amplia y profunda sobre todos aquellos aspectos relacionados con el objetivo de investigación.

**Cuadro 5. Variables del estudio**

Variable	Tipo	Concepto
Componente familiar versus no familiar:	Categórica	% de capital en poder de la familia.
Propiedad de la empresa	Dicotómica	Algún miembro de la familia relacionado con la organización como directivo y en sus órganos de gobierno.
Implicación familiar en la dirección de la empresa	Categórica	Última generación de la familia presente en la empresa.
Transferencia organizacional	Categórica	Factores que dificultan la internacionalización de la empresa familiar.
Internacionalización		

Tamaño	Continua	Ventas totales de la empresa y media de trabajadores en plantilla.
Edad de la empresa	Continua	Número de años que una empresa lleva desarrollando su actividad empresarial.
	Categórica	Razones que impulsan a la internacionalización.
Intensidad exportadora	Continua	Ventas totales de la empresa y media de trabajadores en plantilla.
Experiencia internacional	Categórica	Años de actividad internacional. ___ menos de 5 años, ___ entre 5 y 10 años ___ entre 10 y 15 años. ___ entre 15 y 20 años, ___ más de 20 años.
	Categórica	Número de países donde se tiene actividad ___ menos de 3 países, ___ entre 3 y 6 países, ___ entre 6 y 12 países, ___ entre 12 y 25 países, ___ más de 25 países.
	Categórica	Problemas en la internacionalización del negocio
Compromiso internacional	Categórica	Grado de recursos comprometidos y aprendizaje en el proceso de internacionalización.
Departamento de exportación	Dicotómica	Existencia de un departamento u otro ente organizativo que dirija las operaciones internacionales.
Responsable del departamento de exportación	Dicotómica	El responsable del departamento es un miembro de la familia o no.

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que, con la aplicación del cuestionario, se busca la coherencia de todo proceso de búsqueda de resultados apegados al marco teórico que será el punto de referencia permanente en el análisis de la evidencia.

Para el análisis de datos se emplearán las herramientas y técnicas para análisis cualitativos, sugeridas por Miles y Huberman (1984). Los procedimientos que estos autores sugieren incluyen el uso de matrices descriptivas y analíticas diseñadas ad hoc para los investigadores para facilitar la reducción de datos, deducción de conclusiones y verificación.

## Principales hipótesis que se desean comprobar

H1: A mayor grado de familiaridad (totalidad de la propiedad y puestos directivos y cargos del consejo de la administración ocupados por familiares) menor es la propensión o intensidad exportadora de la empresa.

H2: El tamaño de la empresa, establecido con base en el volumen de ventas y del número de trabajadores, tiene una influencia positiva sobre el grado de internacionalización.

H3: Las empresas familiares veteranas muestran mayor grado de propensión exportador en los mercados extranjeros.

H4: Las empresas familiares con un buen número de generaciones presentan mayores niveles de internacionalización que aquella en las que todos sus miembros pertenecen a la primera generación.

H5: Las empresas familiares con un departamento de exportación son las más internacionalizadas.

H6: Las empresas familiares con mayor grado de compromiso internacional tienen como responsable del departamento de exportación a una persona no perteneciente a la familia propietaria de la empresa.

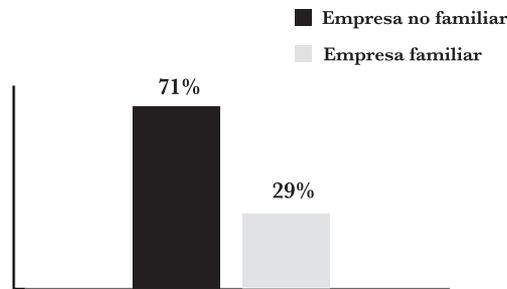
## Resultados

Tal y como indica la revisión de la literatura, los resultados que se obtienen al estudiar las distintas variables explicativas de la empresa familiar, no siempre coinciden en las distintas investigaciones, debido a que algunas teorías se desarrollaron y testaron en un determinado entorno (Axin y Matthyseens, 2002).

Con el objetivo de caracterizar las empresas familiares que forman parte del censo, se analizaron en primer lugar su componente familiar versus no familiar en base a tres dimensiones conceptuales planteadas anteriormente.

De un total de 51 empresas altamente exportadoras que se localizan en Tamaulipas (gráfico 1), 15 empresas poseen un carácter familiar (29 %), mientras que 36 son empresas no familiares (71 %).

Gráfico 1. Proporción de empresas familiares y no familiares altamente exportadoras en Tamaulipas



Universo= 51 empresas altamente exportadoras en Tamaulipas

Fuente: Elaboración propia

En las 15 empresas familiares estudiadas, el 100% del capital está en manos de la familia, (gráfico 2).

Gráfico 2. ¿La familia es poseedora del capital de la empresa o de la mayor parte proporcional?

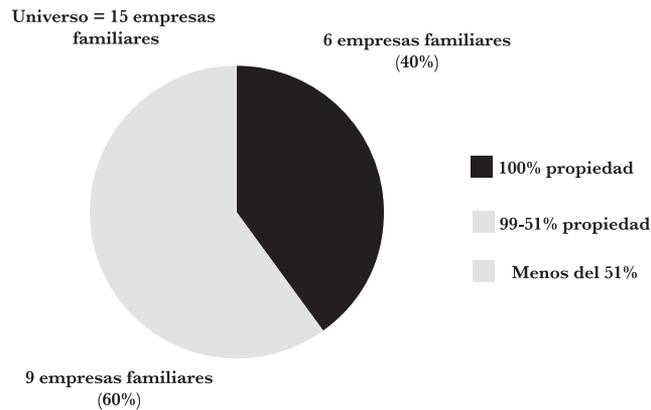


15 empresas familiares

Fuente: Elaboración propia

El 40% de las empresas familiares (6), poseen un 100% de la propiedad de la empresa, en el 60% restante (9), la familia posee una participación mayoritaria superior al 51% (gráfico 3).

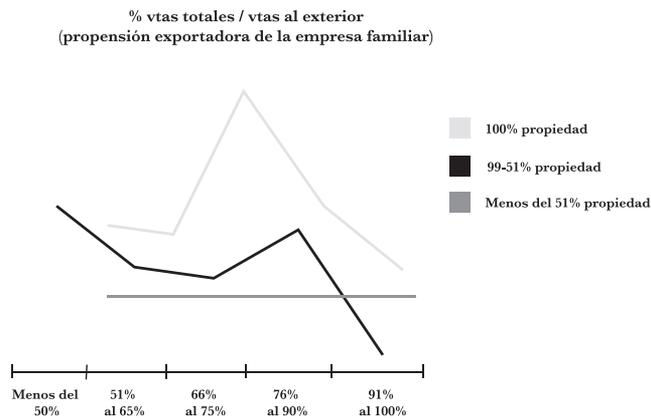
Gráfico 3. Porcentaje de la propiedad en poder de la familia



Fuente: Elaboración propia

H1: A mayor grado de familiaridad (totalidad de la propiedad y puestos directivos y cargos del consejo de la administración ocupados por familiares) menor es la propensión o intensidad exportadora de la empresa.

Gráfico 4. Propensión exportadora de la empresa familiar

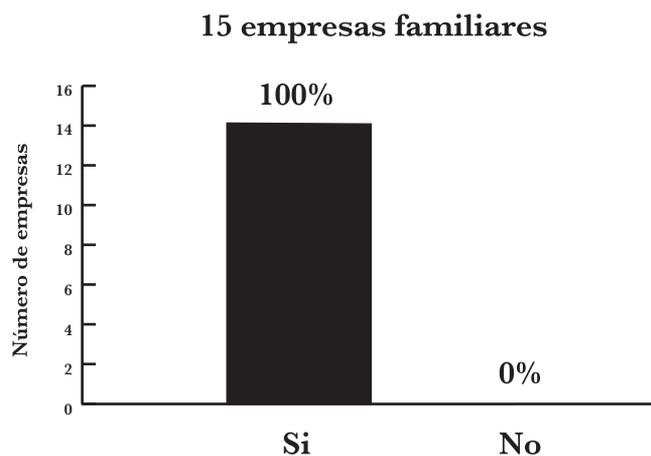


Fuente: Elaboración propia

Se prueba la H1, porque a medida que el 100% de la propiedad de la empresa pertenece a la familia es menor la intensidad exportadora (colocar menor % de ventas totales en los mercados internacionales), dentro de esta investigación las razones por las que hay menor propensión internacional se deben: a la aversión al riesgo del fundador, posible pérdida del control de la administración al permitir a terceros adquirir acciones del negocio, escasez de miembros de la familia dispuestos a aceptar funciones de responsabilidad, falta de profesionalización de los miembros de la familia, así como por la limitación de recursos financieros que conlleva mantener la propiedad familiar ( Barry, 1975; Gallo y García Pont, 1996).

En cuanto a la implicación familiar, la totalidad de las empresas (100%) cumplen dicha condición, es decir, la familia está involucrada en la gestión empresarial, se encuentran relacionados con la organización como directivos y/o en sus órganos de administración (gráfico 5).

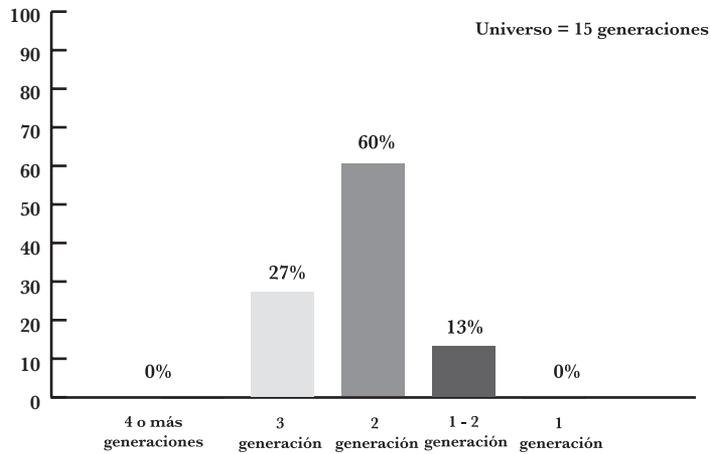
Gráfico 5. Algún miembro de la familia dirige la empresa ya sea en un puesto directivo o consejo de administración



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la tercera dimensión que caracteriza a la empresa familiar, la transferencia organizacional, se destaca que sólo un 13% de las empresas está en primera generación, pero se tiene la intención de continuar con la sucesión empresarial, es decir se ha producido transferencia generacional en el 87 % restante (gráfico 6).

Gráfico 6. Generación involucrada en la empresa

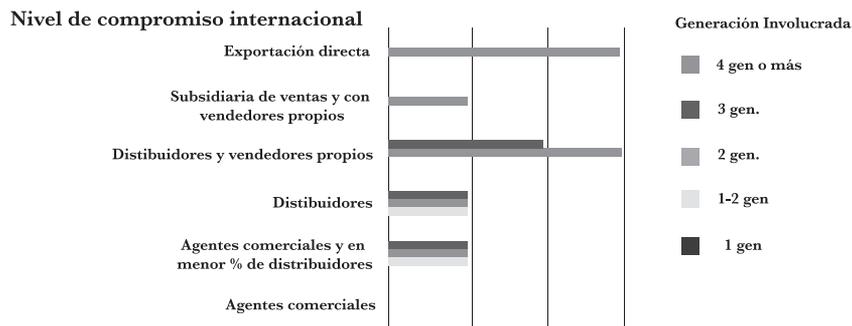


Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se concluye que el 87 % de las empresas cumplen las condiciones en el sentido estricto. Mientras que el 13 % restante, también son empresas familiares, aunque no cumplen las tres condiciones debido a que no se ha concretado aún la sucesión empresarial.

