

# Administración **de** pequeñas empresas

**PIERINA DEL REFUGIO NUÑO DE LEON**

**Red Tercer Milenio**



# UNIDAD 1

## ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

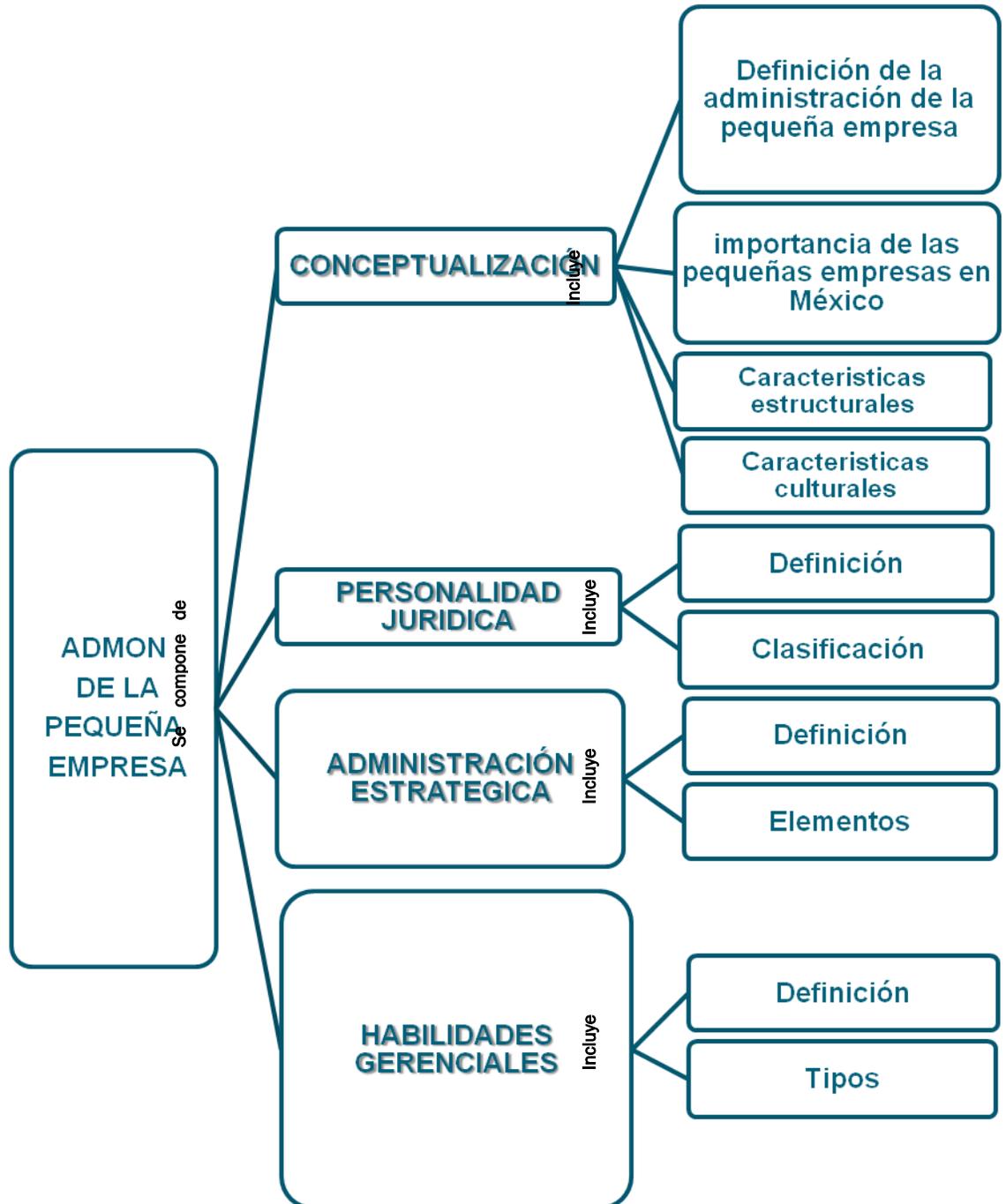
### OBJETIVO:

El estudiante será capaz de describir a las pequeñas empresas con todos sus elementos estratégicos administrativos para tener una visión sistémica.