Se prueba la H4: Las empresas familiares multigeneracionales presenta mayores niveles de internacionalización que aquellas en las que todos sus miembros pertenecen a la primera generación.

Gráfico 7. Niveles de internacionalización en las empresas familiares

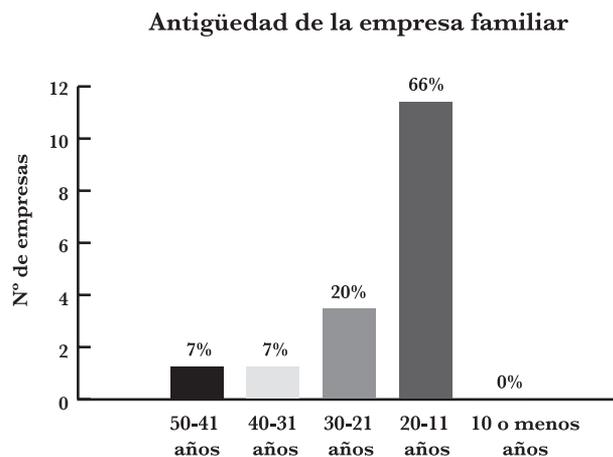


Fuente: Elaboración propia

Las empresas multigeneracionales exhiben mayor compromiso internacional que aquellas en las que todos sus miembros pertenecen a la primera generación o se encuentran en vías de pasar de la primera a la segunda generación. En relación a este escenario descrito, Gallo y García Pont (1996), habían realizado un estudio de una muestra de 57 empresas, observando también que se presentan mayores niveles de internacionalización en las empresas familiares multigeneracionales y que disminuyen su incertidumbre presente a lo internacional cuando pueden auxiliarse en miembros de la familia que viven en otras ciudades del mundo

En relación a la antigüedad de la empresa familiar, se destaca que 66 % tienen entre 20 a 11 años de haber iniciado operaciones, 20% cuentan con una antigüedad de 30 a 21 años, mientras que 7% posee de 50 a 41 años y el 7% restante se encuentra en un tramo de edad de 40 a 31 años desde el inicio de su actividad (gráfico 8).

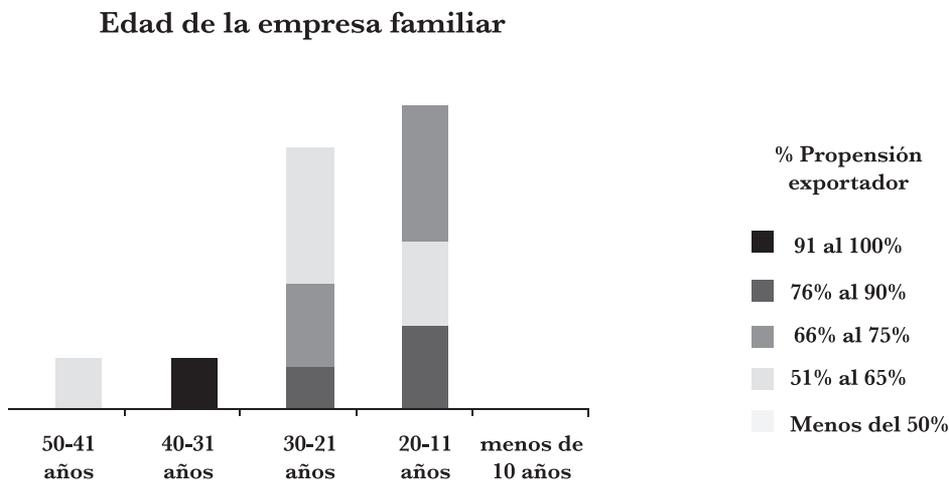
Gráfico 8. Antigüedad de la empresa familiar altamente exportadora



Fuente: Elaboración propia

Se prueba la H3: Las empresas familiares veteranas muestran mayor grado de propensión exportador en los mercados extranjeros.

Gráfico 9. Antigüedad de las empresas con mayor propensión exportadora en el estudio

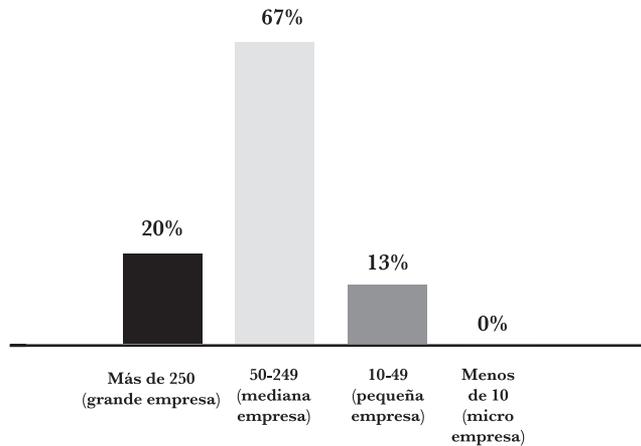


Fuente: Elaboración propia

Existe una relación entre la antigüedad y el grado de internacionalización; las empresas familiares veteranas o de mayor antigüedad, muestran una mayor propensión exportadora, es decir, colocan un mayor porcentaje de las ventas al exterior sobre las ventas totales en los mercados extranjeros (Lee y Yang, 1990; Welsch y Wiedersheim-Paul, 1980), debido a que disponen de una estructura organizativa consolidada. Es importante resaltar que es mayor el número de empresas jóvenes que están internacionalizadas aunque se conducen con menor propensión de exportadores.

Si se observa el tamaño de la empresa familiar (gráfico 10), los resultados permiten identificar que el segmento de la mediana empresa es el que tiene mayor número de empresas representadas, los tramos de grande y pequeña empresa en ese orden respectivamente son las predominan en importancia en esta parte del estudio.

Gráfico 10. Tamaño empresarial de la empresa familiar altamente exportadora

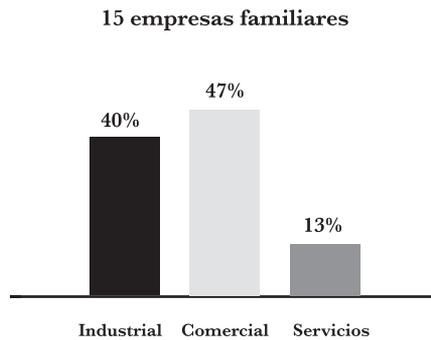


## 15 empresas familiares

Fuente: Elaboración propia

Analizando la distribución sectorial de la empresa familiar, el sector comercial en un 47% es el que mayor número de firmas tiene, se observa un monto del 40% de empresas en el sector industrial y el sector servicios solo tiene un 13% de empresas en ese sector (gráfico 11).

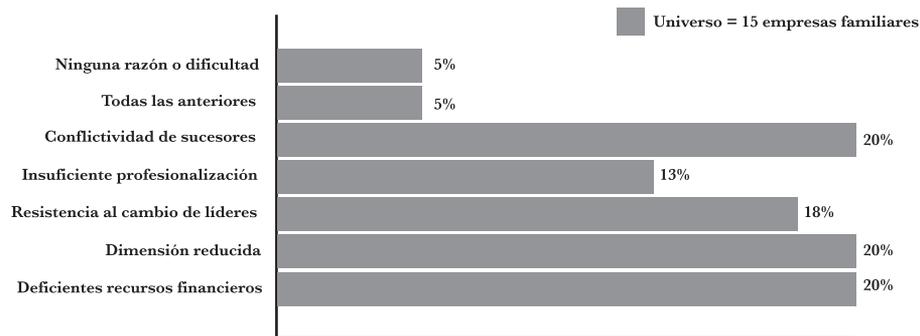
Gráfico 11. Sector económico en el que participa la empresa familiar altamente exportadora



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las principales dificultades de la empresa familiar en su proceso de internacionalización se destacan por orden de importancia: deficientes recursos financieros, dimensión reducida (tamaño de la empresa), conflictividad entre sucesores, resistencia al cambio de los líderes familiares y la insuficiente profesionalización (gráfico 12).

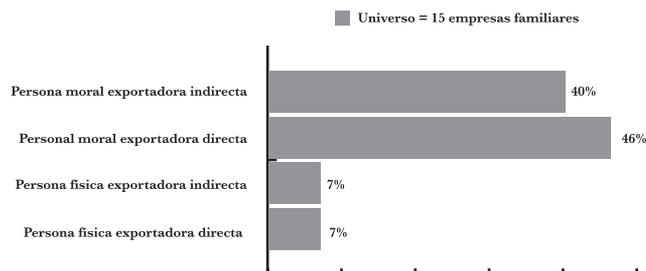
Gráfico 12. Dificultades para la internacionalización de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia

De las 4 modalidades de registro ante la Secretaría de Economía de México como empresa altamente exportadora, la empresa familiar en este estudio, se acredita principalmente en un 46% bajo la figura de personal moral exportadora directa, 40% como personal moral exportadora indirecta, y 7% coincidiendo respectivamente en la forma de persona física exportadora directa e indirecta (gráfico 13).

Gráfico 13. Modalidad de registro como empresa altamente exportadora ante la Secretaría de Economía de México



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 4, se observa que las razones que impulsan a las empresas familiares altamente exportadoras a perseguir o establecer una estrategia de crecimiento se resumen principalmente en cinco:

- Es un objetivo de los directivos (vocación internacional), aceptando en muchos casos, que si no crecen tenderán al fracaso.
- Ajustarse a los cambios en las condiciones de su correspondiente entorno (20%).
- Aparición de mercado nuevos atractivos 17%.
- Incentivos gubernamentales 13%.
- Localización de mercados amplios para aprovechar economías de escala 11%.
- 10% al enfrentamiento de competidores procedentes del exterior.

**Cuadro 4. Jerarquización de las principales razones que impulsan a la empresa familiar para perseguir o establecer una estrategia de crecimiento**

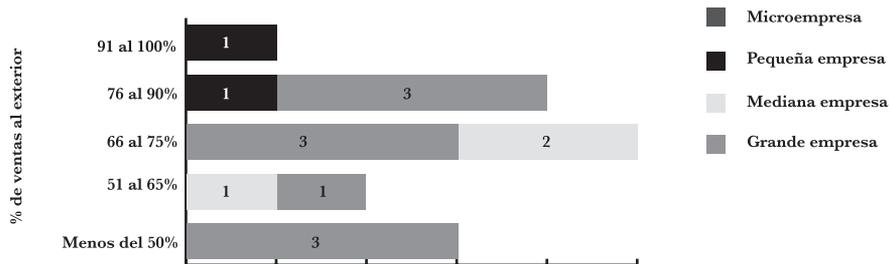
Posición	Principal razón	Porcentaje
1	Es un objetivo de los directivos (vocación internacional) y adaptación de la empresa a los cambios de su medio ambiente (ambas razones).	20.0
2	Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.	17.0
3	Incentivos gubernamentales	13.0
4	Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala	11.0
5	Enfrentamiento de competidores procedentes del exterior	10.0
6	Saturación del mercado interno del país de origen	8.0
7	Es un objetivo de los directivos la vocación internacional	8.0
8	Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas	6.0
9	Otra: especifique: Las bondades de la sábila permite abrir mercados nuevos	3.0
10	Proceso para alcanzar la adaptación de la empresa a los cambios de su medio ambiente	3.0
11	Búsqueda de mercados menos competitivos	1.0

Fuente: Elaboración propia

Se presenta el gráfico 14 con los resultados obtenidos en relación a la propensión o intensidad exportadora (porcentaje que suponen las ventas exteriores respecto

a la facturación total), se observa que tanto las medianas como las pequeñas empresas participan con porcentaje de ventas en el extranjero sobre las ventas totales superior, esto significa que las empresas familiares exportan más cuando su tamaño es mediano y pequeño.

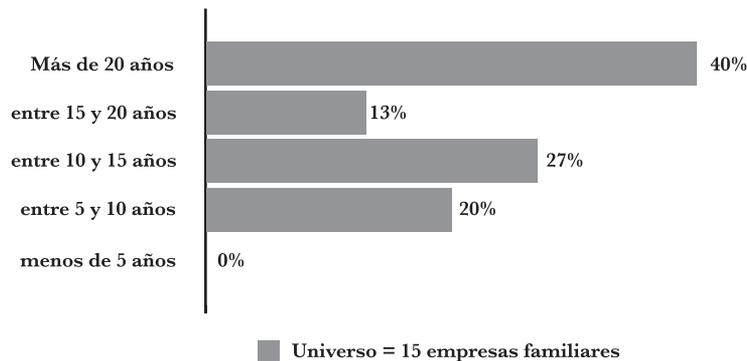
**Gráfico 14. Propensión o Intensidad exportadora de la empresa familiar (% de ventas al exterior/ventas totales)**



Fuente: Elaboración propia

La experiencia internacional, medida en los años exportando y países en los que está presente la empresa familiar, puede observarse lo siguiente: el gráfico 15 permite detectar que cuando la empresa posee más de 20 años de experiencia exportando resultan ser las de mayor actividad internacional, seguido del tramo cuando la empresa tiene en 10 y 15 años, es importante hacer nota que ninguna empresa familiar cuenta con menos de 5 años de experiencia en la exportación.

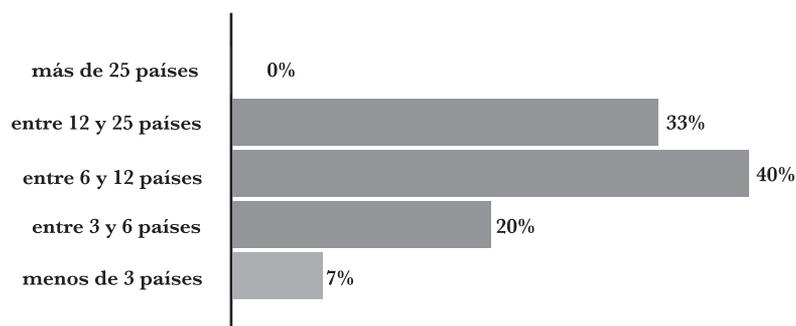
**Gráfico 15. La empresa familiar en función de la experiencia de la actividad internacional medida en años**



Fuente: Elaboración propia

Si se considera a los países, la segunda medida de la experiencia, los datos indican que en el tramo que comprende entre 6 y 12 países las empresas familiares presentan mayor número de firmas, el tramo que sigue en importancia de participación corresponde a la presencia de entre 12 y 25 países (gráfico 16).

**Gráfico 16. Empresas familiares en función de la experiencia de la actividad internacional medida en países**



Fuente: Elaboración propia

Las empresas familiares exportan a 16 países de América, alrededor del 30% de sus exportaciones en este continente se destinan a sus mercados naturales como lo son Estados Unidos y Canadá por su cercanía geográfica y por ser socios comerciales del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), por orden de importancia los principales destinos de las exportaciones en América son: Estados Unidos, Canadá, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Venezuela, etcétera. En tanto Estados Unidos, Canadá, Colombia, Perú, Guatemala, Costa Rica, son los principales destinos de las exportaciones de las empresas no familiares.

Las empresas familiares tienen presencia en 11 países de Europa; más del 30 % de sus exportaciones se destinan principalmente a los mercados de Alemania y Francia. Las empresas familiares dirigen sus exportaciones a los siguientes países: Alemania, Francia, Italia, Holanda y Reino Unido, España, Suecia, Portugal, Rusia, Grecia y Suiza.

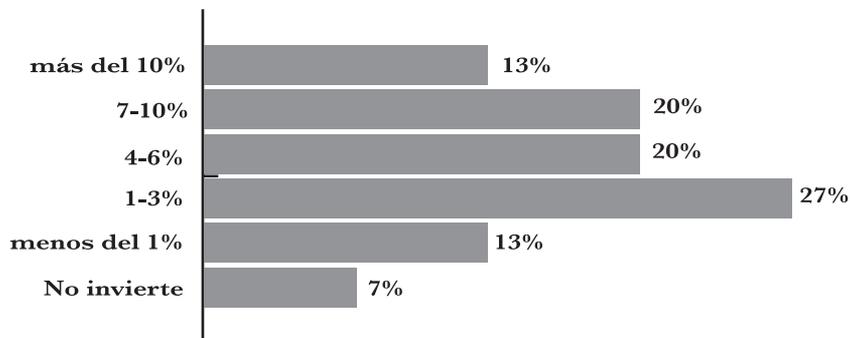
Las empresas no familiares han concentrado su actividad comercial en: Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido, España, Italia, Polonia, Noruega, Suecia, Suiza, Turquía, Dinamarca, República Checa y Bélgica.

Los principales destinos de las exportaciones en Asia son: Japón, Singapur, Corea del Sur, China y Filipinas etcétera.

En tanto las empresas no familiares exportan a: Japón, China, Corea del Sur, Singapur, Filipinas, entre otras naciones asiáticas. Las empresas familiares no han incursionado en las regiones de África y Oceanía. Las áreas de negocio de las exportaciones de las empresas familiares, se concentran primordialmente en productos relacionados con el sector agroalimentario, confección, eléctrico-electrónico, manufactura, maquinaria y comercialización de productos de cartón, siendo los productos con mayor demanda exportable: el tequila, mezcal, diversidad de frutas y verduras naturales, congeladas, deshidratadas; aloe vera y su diversidad de presentaciones, productos cárnicos, aparatos electrodomésticos, motores eléctricos, productos elaborados en cartón entre otros.

En la parte teórica se mencionaba al nivel tecnológico como posible factor de rigidez ante la internacionalización. Se han recogido las capacidades tecnológicas de las empresas a través del porcentaje de gastos de investigación y desarrollo sobre las ventas totales. En el tramo del 1% al 3% sobre las ventas totales mayor número empresas familiares invierten en investigación y desarrollo; invertir entre el 4 a 6% y del 7 al 10% sobre las ventas totales son los tramos que siguen en importancia, es necesario advertir que un 7% de las empresas familiares no realizan inversión en las capacidades tecnológicas (gráfico 17).

**Gráfico 17. Las Empresas Familiares en función de la inversión en investigación y desarrollo sobre ventas totales-Año 2016**

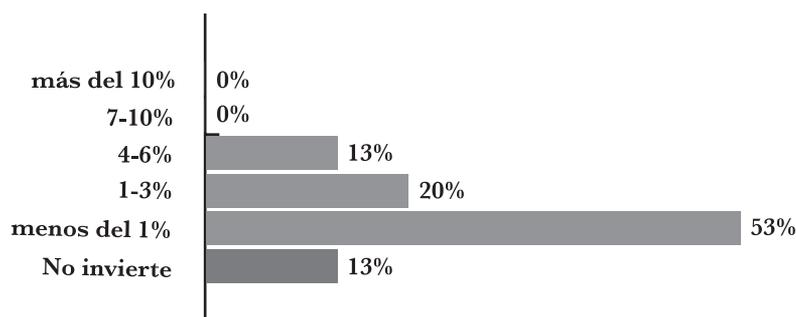


Fuente: Elaboración propia

Profundizando en las capacidades comerciales, en la siguiente página (gráfico 18), se observan diversas características obtenidas del porcentaje de inversión en gastos de publicidad sobre las ventas totales, en primer término, se observa que

un 13% de las empresas familiares no invierten en gastos publicitarios, de igual manera no invierten más del 7% de estas organizaciones en gastos de publicidad. Se destaca que un 53% de las empresas invierten en publicidad en el tramo de menos del 1 %; 20 % de las empresas en cuestión invierten entre el 1% al 3%; y 13% de ellas invierten entre un 4 a un 6%.

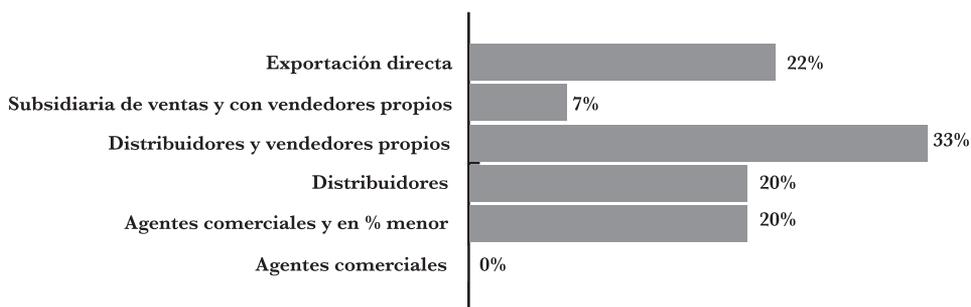
**Gráfico 18. Empresas Familiares en función de la inversión en gastos de publicidad sobre ventas totales- Año 2016**



Fuente: Elaboración propia

Las empresas familiares realizan su actividad exportadora en base a los siguientes niveles de compromiso internacional; distribuidores y vendedores propios 33%, exportación directa 22%, a través de distribuidores 20%, agentes comerciales y en menor porcentaje de distribuidores 20% y por medio de una subsidiaria de ventas y con vendedores propios 7% (gráfico 19).

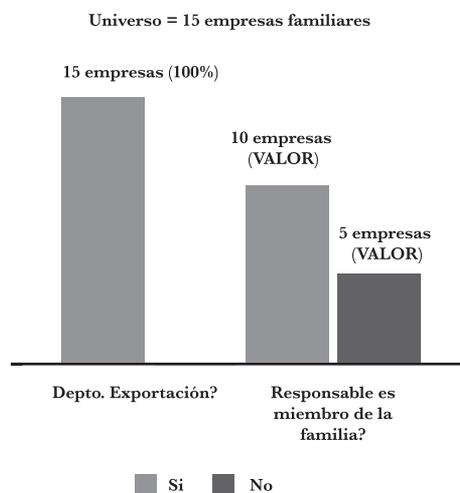
**Gráfico 19. Nivel de compromiso internacional de la empresa familiar (forma como se realiza la actividad exportadora)**



Fuente: Elaboración propia

En relación a la existencia de un departamento de exportación, los resultados obtenidos muestran que la totalidad de las 15 empresas familiares analizadas, se ubica dentro de su estructura organizacional un departamento o área de exportación; se aprecia que en 10 empresas familiares ( 67%) el responsable de esta función recae en un miembro de la familia, y 5 de estas organizaciones (33%) la responsabilidad de la actividad internacional es asignada a personas no pertenecientes a la familia propietaria de la empresa (gráfico 20).