### TEMARIO

- 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
- 1.2 PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
- 1.3 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
- 1.4 HABILIDADES GERENCIALES DEL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

# MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

La administración de la pequeña empresa es el arte apoyado en la ciencia y las técnicas o la técnica científica artísticamente puesta en acción, eso y más para llevarlas al cumplimiento de sus objetivos. Para ello, esta unidad aborda la fundamentación de la empresa describiendo los elementos que integran su sistema, las personalidades jurídicas existentes, la administración estratégica como apoyo fundamental para la toma de decisiones y la resolución de problemas, por parte del elemento base y desarrollador de la pequeña empresa, el líder y sus habilidades gerenciales.

## 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Para definir de manera integral el concepto de *administración de la pequeña empresa* es necesario definirlo en sus partes, homologarlas y correlacionarlas, para obtener una definición más rica que la simple suma de sus partes.

La administración: es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo.

Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su trasmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización.

El segundo elemento a definir es el de empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado.

El tercer elemento a definir es el tamaño pequeño de la empresa, conocido como su dimensión o magnitud, pero, antes de continuar, es importante preguntarnos ¿en función de qué determino el tamaño?, en México a partir del 30 junio de 2009, el tamaño está determinado en función de la cantidad total de personal de la organización y el nivel de ventas anuales, quedando de la siguiente manera:

- Las microempresas de cualquier sector productivo (industrial, comercio o servicio) están integradas hasta por 10 trabajadores y con un monto de venta anual de hasta cuatro millones de pesos.

- Las pequeñas empresas de comercio disponen de 11 a 30 trabajadores, con ventas anuales de cuatro a cien millones de pesos.
- La pequeña empresa industrial o de servicios disponen de una nomina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a cien millones de pesos.
- La mediana empresa de comercio deberá tener de 31 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
- La mediana empresa de servicios deberá tener de 51 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
- La mediana empresa industrial deberá tener de 51 a 250 empleados, con ingresos de 100 a 250 millones de pesos.

Con esta nueva clasificación, la Secretaría de Economía confía en que sea una herramienta para que las MIPYME aprovechen adecuadamente los programas de desarrollo federal o estatal, evitando otorgar estos beneficios a empresas que, si bien por su número mínimo de trabajadores es pequeña, por su nivel de facturación de millones de pesos, es considerada grande. Con esta nueva clasificación se pretende evitar considerarlas como micro, pequeña o mediana empresas.

Con las definiciones anteriores se puede estructurar un constructo de la administración de la pequeña empresa, para ello es necesario realizar el siguiente proceso:

Leer el documento, comentar con los compañeros, enlazar, homologar y correlacionar las ideas, posteriormente construir una definición integradora.

¿Por qué es importante la pequeña empresa en México? La respuesta es por lo que representa y su potencial. Esto puede parecer simplista pero no, porque para México, como lo menciona Gerardo Ruiz Mateos, secretario de Economía en México (2010), las MYPYME representan para la nación el 99.8% de los 4'007,100 unidades económicas, el 52% de Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos formales, y son un potencial para el desarrollo sustentable y sostenible de la nación, debido al manejo de la equidad de

género, la reorganización de la producción que tiene como característica de éxito su flexibilidad y su enfoque horizontal de estructura; esto permitirá que México se incorpore con mayor facilidad a la mundialización, también llamada globalización

Por lo anterior el presidente de la república mexicana, Felipe Calderón Hinojosa, justifica y fundamenta la necesidad de crear en la nación una política integral de apoyo a la creación, desarrollo y consolidación de las MIPYME; esto lo dio a conocer a través de su Primer Informe de Gobierno, en el Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012, en el apartado del fomento a la productividad de las MIPYME.