**Gráfico 20. Existencia de un departamento de exportación y responsable de éste un miembro de la familia**

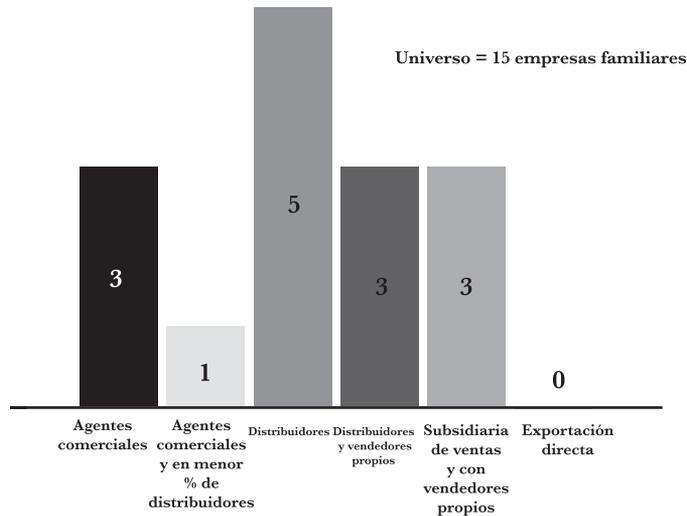


Fuente. Elaboración propia

La Hipótesis 5: Las empresas familiares con un departamento de exportación son las más internacionalizadas, es una hipótesis nula; la asociación entre la existencia de un departamento de exportación y el grado de internacionalización no muestran una relación positiva ni resultados significativos. Siendo de mayor aceptación la independencia entre ambas características, la totalidad de las empresas familiares sin importar el nivel de compromiso internacional adquirido en todos los casos, tienen incorporadas en sus estructuras organizacionales un departamento de exportación.

El gráfico 21 muestra la relación entre la existencia del departamento de exportación en la empresa y el nivel de compromiso internacional.

Gráfico 21. Relación entre la existencia del departamento de exportación y el nivel de compromiso internacional

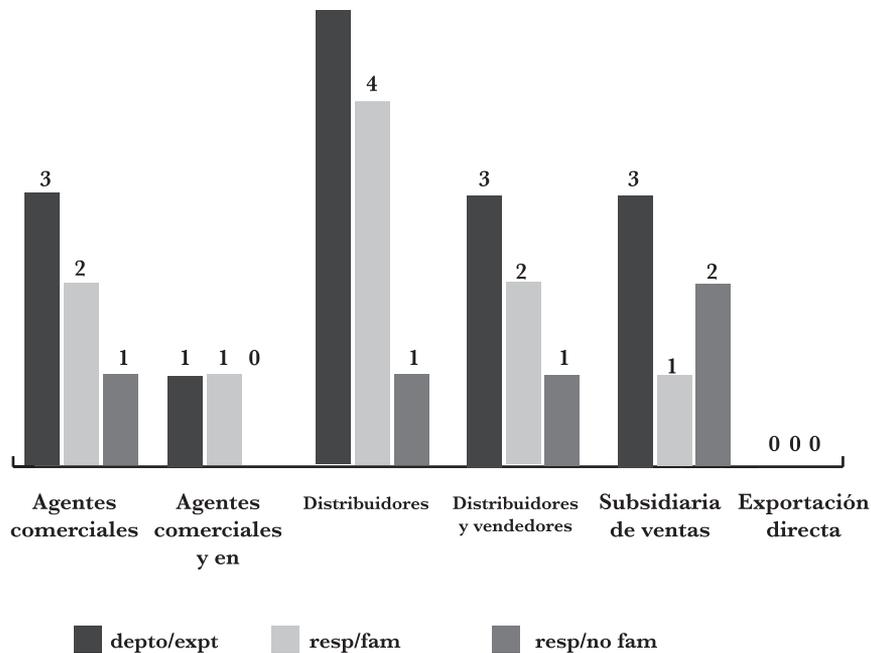


Fuente. Elaboración propia

Se puede observar cómo en la mayoría de las organizaciones familiares independientemente del grado de compromiso internacional tienen como responsables a personas pertenecientes a la familia, y se aprecia la tendencia en el caso muy particular de algunas empresas familiares que conforme es menor el grado de compromiso, tengan como responsables del departamento de exportación a personas no pertenecientes a la organización familiar.

Por lo tanto, la H6: Las empresas familiares con mayor grado de compromiso internacional tienen como responsable del departamento de exportación a una persona no perteneciente a la familia propietaria de la empresa, resulta ser una hipótesis que se desaprueba, debido a que algunas empresas familiares que adquieren mayor compromiso internacional tienen como responsable del departamento de exportación a un miembro de la familia propietaria (gráfico 22).

Gráfico 22. Compromiso internacional, departamento de exportación y responsabilidad de éste en un miembro de la familia



Fuente. Elaboración propia

## Conclusiones del estudio

En este trabajo se ha destacado la importancia que tiene el crecimiento en las empresas y en particular en las empresas familiares altamente exportadoras, centrándonos en el proceso de internacionalización que siguen las mismas. Así estas compañías familiares deben considerar las estrategias de crecimiento para mantener su competitividad y para promover la continuidad y la unidad familiar. En este sentido, se han examinado determinadas variables de forma comparativa con el fin de establecer un marco que permita seguir investigando en mayor profundidad esta línea.

En las 15 empresas familiares estudiadas el 100% del capital está en manos de la familia; en relación a la antigüedad de la empresa familiar 66 % de estas firmas tienen entre 20 a 11 años de haber iniciado operaciones; sobre la implicación

familiar, la totalidad de las empresas cumplen dicha condición, es decir, la familia está involucrada en la gestión empresarial, se encuentra relacionada con la organización como directivos o en sus órganos de gobierno

Las empresas familiares exportan más cuando su tamaño es mediano y pequeño, es decir presentan un compromiso internacional mayor, medido a través de la intensidad exportadora (ventas en el exterior / ventas totales. Por otro lado, en cuanto a los niveles de experiencia, las empresas familiares con más de 20 años de actividad internacional son las que más presencia tienen en los mercados internacionales; en relación a la experiencia medida en países, se presentan mayor número de firmas cuando se tiene presencia entre 6 y 12 países. Respecto a la distribución sectorial se encuentran más empresas familiares en el sector comercial seguidas por el sector industrial.

Las empresas familiares exportan a 16 países de América, 11 países del continente europeo, 5 países en Asia y no han incursionado en las regiones de África y Oceanía. Las áreas de negocio de las exportaciones de las empresas familiares, se concentran primordialmente en productos relacionados con el sector agroalimentario, confección, eléctrico-electrónico, manufactura, maquinaria y comercialización de productos de cartón, siendo los productos con mayor demanda exportable: el tequila, mezcal, diversidad de frutas y verduras naturales, congeladas, deshidratadas; aloe vera y su diversidad de presentaciones, productos cárnicos, aparatos electrodomésticos, motores eléctricos, productos elaborados en cartón entre otros.

Es mayor número de empresas familiares que invierten en el tramo del 1% al 3% en investigación y desarrollo sobre las ventas totales, en cuanto a las capacidades comerciales aproximadas mediante el porcentaje de gastos en publicidad 53% de las empresas invierten en publicidad en el tramo de menos del 1 % sobre las ventas totales.

Las empresas familiares realizan su actividad exportadora en base a los siguientes niveles de compromiso internacional; distribuidores, vendedores propios, exportación directa, agentes comerciales y subsidiaria de ventas respectivamente

En el total de las 15 empresas analizadas, existe un departamento o área de exportación en su estructura organizacional; en el 10 (67%) empresas familiares el responsable de esta función recae en un miembro de la familia, y en 5 (33%) de estas organizaciones la responsabilidad de la actividad internacional es asignada a personas no pertenecientes a la familia propietaria de la empresa.

Las principales razones que impulsan a las empresas familiares altamente exportadoras a perseguir o establecer una estrategia de crecimiento: es un objetivo

de los directivos (vocación internacional), ajustarse a los cambios del entorno, aparición de mercados nuevos atractivos, incentivos gubernamentales, localización de mercados amplios para aprovechar economías de escala, y enfrentamiento de competidores procedentes del exterior.

Las principales dificultades de la empresa familiar en su proceso de internacionalización por orden de importancia son: deficientes recursos financieros, dimensión reducida (tamaño de la empresa), conflictividad entre sucesores, resistencia al cambio de los líderes familiares y la insuficiente profesionalización.

Entre las limitaciones de este trabajo se resalta que, a pesar de la dificultad para concertar y desarrollar la entrevista con los gerentes y directivos de las empresas familiares, por otro lado, respecto a la definición considerada de la empresa familiar, los resultados obtenidos dependen del criterio adoptado en su identificación, por lo que si se hubiera optado por otro distinto los resultados podrían haber sido distintos.

Por último, con el fin de seguir trabajando y profundizando en el proceso de internacionalización de este tipo de compañías, en un futuro se podría plasmar determinadas relaciones o concentrarse en algunos de los segmentos o sectores de empresas que se han detectado. Incluso, indagar en el comportamiento de aquellas empresas que poseen su carácter familiar y cómo éste puede variar respecto al resto de las firmas en el ámbito internacional, en cuestiones tales como países de destino elegidos, estrategias de entrada empleadas o niveles de rentabilidad.

Como principal aportación, este trabajo contribuye a complementar la todavía muy escasa literatura mexicana relacionada con el proceso de internacionalización y las empresas familiares. (Gallo y Loustarinen, 1991; Gallo y García Pont, 1996; Gallo y Cappuyins, 1999), siendo casi menor el número de publicaciones entre las empresas familiares y las no familiares altamente (Gallo y Estapé, 1992; Fernández y Nieto, 2005).

## Lista de referencias

- ABC PYMES, *Guía del emprendedor (2008). La empresa familiar en red.* <http://www.abcpymes.com>. (consulta: 6 junio 2008).
- Alonso, J., y Donoso, V. (1994). *Competitividad de la empresa exportadora española.* Instituto Español de comercio Exterior, Madrid. España.
- Alonso, J., y Donoso, V. (2000): Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española, número 778*, pp. 35-58 Madrid, España.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar.* Segunda Edición. Gestión 2000. Barcelona, p: 102-103.
- Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies. Vol. 17* N°. 3, pp.1-26.
- Ariño, A., Cappuyns, K., Gallo, M. A. y Mániz Testor, I. (2001). *El proceso de internacionalización avanzado de las empresas familiares: involucración de las empresas familiares en alianzas estratégicas.* I Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar, pp. 375-399.
- Asociación de Maquiladoras de Exportación de Nuevo Laredo Tamaulipas, A.C., (2011): *AMENLAC.* <http://www.amenlac.org.mx/interna.php?id=16&pertenece=categoriashorizontal>, fecha de última consulta 8-junio. 2011.
- Astrachan J., Klein S. y Smyrniotis (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem, *Family Business Review, vol. 15*, n° 1, pp. 45-58.
- Basco Rodrigo, J. (2006). La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 33-54.
- Baysinger, B. D., Meiners, R.E.M, Zeitham. C.P. (1981). *Barriers to corporate growth.* Lexington, MA: Lexington.
- Begley, T. M., Boyd D, P. (1986). Executive and correlates of financial performance in smaller firms. *Journal of small Business Management Vol. 24.* N° 2, pp, 8-15.
- Bilkey W.J. (1982). Variables associated with export profitability. *Journal of International Business Review*, Otoño, pp: 39-55.
- Bonaccorsi, S.A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, Vol. 23, No.4, pp.605-635.