Se mencionan como productos que conforman la política integral de desarrollo empresarial,

el financiamiento, la formación empresarial, capacitación y consultoría, la innovación tecnológica, acceso a mercados, desarrollo de proveedores, escalamiento de producción y desarrollo de la tecnología de la información a través de PROSOFT, programa para el desarrollo de la industria del *software*.<sup>1</sup>

La conceptualización presenta las características, de manera ordenada y lógica, que regularmente tienen las pequeñas empresas, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Las características estructurales son todas aquéllas que reflejan la forma en que está dispuesta y ordenada la empresa, como los puestos, unidades de trabajo, responsabilidades, facultades, relaciones jerárquicas, líneas de subordinación y mando, así como los canales de comunicación. En la pequeña empresa, la estructura orgánica es de tipo familiar.
- Las características culturales son todas aquéllas que reflejan las formas de comportamiento, tradiciones, costumbres, valores y

---

<sup>1</sup> Primer informe de gobierno 2007, [http://primer.informe.gob.mx/2.7\\_PEQUENIAS\\_Y\\_MEDIANAS\\_EMPRESAS/](http://primer.informe.gob.mx/2.7_PEQUENIAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS/), F. Calderón, México, D.F.

hábitos de la organización. En la pequeña empresa esto proviene principalmente del empresario administrador y su familia.

El tamaño condiciona de cierta manera la forma en que se estructuran y se desarrollan las actividades de la organización, pero, en el caso de la micro y pequeña empresa, el mayor nivel de condicionamiento proviene de la familia misma. Por esto es importante estudiar también las características de la empresa familiar.

Características estructurales de la organización:

- Eficiente planeación de largo plazo, minimizando riesgos.
- Flexibilidad es el factor clave de éxito de las pequeñas empresas, entendida como la habilidad de cambiar rápidamente de dirección o de un curso de acción predeterminado o la capacidad de hacer algo diferente, que le da una alta capacidad para responder y satisfacer la demanda de los consumidores.
- Simple, plana y horizontal. Hay ausencia o minimización de la jerarquización. Los equipos directivos suelen ser pequeños.
- Producción de pequeños volúmenes de producción.
- Relación de trabajo estrecho con los miembros de la organización.
- Gran capacidad de aprovechamiento del capital humano.
- Como característica de desventaja se presenta con los recursos limitados (económicos, humanos, etc.), su rigidez en la forma de gestión tradicional, la rápida obsolescencia tecnológica, el constante endeudamiento por no ser fácil sujeto de crédito y el mercado de comercialización es principalmente local.
- Características culturales de la organización:
  - Es una cultura estable.
  - Los sistemas tienen un enfoque emocional, dirigidos hacia adentro con aceptación incondicional.
    - El empresario tiene un amplio conocimiento de la empresa y las capacidades de la organización.
    - Alto sentido del orgullo, confiabilidad y secreto del *know-how* de la empresa.

- El alto compromiso de todos los miembros de la familia y los miembros de la organización.
- Que la empresa mantiene una continuidad y propiedad familiar.
- Su finalidad no es el lucro, es la convivencia, desarrollo y maduración individual y social de los miembros.
- La empresa es una sociedad-comunidad, esto es que se valora a sus miembros por lo que hacen y por ser quienes son.
- Solapamiento de roles.
- Innovadores de productos o servicios de acuerdo con las demandas del mercado. La innovación es una forma diferente de responder a los problemas concretos a los que se enfrenta. Cambia el gusto del consumidor, la pequeña empresa responde creando una nueva combinación que puede dar pie a nuevos productos, servicios, procesos, mercados, aprovisionamientos o una nueva forma de organización.
- Atención personalizada.
- Los roles empresariales dependen de los roles familiares: director-padre, administrador-madre, gerente de...- hijo o hija, etcétera.
- Las normas que rigen las relaciones familiares no son la efectividad sino la rentabilidad.
- Cultura de redes personales, de negocios y de las que surten de información al empresario.
- Como característica de desventaja se presenta en el alto grado de control que ejerce el empresario, el apego emocional a los viejos productos, conflictos emocionales.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un constructo que defina la materia.
2. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.

## 1.2 PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En la vida cotidiana el concepto de persona se refiere al papel o función que desarrolla cada individuo en la sociedad, indicando la función, calidad y/o posición. Desde el enfoque jurídico, la persona se define como aquel que tiene representación propia en el derecho, ya sea como ente físico, como persona individual o moral, como conjunto de personas.

Existen varias clases de personas morales definidas en la Ley General de Sociedades Cooperativas, llamadas sociedades mercantiles. A continuación se transcribe la información oficial emitida por la Secretaria de Economía, la cual determina los requisitos generales para la constitución de las diferentes sociedades mercantiles.

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Toda persona moral o sociedad mercantil tiene una personalidad jurídica, la cual es definida como una investidura o la posición legal que tiene, que se le atribuye a cualquier corporación o colectividad, jurídicamente organizada, como una empresa, asociación, organización, institución o conjunto de personas con la capacidad de contraer obligaciones que generan responsabilidades para el mismo o terceros, que se validan y se legitiman, dando el derecho de adquirir y poseer bienes y ejercitar acciones judiciales. La personalidad jurídica se clasifica en:

1. Personalidad jurídica privada, regulada por el derecho privado, como sociedades civiles o sociedades mercantiles
2. Personalidad jurídica pública, regulada por el derecho público, como partidos políticos, órganos constitucionales autónomos, establecimientos públicos, organismos descentralizados o sociedades nacionales de crédito.
3. Personalidad jurídica social, regulada por el derecho social, como ejidos, sociedades de producción rural o sindicatos.

La personalidad jurídica está inmersa en un marco legal, que con frecuencia las pequeñas empresas la interpreta como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, enfoque que se debe cambiar para definirlo como un instrumento regulador de la creación, encausamiento, delineamientos y desarrollo del ente activo: la empresa. El marco legal tiene la finalidad de constituir la base del crecimiento y desarrollo de:

## El capital humano de las empresas

Lo económico y social de la nación

Este desarrollo y crecimiento regulado por el Código de Comercio, la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley Federal del Trabajo y el conjunto de reglamentos ligados con las empresas.

Estas leyes permitirán diseñar y poner en marcha la empresa y, sobre todo, lograrán que tenga éxito y permanencia, fundamentando sus actos de comercio, entendidos no como la simple compra-venta, sino como una infinita gama de posibilidades.

Estas empresas realizan actos de comercio desde diferentes tipos de actividades. Se clasifican de la siguiente manera:

- “Las comerciales, son intermediarias entre el productor y el consumidor, siendo su principal función la compra, venta y/o distribución de productos.
- Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
- Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las ganaderas, que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las silvícolas, que son cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de los mismos, que no hayan sido objeto de transformación industrial”<sup>2</sup>

## **TÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES, CAPÍTULO I. Artículo 16**

El establecimiento o constitución de una PYME a partir de un enfoque de marco legal, requiere que éstas cumplan con trámites legales de licencias y permisos ante autoridades gubernamentales. Se enumeran a continuación algunas dependencias a las que deberá acudir:

- “Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

- Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro del mes siguiente a su constitución.

- Secretaría de Salud. Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, la licencia sanitaria, permiso sanitario, registro sanitario, tarjetas de control sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

- Instituto Mexicano del Seguro Social. El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

- Institución bancaria. En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

- De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante, se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema de Información Empresarial Mexicano con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

- Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX. Es opcional su inscripción.

- Sindicato. Aun cuando no existe obligación legal de afiliarse a los trabajadores ante algún sindicato, pueden constituirse como tal cuando se conjuntan más de veinte de ellos en activo.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

- Secretaría de Economía (SE). Esta secretaría debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. La SE estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

- Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría. Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado, se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

Otras autorizaciones. Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras. De manera complementaria, le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema Primer Contacto en el sitio web [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)<sup>3</sup>.

3 Marco legal- licencias y permisos para iniciar operaciones.  
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>.

#### SECRETARIA DE ECONOMIA MÉXICO

Los problemas a los que se enfrenta más comúnmente una pequeña empresa dentro del marco legal son:

- Operar la empresa como persona física. Aparentemente esta decisión permite tener mayor amplitud de hacer negocio, por no obligar a la persona física a cumplir con todas las obligaciones que tiene una persona moral, pero la responsabilidad de la persona física compromete, incluso el patrimonio familiar. Si el empresario de la pequeña empresa evalúa lo anterior y toma la decisión de operar como persona física, se recomienda revisar el régimen de contrato matrimonial y tomar decisiones apoyados en un abogado.