- Burak, E.H. y Calero, C. M. (1981). Seven perils of family business. *Nation's Business*, 69 (1) pp, 62-64.
- Burton, F. N. y Schlegelmilch, A. (1987). Profile analices of non- exporters versus grouped by export involvement, *Management Internacional Review*, Vol. 27, N° 1, pp: 38-49.
- Calof, J.L. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, pp.367-387.
- Cappuyns. K. (2000). Empresas Familiares Exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*. No. 23, pp.22-32.
- Casado, F.; Merino, F., Salas Fumas, V. (1997). Eficiencia de las empresas familiares industriales en España. *Barcelona Management Review*. No. 4, pp. 42-52.
- Casillas, J.C., y Acedo, F. J. (2005). Internationalization of Spanish Family SMEs – analysis of family involvement. *International Journal of Globalization and Small Business*, vol. 2, no.1, pp. 134-151.
- Casillas, J.C., y Acedo, F. J. (2008). La empresa familiar ante la globalización de los mercados. En Casillas J.C. (ed.): *La internacionalización de la empresa familiar*, pp. 3-33. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Sevilla, Sevilla
- Cavusgil, S.T., Bilkey, W.J. Tesar, G, (1979). A note on the export behavior of firms: exporters profiles: *Journal international business studies*. Vol.15 No.3, pp.91-97.
- Cavusgil, S.T., Bilkey, W.J. Tesar, G, (1984) Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of International Business Studies*, pp.367-387.
- Cavusgil, S.T., Naor, J. (1987) Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of International Business Research*, Vol. 15 N°3, pp, 91-97.
- Cazorla, L. (1997) La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes. *Información Comercial Española* No. 761 pp. 49-66.
- Chrisman, J.J, Chua, J, H. Sharma, L. P. (1999) Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firms, en: Chrisman, J.J., Chua, J. H., Steier, L. P. (2002). The influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 26 No.4 pp: 113-130.
- Churruca, E. Barrutia, J. Landeta. J. (1995). Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica. *Harvard Deusto Business Review*, No.66, pp.30-39.

- CNNExpansion. (2010). Las 500 empresas exportadoras más importantes de México. *Revista las 500 más importantes, CNNExpansion, México*. Vol. 6, No, 1 pp. 20-56. 16 junio 2010.
- Collis D. y Montgomery, C. (2003) Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review, July-August*, pp. 119-128.
- Cuatrecasas, E. (1999) *Estrategias para crecer en la empresa familiar*. Jornada de trabajo organización y expansión de la empresa familiar. Empresa Familiar de Castilla y León. España.
- Cunningham, M. y Spigel, R. L. (1971). A study in successful exporting. *Journal of Marketing*, Vol. 5, pp: 2-12.
- Davis J.A. y Tagiuri, S. J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. Vol. 5 No .2, pp.105-117.
- Davis, P.A. (1983) Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, p: 53-66.
- Davis, P.A.H y Arveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family business, *Family Business Review*, Vol. 2 N° 13, pp 107-120.
- Diamantopoulos, A. y Inglis, K. (1988). Identify differences between high and low involvement exporters. *International Marketing Review, Verano*, pp: 52-59.
- Donckels, S, R. y Aerts, R. (1995): *Internationalization and Ownership: Family Versus Non-Family Enterprise*. Proceeding of the 5th Family Business Network Conference, Lausanne.
- Donckels. S.R. y Lambrecht, J. (1999). The re-emergent of family-based enterprises in east central Europe: What can be learned from family business research in western world? *Family Business Review*, Vol. 12, pp. 171-188.
- Donelly, R.G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, pp: 427-445.
- Durán H. J. J. (1997). *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco. Josey-Bass Ed.
- Estudio Jurídico Lexconsult, (2000). Institución Española. *¿Qué es una empresa familiar?* La tribuna de Albacete (en red), <http://lexconsult.com>
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2002) *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. Documento de trabajo 02-18(11). Universidad Carlos III de Madrid, España.

- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2005). *Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa*. Editorial Price Water House Coopers e Instituto de la Empresa Familiar, Documento de trabajo 132 pp. 51-58. Universidad Carlos III de Madrid. España.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2008). *La empresa familiar y sus recursos*. En Casillas J.C (ed.). *La internacionalización de la empresa familiar*, pp.69-92. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Sevilla. España.
- Fonfría, A. (2002). Factores tecnológicos y estructurales explicativos de la internacionalización de las empresas innovadoras. Documento de trabajo del Instituto de Análisis Económico y Financiero.
- Fuentes, G. (2006). *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: Una aplicación al sector vinícola con la denominación de origen*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.
- Gallo M. A, (1997). *La empresa familiar*. IESE, documento de investigación N°. 230. Barcelona, España
- Gallo M. A. y Cappuyns K. (1999). *Características de las empresas familiares con éxito*. Empresa Familiar 6, Estudios y Ediciones IESE, pp. 165-182.
- Gallo M. A. y M. J. Estapé, (1992). *Internacionalización de la empresa familiar IESE*, documento de investigación No. 230.
- Gallo, M. (2002): *Unidad y confianza en la empresa familiar*. La empresa familiar 4. Publicaciones de la cátedra de empresa familiar, estudios y ediciones IESE, Barcelona. pp. 28-35.
- Gallo, M. A. y García Pont C. (1989). La empresa familiar en la economía española. *Papeles de Economía Española*. Vol. 39, pp: 67-85.
- Gallo, M. A. y García Pont C. (1996). Important factors in Family Business internationalization. Family Business. *Papeles de Economía española*, Vol. 1, No. 39, pp.45-49.
- Gallo, M. A. y Luostarinen, R. (1991). Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares. En Gallo, M. A. y Font, V. (1993): *La empresa familiar 4*. Publicaciones de la cátedra de empresa familiar, estudios y ediciones IESE, Barcelona.
- Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business. Facilities retaining factors. *Family Business Review*. Vol. IV No. 2.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares*. Primera Edición. Editorial: Panorama, México.
- Grisprud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norway fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*. Vol, 21 N° 3, pp.469-485.

- Habbershon T. y William M. (2005). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 12, n° 1, pp. 1-25.
- Hutchinson, R.W. (1995). The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm. Some exploratory issues. *Small Business Economic*, vol.17. pp. 231-239.
- James, H. S. (1999). ¿What can the family contribute to business? Examining contractual relationship. *Family Business Review*, vol.12. pp. 61-71.
- Johanson, J. y Valhne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. A model knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, No. 8, pp. 23-32.
- Johanson, J. y Valhne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *Marketing Review*. No.4. pp: 11-34.
- Johanson, J. y Weidershein-Paul .F. (1975). The internationalization process of the firm: Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, pp: 305-322.
- Kaynak, E, y Kothari, V. (1984). Export behavior of small and medium sized manufactures: Some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, Volumen 24, pp: 61-69.
- Kets De Varis, M. (1983). Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar. *Harvard Deusto Business Review*. pp. 32-44.
- Kirplani. V. H. y Macintosh, N. B. (1980). International Marketing effectiveness of technology oriented small firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 2,1 N° 3,pp, 81-90.
- Lee, C.S. y Yang, Y. S. (1990). Impact of export market expansion strategy in export performance. *International Marketing Review*. Vol. 7, No.4, pp: 41-51.
- Lee, J. y Habte-Giorgis, B. (2004). Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity and performance in U.S. Manufacturing firms. *International Business Review* Vol. 13, pp, 101-129.
- Merino De Lucas F, (2001). *Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial de las décadas de los noventa*. I Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar, páginas 449-477.
- Miles y Huberman (1984). *Herramientas y Técnicas para el análisis de datos cualitativos*. Ed. Lafragua. Colombia.
- Monreal Joaquín (2012). *La internacionalización de la empresa familiar*. [http://www.academia.edu/444645/La\\_Internacionalizaci%C3%B3n\\_De\\_La\\_Empresa\\_Familiar](http://www.academia.edu/444645/La_Internacionalizaci%C3%B3n_De_La_Empresa_Familiar)

- Moon, J. and Lee, H. (1990). On internal correlates of export stage Development: An empirical Investigation in the Korean electronics. *International Marketing Review*, Vol. 7 No.5, pp.16-26.
- Penrose, E.T. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Ed. Aguilar, S. A. Madrid en Wiley, John. (1999). *The theory of the growth of the firm*, Oxford.
- Poza, E. (1995). *A la sombra del roble. La empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Ohio, Estados Unidos.
- PROMEXICO (2016). Promoción a la exportación en México. <http://www.promexico.gob.mx>, base de datos de empresas exportadoras de México, fecha de última consulta 26 de julio del 2017.
- Root, F.R. (1995). Entry strategies for International Markets. Lexington Books. New York.
- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1996). *Sociología cualitativa, método para la reconstrucción de la realidad*. Editorial Trillas. México.
- Secretaría de Economía de México. (2016). <http://www.se.gob.mx> base de datos de empresas altamente exportadoras de México. Fecha de última consulta 23 agosto del 2017.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family company. *Family Business Review*. Vol. 5 No. 2, pp. 105-117.
- Ursic, M. L. y Czinkota, M. R. (1984). An experienced curve explanation to export expansion. *Journal of Business Research*, primavera, pp.107-117.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business. Special challenges and best practices. *Family Business Review*, Vol. 10, N°1 4, pp.323-337.
- Welsch, L.S. y Wiedersheim-Pul, F. (1980). Initial export: A Marketing of a concept, *Journal Management Studies*, Vol. 17, pp: 331-344.
- Wernerfelt, B, (1984). A Resource-based view of the firms. *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- Westhead P., Cowling M. y Howorth H. (2004). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, Vol.14, n° 4, pp. 369-385.
- Worman Jr. J., Homburg C. Jensen O. (2004). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Academy of Marketing Science*, vol. 31, n°1, pp. 3-21. [www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp).

# **Cumplimiento de los patrones con obligaciones de Seguridad Social en las Micro y Pequeñas Empresas de compra venta de zapatos en Altamira, Tamaulipas**

Dr. Leopoldo Mendoza Villanueva<sup>32</sup>  
Dr. Silverio Federico Cuarenta García<sup>33</sup>  
Mtro. Jorge Alberto Ramírez Graciano<sup>34</sup>

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es analizar el índice porcentual de los propietarios de zapaterías en Altamira, Tamaulipas que cumplen con sus obligaciones obrero-patronales establecidas en la Ley del Seguro Social, metodológicamente se manejó como una investigación cuantitativa, analítica de campo. La muestra fue seleccionada a través de una formula estadística, se recolectaron los datos a través de un cuestionario validado mediante la técnica de aplicación a expertos y con un grado de fiabilidad con la técnica test-retest, los ítems de la encuesta dan respuesta a la pregunta de investigación. Se aplicaron los cuestionarios de manera presencial, se analizaron los datos y para concluir se propone establecer medidas de protección al trabajador a través de la fiscalización de auditoría a patrones del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), promover facilidades a los patrones para su regularización. Se espera que este trabajo tenga impacto en los alumnos de Contaduría Pública en el buen asesoramiento que pueden otorgar a los patrones aplicándose en su materia de derecho de la seguridad social y evitándoles a los patrones multas recargos pagos retroactivos de cuotas obrero-patronales, etcétera.

---

<sup>32</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: leomend@docentes.uat.edu.mx

<sup>33</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: scuarent@docentes.uat.edu.mx

<sup>34</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas/Facultad de Comercio y Administración de Tampico.  
E-mail: jramirezg@docentes.uat.edu.mx

**Palabras clave:** Seguro Social, trabajadores, patrones, micro y pequeñas empresas.

## **Introducción**

Es de vital importancia saber las obligaciones que tienen los patrones de cualquier empresa, no excluyendo el tamaño que posee, así como también los derechos de los trabajadores, por ejemplo, prestaciones, pensiones, y servicio de atención médica, para él y su familia, todos ellos provenientes de la seguridad social.