- Las implicaciones legales de la muerte del empresario dueño de la pequeña empresa: herencia sin testamento. Por sucesión legítima tienen derecho a heredar los descendientes, el o la cónyuge, la concubina, los ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y; a falta de los anteriores, la beneficencia pública. Se recomienda la legalización de la herencia bajo testamento.

- La no constitución de la sociedad mercantil en una escritura ante notario, que permitiría su reglamentación, funcionamiento, organización, obligaciones, responsabilidades y su extinción, o no hacer constar las modificaciones de la misma. Se recomienda la constitución de la empresa bajo notario.

- Es fundamental *encontrar a los profesionales que darán asesoramiento legal, financiero y contable, para que el empresario PYME tome las mejores decisiones acerca del tipo de estructura legal que tendrá su empresa , valorando ventajas y desventajas. .Se debe buscar cualidades como la honradez, la experiencia y la disponibilidad, hasta encontrar a alguien en quién confiar, sentirse a gusto y relajado.*

- La falta de formalidad al realizar convenios o negocios con proveedores mediante contratos, que permitan con validez legal finiquitar negocios con el claro conocimiento de obligaciones y derechos. Ejemplos de contratos escritos son: arriendos, deudas, garantías y contratos de ventas a plazo.

- La falta de cerrar negocios a partir de contratos con valides y exigibles, que se caracterizan por su capacidad legal de las partes, retribución de ambas partes, objetivo legal, acuerdo mutuo y formato legal, con el claro conocimiento de obligaciones y derechos.

- Por desconocimiento o por la falta de asesoría no se hace uso de la protección que otorgan las modalidades de propiedad industrial existentes en México, por medio de otorgamiento de patentes de invención, registro de modelos de utilidad, registro de modelos industriales, registro de marcas, registro de avisos comerciales, publicación de nombres comerciales y declaración de protección de denominaciones de origen.

- Se maneja para este documento como problemática final, pero no la última, la falta de contratación de seguros y fianzas, factor fundamental en la permanencia del negocio, debido a que al producirse el siniestro puede acarrear pérdidas considerables a los negocios.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Redacta un ensayo titulado *La personalidad jurídica de las pequeñas empresas*.

2. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.

### 1.3 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

La planeación es el libreto del actor, el mapa del turista o la partitura del director de orquesta; en la empresa es una función administrativa que permite tomar decisiones para determinar lo que se quiere, cómo, con qué y cuándo lo lograremos. Ésta es una definición cierta, pero reduccionista si sólo se observa como el simple cumplimiento en el desempeño de una tarea.

Esto da pie a determinar que la planeación ha tenido una evolución, pasa a convertirse de una simple función de desempeño a un proceso sistémico, colaborativo y participativo que busca el éxito de la empresa. Es un proceso por el cual se conjunta el capital humano, métodos, herramientas, maquinaria, financiamiento, etc., necesarios para lograr la transformación de los insumos de información en productos de planeación que facilitarán la toma de decisiones.

Ya tenemos la primera parte, la definición de la planeación; entonces, vamos por la segunda parte: la definición de la estrategia. Se definirá como un plan de acción, una planificación que toma en cuenta todas las posibles opciones a las que se pueden enfrentar las pequeñas empresas.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que la planeación estratégica es un proceso que marca el rumbo para llegar al puerto deseado de manera segura, a través de la misión, visión y objetivos, diagnosticando el entorno interno y externo para poder determinar y evaluar los elementos positivos y negativos internos y los factores a los que se va a enfrentar externamente la empresa; siempre visualizando escenarios futuros, dejando en claro los factores de éxito clave para la empresa, diseñando estrategias de acción que enfrenten con eficiencia las amenazas y oportunidades del entorno, fundamentadas en él un conjunto de valores que se vive en la cultura de la organización, asignando

de manera analítica recursos para lograr las metas de la organización competitiva.