Fue el 19 de enero de 1943, cuando se promulgó la primera Ley del Seguro Social, (LSS), siendo presidente el general Manuel Ávila Camacho, quien decretó la creación del IMSS, para otorgar sus servicios a partir del 1 de enero de 1944, y por ende da inicio a la seguridad social (IIJ UNAM S/F, p. 29).

La seguridad social es un conjunto de medidas que le garantizan al trabajador protección sobre riesgos que puedan suceder en periodos de desempeño laboral, dándole ese beneficio de salvaguardar su salud y vida, y como segundo término también con un grado de significancia, el apoyo al trabajador al brindarle dicha seguridad, tomando en cuenta que los recursos del trabajador no podrán cubrir gastos de alto costo, siendo esto uno de los principales motivos para que se otorgue por medio del patrón el derecho a la seguridad social. Es por eso que todo patrón tiene la obligación de afiliar a sus trabajadores al (IMSS) como lo establece la Ley del Seguro Social en su Artículo 15 fracción I ISEF (2014, pp. 7, 8).

Los patrones están obligados a: I. Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y sus bajas, las modificaciones de sus salarios y los demás datos dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles.

Cabe mencionar que no todas las empresas realizan esta afiliación y por consecuencia el trabajador pierde un sinnúmero de beneficios, lo que le impedirá gozar en algún momento las prestaciones que la ley otorga, siempre y cuando el trabajador también exija su derecho de afiliación, teniéndose en cuenta que en algunos momentos ellos mismos incurren en la falta de dicho derecho, pidiéndole al patrón no realizar el acto de aseguramiento. Es por esto que se realiza el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo principal corroborar que este tipo de negocios cumpla con las obligaciones que establece la Ley del Seguro Social en su artículo 15 en su fracción I.

El universo de nuestro estudio es con base en la información proporcionada en la Cámara de Comercio, de Altamira, Tamaulipas del total de zapaterías registradas en ese organismo y seleccionando en forma aleatoria la muestra de estudio, se diseñó un instrumento lo suficientemente claro, en base a otros ya implementados por expertos.

Una vez recopilada la información, se vació por la técnica del paloteo en un cuadro de Excel para obtener los resultados y graficarlas para poder interpretar y llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes del estudio.

## **Marco teórico**

La afectación en los trabajadores al no darlos de alta ante el IMSS o darlos de alta con un salario menor es una variable importante a analizar, pues el trabajador es un elemento de la MiPyME, y considerando que es una significativa fuente de trabajo técnico no especializado, estos trabajadores en ocasiones desconocen su derecho humano y constitucional a la seguridad social, por lo tanto, no lo exigen e incluso convienen con el patrón para no darlos de alta o registrarlos ante el IMSS con un salario menor sin considerar las consecuencias.

Sin embargo, los resultados son que el trabajador al no ser asegurado pierde un sinnúmero de semanas de cotización, lo que le impide gozar de una pensión y de las prestaciones inherentes que más adelante se detallan, así como sus beneficiarios en pensión por viudez, orfandad, o de ascendencia.

Para analizar este problema, se menciona someramente el régimen obligatorio, considerando que las empresas entre ellas las PyMEs están obligadas a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, informar de sus altas y bajas, así como modificaciones de su salario en un plazo no mayor de cinco días hábiles.

El segundo problema es para el patrón que, si no aseguró al trabajador, debe pagar los gastos del accidente de trabajo que pueden ser muy altos o debe enfrentarse a una demanda laboral y a un laudo que puede significar el fin de una MiPyME por el costo que representa. Y si manifestó un salario inferior al real pagará al asegurado el subsidio de acuerdo con el salario enterado y el patrón deberá pagar los capitales constitutivos que correspondan a las diferencias y un 5 % más por gastos de administración. Medina (2012).

Y si el patrón que estando obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos de trabajo no lo hiciera, deberá enterar al instituto, en caso de que ocurra

el siniestro, los capitales constitutivos de las prestaciones en dinero y en especie. Lo mismo se observará cuando el patrón asegure a sus trabajadores en forma tal, que se disminuyan las prestaciones a que los trabajadores asegurados o sus beneficiarios tuvieran derecho, limitándose los capitales constitutivos, en este caso, a la suma necesaria para completar las prestaciones correspondientes señaladas en la Ley del Seguro Social (LSS).

Semanas mínimas de cotización necesarias para poder obtener una incapacidad o pensión. Es importante saber que cualquier persona que haya cotizado en el IMSS por derecho tiene acceso a la información para conocer el total de semanas cotizadas que tiene en el instituto y de igual forma si se tiene derecho a una pensión IMSS (500 semanas por la ley de 1973 y 1250 para ley de 1997), IMSS (2016). Régimen obligatorio, considerando que las empresas entre ellas las PyMEs están obligadas a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, informar de sus altas y bajas, así como modificaciones de su salario en un plazo no mayor de cinco días hábiles.

## **Los servicios de Seguridad Social de la LSS**

La LSS comprende dos tipos de régimen:

- El régimen obligatorio: es aquel que se financia con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores. Cuenta con cinco tipos de seguro: enfermedades y maternidad; riesgos de trabajo; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; guarderías y prestaciones sociales.

Existen varios tipos de prestaciones, tanto como para hombres y mujeres, las cuales les favorecen de una manera particular en su salud y vida.

Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal mediante el decreto respectivo.

El régimen voluntario: de forma voluntaria y mediante convenio con el instituto, podrán ser sujetos de aseguramiento en este régimen, los trabajadores en industrias familiares y los independientes como profesionales, pequeños comerciantes, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios; así mismo, los patrones (personas físicas) con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios

que estén excluidos o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social (IMSS, 2016).

## Los 5 tipos de seguros de la LSS

El seguro de **Enfermedades y Maternidad** brinda la atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria para el trabajador y su familia. Además, otorga prestaciones en especie y en dinero que incluyen, por ejemplo: ayuda para lactancia y subsidios por incapacidades temporales.

El seguro de **Riesgos de Trabajo** protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que está expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo; brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión, mientras esté inhabilitado para el trabajo, o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado.

El seguro de **Invalidez y Vida** protege contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado por invalidez, cuando éstos no se presentan por causa de un riesgo de trabajo, mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios.

El seguro de **Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez** es mediante el cual el trabajador asegurado ahorra para su vejez y por tanto, los riesgos que cubre son retiro, la cesantía en edad avanzada, la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro. Con la contratación de este seguro, el trabajador tendrá derecho a una pensión, asistencia médica y las asignaciones familiares y ayuda asistencial que correspondan al cubrir los requisitos que marca la Ley.

Finalmente, el **Seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales** otorga al asegurado y sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en los términos que marca la Ley.

Proporciona a los derechohabientes del instituto y la comunidad en general, prestaciones sociales que tienen por finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes, así como contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población mediante diversos programas y servicios (IMSS, 2016).

## Fuentes de financiamiento

Los seguros del IMSS se financian a partir de aportaciones de los patrones, de los trabajadores y del Gobierno Federal.

Asimismo, todos los sujetos que se incorporan voluntariamente al seguro social de lo familiar, incluidos los familiares que se registren, pagan anualmente la cuota establecida en la LSS, correspondiente al grupo de edad al que pertenecen. Las cuotas son

calculadas de conformidad con el cuadro establecido en el Artículo 242 de la Ley, el cual es actualizado en febrero de cada año de acuerdo con el incremento observando en el índice Nacional de Precios al Consumidor del año calendario anterior. Las aportaciones del gobierno federal se realizan por familia asegurada, independientemente del número de miembros que la integren, y consisten en una cuota fija diaria equivalente a 13.9 por ciento de un salario mínimo general del Distrito Federal en julio de 1997, y es ajustada trimestralmente conforme a la variación del índice Nacional de Precios al Consumidor. La cuota anual por familia durante 2016 fue, en promedio, de 3 358 pesos. (Prestaciones y Fuentes de Financiamiento de los Regímenes de Aseguramiento del IMSS).

El Sistema de Seguridad Social en México está a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados mediante de los cuales se busca garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y de los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

El IMSS, el ISSSTE y la Secretaría de Salud cubren al mayor número de la población beneficiada por la seguridad social.

Cabe destacar que la cobertura de la Secretaría de Salud se orienta prioritariamente al servicio médico.

Al cierre del 2016, aproximadamente 6 de cada 10 personas ocupadas, no cuentan con acceso a instituciones de salud. En el 2010, sólo 2 de cada 10 adultos mayores tuvieron acceso a una pensión. El 63.7 % de las personas que se encuentran en el mercado laboral no están registrados en el IMSS o en el ISSSTE.

Los trabajadores independientes, empleadores, los trabajadores por cuenta propia y los trabajadores subordinados no remunerados están excluidos del sistema de Seguridad Social vinculado al trabajo.

En el primer trimestre de 2016, del total de personas a las que su trabajo no les brinda acceso a las instituciones de salud (30.8 millones de personas), solo 12.7% están cubiertas por seguro social.

Es importante que brinden diferentes tipos de instituciones de la salud y les ofrezcan a los trabajadores este servicio, para que cualquier ciudadano tenga dónde atender su salud médica, sin importar su estado de economía. Es importante que además de los empleados, también tomen en cuenta a la familia de cada uno de ellos, por si en algún momento en el lapso de trabajo ocurre un accidente mortal.

Es importante que año con año estos servicios crezcan más y ayude a más personas que lo necesitan con más afiliaciones, pensiones y jubilaciones (IMSS, 2016).

## **Afiliación (Alta) de los trabajadores en la empresa**

El registro de los trabajadores al IMSS es una obligación legal de micro, pequeños y medianos empresarios (MiPyMEs), sin embargo, la realidad es que un número considerable de empleadores “simula relaciones laborales mediante disfraces de honorarios asimilables a salarios, comisionistas, cuando en realidad los empleados son subordinados”.

En muchas ocasiones las empresas optan por trabajar sobre comisiones, porque no quieren gastar en afiliar al trabajador, se ahorran tiempo, dinero y solo pagan por lo que trabajen. Entre las causas por las que el patrón de una MiPyME omite el registro de sus trabajadores, Jorge Sales Boyoli, abogado laboral, señala que el costo de mantener afiliado a alguno de ellos representa un 27 % adicional al salario que paga el patrón; “Le resulta oneroso tenerlo registrado en el seguro social” (SS).

Lo anterior, además del escaso capital que poseen este tipo de compañías, es una de las causas por las que los dueños: “prefieren tener una contingencia en caso de un accidente, inspección o demanda, que afiliar a todos sus empleados”. (Sales, Boyoli, J., 2013, p. 4).

Aunque es una práctica común omitir esta obligación, los directivos pueden hacerse acreedores a un embargo y la extracción de sus bienes sin mayores procedimientos.

## **Dificultades por omitir la obligación legal**

Quizá el mayor riesgo consista en que el IMSS, en ejercicio de una facultad verificadora, audite al negocio y descubra que mediante Simulaciones de contratos laborales evita esta obligación. La consecuencia es que puede fincar capitales constitutivos, multas y recargos.

Fue más preciso el abogado Alfredo Ramírez Cárdenas (Ramírez, Cárdenas A., 2016) quien dice:

[...] hemos visto quebrar a pequeñas y medianas empresas con este tipo de sanciones por la institución gubernamental. La desventaja más grave que puede tener la empresa por no trabajar debidamente conforme a la ley sería el cierre total. Los depósitos bancarios están más regulados, es más fácil identificar cuándo una empresa está pagando con algún tipo de efectivo, pues se realiza una validación con los ingresos de sus empleados afiliados a la institución de salud gubernamental.

La demanda laboral está también en el horizonte de los patrones que incumplen con sus obligaciones laborales, de la que dijo, los trabajadores pueden exigirle al patrón su inscripción retroactiva al IMSS.

El IMSS funciona como un seguro en el sentido jurídico de la palabra, que subroga la obligación del patrón, de manera que, si este cumple con el pago de las obligaciones, el seguro se hará cargo de los gastos médicos y pensión del trabajador.

El empleado tiene el derecho de exigirle a al patrón su afiliación, siendo este un beneficio personal, y el patrón tiene la obligación de registrarlo ante el seguro social según lo marca la ley.

Los beneficios se observan en que el empleado adquiere un sentido de pertenencia, arraigo a la compañía, además de que la familia está asegurada, y cuya consecuencia es una menor rotación del personal.

En suma, mencionó el ejecutivo, en una perspectiva de mediano plazo es más barato y tranquilizante dar de alta a los empleados en el IMSS, pues los patrones y los empleados están protegidos por la ley. Además de que ambos viven con una mayor certidumbre. Dar de alta a tus empleados les genera una mayor certidumbre laboral. Los accidentes de trabajo constituyen otro de los riesgos ante una incapacidad o muerte del trabajador:

[...] el patrón tiene la obligación legal de cumplir con una serie de requisitos derivados del accidente o muerte: indemnizaciones, prótesis, gastos hospitalarios y médicos. El monto de esas obligaciones puede ser muy cuantioso, además de que deberá inscribirlo al Seguro Social y pagar multas, actualizaciones y recargos correspondientes". (Medina, 2012, p. 85)

Sin embargo la realidad es otra.

José Arreola Contreras, diputado local y secretario de la Comisión de Trabajo, Previsión y Seguridad Social en el Congreso del Estado, declaró:

Es la realidad del campo... que no haya trabajadores registrados en el IMSS. Ahí se conjugan muchos factores: una gran mayoría emigra y los que se quedan no tienen empleo, los que lo encuentran no son bien pagados, están con bajos salarios y, además, ignoran los derechos que les otorga la Constitución, (Arreola, J., 2008, pp. 6-17)

La propia Auditoría Superior de la Federación (ASF) sostuvo que el IMSS incumplía su ley (artículo 251) al dejar de afiliar a quienes están obligados. En 2008, apenas 19 por ciento del total de los obligados lo hacían. De los 290 mil obligados 3 millones 475 (81 por ciento) entre personas físicas y morales estaban fuera de del registro. (Leal F., Gustavo, 2010, p. 1).

La tarea permanente del IMSS es proteger al trabajador derechohabiente y al de sus familias garantizando el goce de los beneficios de la Seguridad Social.

El instituto facilita la regularización de los patrones que se detectan con trabajadores sin registro, con salarios menores con los que perciben, o aquellos que realizan la inscripción con fecha posterior al inicio de labores y de manera especial, los casos en que una persona es afiliada coincidentemente, al sufrir un accidente o por padecer una enfermedad de alto costo o de tratamiento prolongado (Anónimo, 2016, p. 1).

En México, las MiPyMEs concentran el mayor porcentaje del empleo informal, son las más afectadas por la corrupción y son significativamente menos productivas que sus contrapartes de mayor tamaño (Instituto Mexicano para la Competitividad IMCO, A.C. 2015). Es por eso que esta investigación, va encaminada a determinar si efectivamente en esta clase de empresas demuestran la informalidad en el incumplimiento de las obligaciones de Seguridad Social.

## **Planteamiento del problema**

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la pregunta de investigación ¿Cumplen las MiPyMEs con las obligaciones de seguridad social en el rubro de los patrones de zapaterías de Altamira, Tamaulipas? Es tanta la inquietud que en las organizaciones sindicales a nivel nacional se escucha que los patrones evaden al IMSS para tener menos gastos, debido a una mal interpretación de la crisis económica.

Es por eso que se plantea este problema en forma sencilla y metodológica para tener resultados y poder externar una opinión y proponer recomendaciones de fiscalización.

## **Justificación**

Este trabajo de investigación se sustenta, teóricamente, en la Ley del Seguro Social. En el Semestre (2016–1) un grupo de alumnas con inquietudes bastante

interesantes relacionado con las MiPyMEs y sus obligaciones de seguridad social. Al estar intercambiando ideas sobre éstas surge la pregunta de que si las MiPyMEs, que se encuentran en Altamira, Tamaulipas, cumplen con sus obligaciones ante el IMSS, convirtiéndose en un proyecto y esperando arrojar reflexiones para otros alumnos con igualdad de inquietudes.

## **Metodología**

Metodológicamente la investigación se manejó de tipo descriptiva, analítica de campo, cuantitativa.

## **Hipótesis**

Hi

El patrón tiene obligaciones que cumplir ante el IMSS, y eludirlas puede crearle problemas de carácter legal y penal.

Ho

El patrón no tiene obligaciones que cumplir ante el IMSS, y eludirlas no puede crearle problemas de carácter legal y penal.

## **Muestra y muestreo**

La muestra fue calculada a través de una fórmula preestablecida en Excel donde:

$N = 30$  (tamaño del universo)

$P = 0.025$  (probabilidad de ocurrencia)

Nivel de confianza = 95%

$1 - \alpha/2 = 0.05$

$Z(1 - \alpha/2) = 1.64$

$n = 17$  (tamaño de la muestra determinada)

Los 17 patrones seleccionados en forma aleatoria tienen un promedio de tres trabajadores cada uno, siendo el total de la muestra de 51 trabajadores a encuestar.

## **La técnica de recolección**

El instrumento de recolección para la indagatoria cuantitativa se diseñó en forma de cuestionario conformado por 10 ítems estructurados con selección de repuestas guiadas bajo la escala de Likert validado con cierto grado de confiabilidad.

## **Validez y fiabilidad del instrumento**

La validación del instrumento de investigación se determinó a través de la aplicación a expertos en el eje temático mediante un análisis del contenido de los ítems con la técnica de la aplicación piloto.

La fiabilidad se proporcionó a través del método test-retest donde el test y el retest coinciden en un gran porcentaje.

## **Procedimiento**

Se reestructuró el cuestionario con base en los resultados del proceso de validez y fiabilidad y se aplicó de manera presencial a los sujetos de la muestra seleccionados según la fórmula ya descrita eligiéndolos de manera aleatoria.

Se vacía en formas preestablecidas en una matriz de Excel la información recopilada en los cuestionarios aplicados, se utiliza la técnica de paloteo recopilando la información para realizar los Cuadros que proyectan resultados para poder interpretar cada una de las preguntas de los ítems y poder realizar las conclusiones y las recomendaciones que de ellas pueden emanar en la investigación que se realiza.

## **Limitantes**

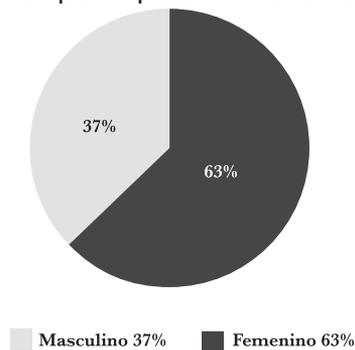
De tiempo: Sólo se aplicó en patrones del rubro de comercios con venta de calzado.  
De contexto: sólo se aplicó en la Cd. de Altamira Tamaulipas.

Fuente: información proporcionada por la Cámara de Comercio de Altamira, Tamaulipas.

## Resultados

Se presentan los resultados de los datos recopilados por el instrumento aplicado, mostrándolos primero con la pregunta, y los resultados por medio de cuadros representándolos conforme a la frecuencia de respuesta y su porcentaje correspondiente elaborando personalizándolos con un gráfico para su mejor interpretación.

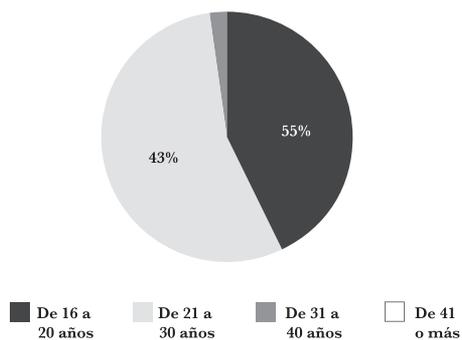
Gráfico 1. Porcentaje de los participantes de acuerdo con el género



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** en este cuadro se muestra una clara tendencia de los empleadores por el género femenino ya que representa un 63%, mientras que el sexo masculino representa un 37% interpretando que son las mujeres que imperan en este campo laboral.

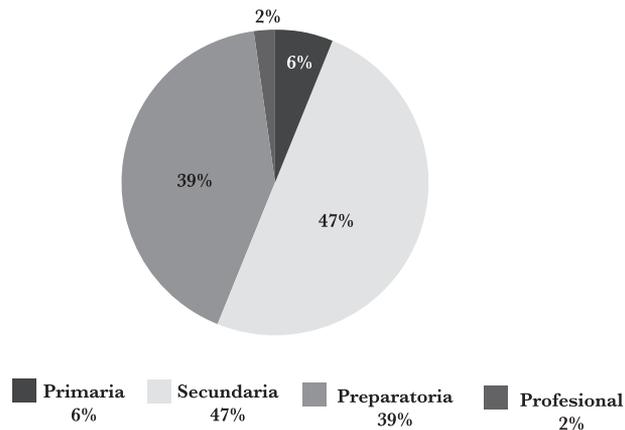
Gráfico 2. Edad de los participantes encuestados



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** los trabajadores en este tipo de empresas son relativamente jóvenes, pues de la muestra de un total de 51 trabajadores el 55 % corresponden a un rango de edad entre los 16 a 20 años de edad, mientras que 43 % son de 21 a 30 años de edad y nada más el 2% corresponden trabajadores que tienen entre 31 y 40 años y no hay gente empleada en este rubro de empresa de 41 años o más.

Gráfico 3. Nivel de estudios de los participantes de la muestra

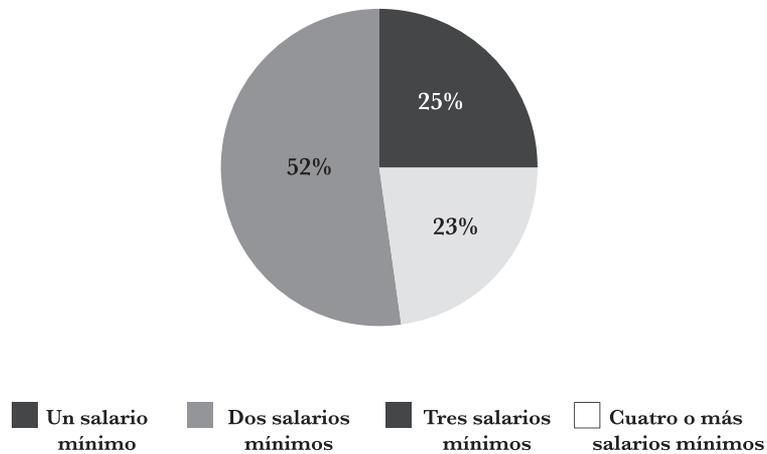


Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** los empleados tienen un nivel de estudios bajo porque no se requieren para este tipo de trabajo conocimientos especializados y por eso se requiere a nivel de secundaria y preparatoria que en conjunto da un 86%, solamente un 6% están a nivel primaria, un 2% a nivel profesional y un 6% con otros estudios.

El siguiente gráfico corresponde a la percepción salarial diaria con lo que cuentan los empleados que participaron en esta investigación.