Cuando el proceso de planear estratégicamente y lograr los objetivos planeados se cumple una y otra vez, se puede asegurar que la pequeña empresa puede navegar en diferentes mares y en diferentes condiciones climáticas

Ya definida la planeación estratégica, permite filtrar su importancia, expresada de manera impactante en la siguiente frase: “El que falla al planear, planea fracasar”<sup>2</sup> de Horacio Krell. Entonces, la actividad de planear estratégicamente permite descubrir, por parte del empresario de las pequeñas empresas y de manera gradual, todo el potencial que tiene su organización, la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos de crecimiento en ventas, utilidades y rentabilidad, el incremento de la satisfacción del cliente a través del nivel de servicios, precios y entregas a tiempo, la satisfacción de los empleados a través de capacitación y desarrollo, así como con políticas de remuneración y, finalmente, la posibilidad de acceder a certificaciones de calidad.

La introducción teórica a la planeación estratégica la pueden iniciar todos los pequeños empresarios, pero el éxito de implantarse en su organización depende de tres factores importantes:

- Que el empresario de la pequeña empresa esté convencido e involucrado en los procesos iniciales de capacitación y consultoría de la planeación estratégica.
- Que éste y su equipo tengan claridad en las metas y los retos a los que se enfrentaran y se comprometan todos a sortearlos.
- Que todos tengan la disposición de aprender.

• Cuando la pequeña empresa está preparada y lista, culturalmente hablando, entonces es el momento de iniciar con las actividades para implementar una planeación estratégica, la cual cuenta con las siguientes fases:

- Evaluación de la competitividad de la pequeña empresa a través de la estructura del modelo DOC, que permite descubrir y potenciar los recursos competitivos del capital humano y empresarial de la pequeña empresa. Para

---

<sup>2</sup> Capacitación para un mundo global ILVEM (2010) [www.panama.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=16&t=claves-del-metodo-ilvem.htm](http://www.panama.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=16&t=claves-del-metodo-ilvem.htm), H. Krell, 2008, Panamá.

profundizar en el tema, existe información en la siguiente dirección web:  
<http://www.grupoalbe.com/Consultoria/ModeloDOC.htm>

- Determinar una definición clara y precisa que responda a la pregunta ¿en qué negocio estoy?
- Con ello, determinar la visión del negocio, responder a las preguntas ¿hacia dónde quiero dirigir la empresa? ¿Por cuál camino? ¿A dónde quiero que llegue? Es la idea central que dirigirá, dará rumbo y aliciente a las pequeñas empresas, los próximos cinco años en promedio. Deberá presentarse con una redacción clara, competitiva, motivadora, para ser informada y compartida. Es el origen de la misión.
- ¿Qué es la misión? Es donde radica el éxito de las pequeñas empresas, es su porqué o razón de ser, porque define la interrelación de la organización con sus actores: cliente, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente. Para construir la misión se debe responder a los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes somos como empresa?, la respuesta da identidad y legitimidad a la pequeña empresa; ¿qué buscamos?, la respuesta da propósitos compartidos, con compromiso; ¿por qué lo hacemos?, la respuesta aclara los motivadores, valores y principios en los que se fundamenta la empresa; ¿para quién trabajamos?, la respuesta da una definición precisa del cliente de la pequeña empresa.
- Con toda esta información podemos estructurar con mucha claridad y eficiencia la determinación de objetivos factibles de éxito de cada área o departamento de la empresa, congruentes con la misión y visión del negocio, respondiendo a la pregunta ¿qué resultados debo alcanzar? Los objetivos se definen como el enunciado en el que se expresa la acción a llevar a cabo. Pero los objetivos empresariales, para que estén claramente definidos, necesitan contar con tres elementos: un verbo en infinitivo que exprese o indique un cambio de estatus, la explicación de la situación, condición o problema que se pretende cambiar, identificando los clientes específicos involucrados.

- La siguiente etapa es determinar la filosofía en la cual se fundamentará la empresa a través de valores universales como la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez, la dignidad, la confianza, etc. Cada pequeña empresa determinará, inicialmente, un pequeño número de valores clave en los que se fundamentará y definirá el porqué de la elección, los cuales deberá traducir a acciones concretas del personal y la organización para poderlos monitorear, registrar y evaluar para la toma de decisiones de la organización.