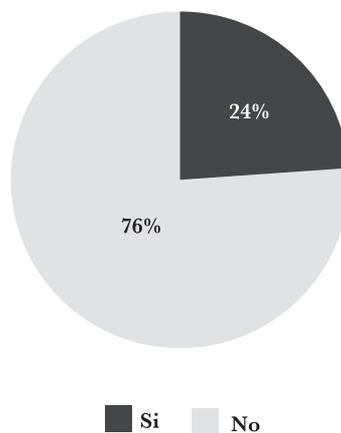
Gráfico 4. Percepción salarial diaria de los participantes en la encuesta



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En este cuadro y gráfica los salarios que perciben los empleados de estas negociaciones de zapaterías son relativamente bajos ya que del 100% de la muestra, el 52% percibe dos salarios mínimos, el 23% un salario mínimo y solamente el 25% tres salarios mínimos.

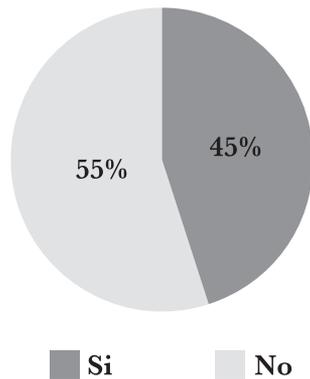
Gráfico 5. Porcentaje de patrones que dan comprobante de pago a sus empleados



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** únicamente el 24% de la muestra de trabajadores recibe un comprobante de pago por su salario, mientras que el otro 76% manifiesta que el patrón no le otorga ningún comprobante por su salario; esto los deja indefensos por si en algún momento quieren comprobar la relación obrero patronal.

Gráfico 6. Porcentaje de patrones que pagan por nómina

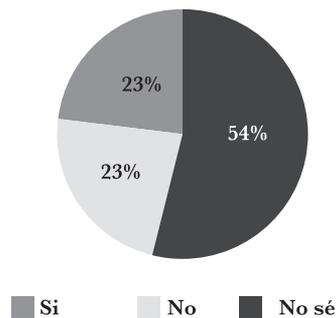


Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 55% de los empleados indica que no están en la nómina y prácticamente el 45% que dice que sí le pagan por nómina están absorbiendo a los trabajadores que manifestaron que les pagan por recibo.

Gráfico 7. Porcentaje de patrones que dan comprobante coincidente salario-empleado

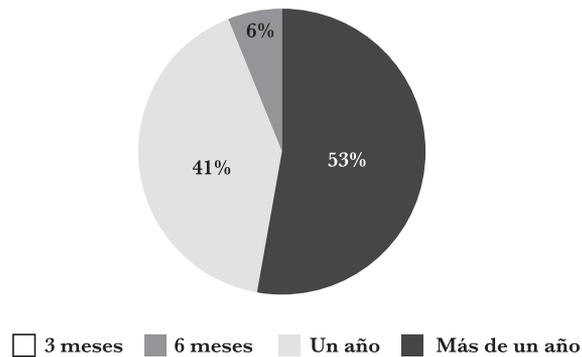
¿Coincide el salario que percibe con el de la nómina o recibo de pago?



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En el gráfico únicamente el 23% que es equivalente a 12 de los encuestados, corrobora que su salario por nómina sí coincide con lo que le pagan en efectivo, el 54% de los encuestados manifiesta que no sabe, mientras que el otro 23% manifiesta que sus ingresos en efectivo no coinciden con lo reflejado en el recibo de pago o nómina.

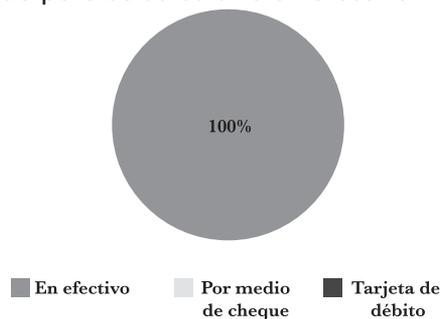
Gráfico 8. Antigüedad del empleado en la empresa



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Generalmente todos los empleados de esta rama del comercio (Zapaterías) sus empleados son relativamente jóvenes, pues la antigüedad más frecuente son los que tienen más de un año con un 53% siguiéndolos los que tienen de antigüedad en el negocio un año con un 41% y un 6% aquellos que tienen apenas 6 meses de antigüedad.

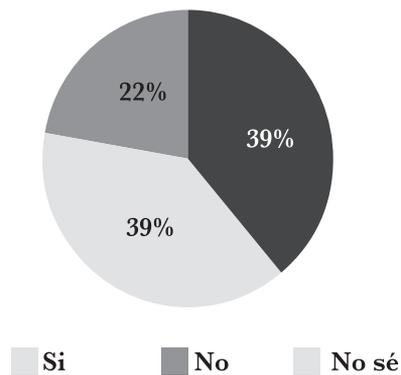
Gráfico 9. El empleado percibe su salario en efectivo



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la pregunta de ¿cómo recibe su salario? todos sin excepción de los encuestados contestaron que lo recibían en efectivo nadie contesto que lo recibiera por medio de cheque o tarjeta de débito.

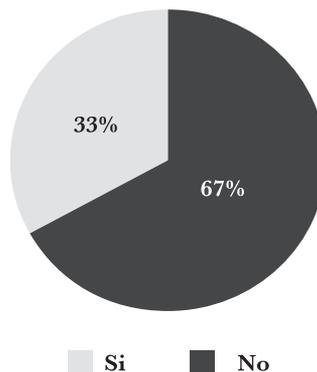
Gráfico 10. Porcentaje de empleados inscrito en el IMSS encuestados  
¿Está usted inscrito (a) en el Instituto Mexicano del Seguro Social?



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Del total de la muestra, el 39% manifestó que sí estaban inscritos en el IMSS, mientras que el otro 39% manifiesta que no sabe si está inscrito mientras que el 22% restante categóricamente dice que no está inscrito.

Gráfico 11. Empleados que tienen comprobante de inscripción al IMSS



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 67% de los encuestados manifiestan no tener comprobante que acredite que están inscritos ante el IMSS, mientras que el 33% exterioriza que sí tiene comprobante que acredita que está inscrito ante el instituto.

## Conclusiones

Como podemos observar en la recopilación de la información, la investigación arroja información interesante. El personal de las zapaterías es joven, con el único objetivo de no hacer antigüedad. A un gran porcentaje de ellos no se les paga en forma oficial ya sea por nómina o por recibo de pago, con la única finalidad de no dejar una evidencia de la relación obrero patronal, también se observa que el nivel de estudios es pobre y pueden ser manipulados. Se percibe cómo el patrón tiende a no dar recibos de pago o tampoco la existencia de una nómina en caso de una revisión por parte de los auditores del IMSS, no tener evidencias para determinar su salario real y la relación obrero-patronal. También se percibe por parte del patrón la tendencia a la evasión de cuotas obrero-patronales por no registrar a sus trabajadores ante el IMSS dando con esto contestación a la pregunta de investigación, ¿están cumpliendo los patrones de las zapaterías de Altamira, Tamaulipas, con la obligación de inscribir a sus trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social? Con la información que se recopiló se da cuenta de que no se está cumpliendo con la obligación que marca la Ley del Seguro Social en su artículo 15 fracción I, dando pauta también a la hipótesis positiva de que si no cumple con sus obligaciones que marca la Ley del Seguro Social se verá en serios problemas de carácter legal y penal.

## Recomendaciones

El patrón debe buscar asesoría con expertos para que lo orienten y tenga la tranquilidad en su empresa para que no tenga problemas que lamentar de tipo legal. También el patrón debe de buscar la orientación dentro de la cámara de Comercio a que pertenece para cumplir con todas sus obligaciones fiscales. Programar pláticas de orientación y de concientización en las Cámaras por parte del Personal de Auditoría a Patrones del IMSS. Programar revisiones rápidas del Personal de Auditoría a Patrones del IMSS, para tratar de controlar más la evasión

de cuotas obrero patronal del IMSS. Promover el cumplimiento de la Ley del Seguro Social, a través de facilidades que otorgue el IMSS.

## Lista de referencias

- Anónimo. (S/R) *Registra a tus trabajadores ante el IMSS*, Consultada el 26 de octubre del 2016, <http://elempleado.mx/actualidad/evita-riesgos-registra-tus-trabajadores-imms>
- Anónimo. (2016). *Persisten prácticas de elusión y de evasión de algunos patronos del IMSS*. Monitor BC. consultado 26 de oct. 2016. <http://www.monitorbc.info/nota.php?nta=12028&sec=rngl%20consultado%20el%2026%20de%20Oct.%202016>
- Anónimo. (2016). *Indicadores sobre seguridad social en México*, consultada el 26 de octubre del 2016, <http://www.cefp.gob.mx/indicadores/gaceta/2013/iescefp0152013.pdf>
- Arreola, J. (2008). *Ignorancia, desempleo y bajos salarios afectan a los que se quedan*. El Siglo de Torreón Págs. 1, consultada el 26 de octubre del 2016, <http://elempleado.mx/actualidad/evita-riesgos-registra-tus-trabajadores-imms>
- Leal, G. (2012). *IMSS Outsourcing evasión patronal y Sindicatos de protección*, La Jornada No. 32 consultado el 26 de oct. 2016 <http://www.jornada.unam.mx/2012/10/13/politica/017a1pol>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. IMCO (2015). *La Corrupción en México: Transamos y no avanzamos*. México, Editorial, Rio de Janeiro, S. A. de C.V.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (S/F). *La atención de lo Social en México: un Modelo Dual entre Seguridad Social y Protección Social* consultada el 12 de octubre de 2016, Págs. 105. [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/7/3120/5.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/7/3120/5.pdf)
- IMSS (2016) *Los Servicios de Seguridad Social del IMSS*, Consultada el 29 de Octubre del 2016, [http://www.enfriadores.com.mx/tienda/pdf/ss\\_IMSS.pdf](http://www.enfriadores.com.mx/tienda/pdf/ss_IMSS.pdf)
- IMSS (2016). *Prestaciones y Fuentes de Financiamiento de los Regímenes de Aseguramiento del IMSS*. diciembre 2012, Págs. 6 <http://www.IMSS.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/20122013/anexoA.pdf>
- IMSS (2016). *¿Cuántas semanas se debe cotizar para pensionarse?*, consultada el 29 de octubre del 2016 <http://www.segurosocial.social/semanas-cotizadas/cuántas-semanas-debe-cotizar-para-pensionarse.php>
- ISEF. (2014). *Ley del Seguro Social*, México D.F. Editorial ISEF.

- Medina, A.L. (2012). *Problemática Fiscal de la Mipyme Mexicana en torno a las Aportaciones de Seguridad Social*” Málaga, España, Editorial eumed.net.
- Ramírez, C. A. (2016). *Cumplir o no cumplir con el IMSS*, consultado el 26 de octubre 2016 <http://alfredoramirezcardenas.blogspot.mx/2016/02/cumplir-o-no-cumplir-con-el-IMSS.html>
- Sales, Boyloli, J. (2013). *Afiliación (Alta) de los trabajadores en la empresa*. 17/04/2013. Pag.4, consultada 29 octubre 2016 [http://www.salesboyoli.com/sala\\_de\\_prensa/pdf/2013/afiliacion\\_alta\\_de\\_los\\_trabajadores\\_en\\_la\\_empresa.pdf](http://www.salesboyoli.com/sala_de_prensa/pdf/2013/afiliacion_alta_de_los_trabajadores_en_la_empresa.pdf)