¿Cómo se van a alcanzar un objetivo? La respuesta es a través de un conjunto de estrategias. Cada estrategia es un concepto general que ayuda a tomar decisiones en la forma de hacer negocios, que guía constantemente, no es temporal, ni es una moda. Una estrategia es un conjunto de actividades, y se debe tener cuidado de no confundir la estrategia con las actividades o, a la inversa, las actividades con las estrategias. Un ejemplo diferenciador entre estrategia y actividad es que la primera refuerza la estructura organizacional y la segunda contrata a un gerente de mercadotecnia.

Cuando no se tiene mucha experiencia o mentalidad estratégica, es muy fácil confundirlas, por ello se sugiere que después de estructurar la estrategia o actividad se pregunte ¿para qué le sirve a la organización?, ¿qué gana la organización con su ejecución?, ¿cómo puedo alcanzar mis objetivos de negocio? Si las responde, ha encontrado el contexto estratégico.

También puede conseguirse a través de la herramienta de apoyo modelo FODA, es decir el modelo de análisis de las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta la empresa.

Asimismo, puede ser a través de la recopilación y análisis de información de cada una de los conceptos del reloj de la planeación: clientes, mercados, productos, competidores, gobierno y comunidad, tecnología, recursos humanos, finanzas, situación actual de la empresa, proveedores objetivos del negocio e incertidumbre.

- Estructurar actividades de mejora.

- Elaborar el manual de planeación estratégica.
- Elaborar el programa de trabajo.
- Determinar los objetivos específicos del programa de trabajo. Para profundizar en estos últimos temas, se recomienda consultar el *Manual de Planeación Estratégica* de Martín G. Álvarez Torres.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un reporte de evaluación del material de lectura analizado.
2. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.
3. Realiza una investigación del tema de administración estratégica, la herramienta FODA y la forma de estructurar las estrategias a partir de ella.

### 1.4 HABILIDADES GERENCIALES DEL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Por qué estudiar al empresario, dueño o administrador de la pequeña empresa desde el enfoque de habilidades gerenciales? Porque dentro del proceso de desarrollo sustentable y sostenido en el que se encuentra la nación, el empresario es considerado detonador del desarrollo, es el claro ejemplo de la dinámica cultural del país y uno de los agentes de cambio más poderosos de la sociedad. Entonces, si desarrollamos al empresario, estaremos moviendo una de las ruedas más grandes del cambio nacional.

En la actualidad, adquirir habilidades dentro de un mercado globalizado, ya no es suficiente para enfrentar retos, es necesario desarrollar competencias. Entonces, ¿qué es y qué implica esta diferencia de enfoques? Por un lado, tenemos las habilidades gerenciales y, por el otro, las competencias gerenciales.

Inicialmente se abordará el concepto de habilidad, definido en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) como la ejecución, con gracia y destreza, de una actividad por parte de una persona con facilidad de manera innata o desarrollada para el logro de un objetivo.

La definición de competencia manejada en el presente trabajo, está redactada como la relación holística-sinérgica-causal de un conjunto de recursos personales como conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, emociones y valores, que se manifiestan en la acción. Una acción planificada y verificable. Una acción susceptible a la mejora a través de la reflexión y la contextualización. Es decir, se identifica como la acción que permite dominar, cada vez mejor, situaciones análogas y complejas.<sup>3</sup>

Entonces, el contexto actual exige mucho más que la simple ejecución de ciertas características personales por parte de los empresarios. Exige que el empresario reflexione, evalúe, adquiera, desarrolle y relacione integralmente en su actividad diaria planificada conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, emociones y valores, para verificar, controlar y mejorar sus procedimientos personales como dirigente y los de la empresa, así como de su relación con los demás.

Los dos primeros elementos de la competencia, los conocimientos y las habilidades, son visibles, tienen un alto grado y potencial de desarrollo, incluso se considera económico su manejo a través de la capacitación. Son conocidas también con el nombre de competencias superficiales en el modelo del iceberg.

Los siguientes elementos de la competencia, capacidades, actitudes, emociones y valores, son parte integral y central de la personalidad, con un grado más alto de dificultad para su detección y desarrollo. Son llamadas también competencias centrales.

Cada una de las competencias tiene tres fases de actuación: la primera es el *saber* hacer (conocimientos y habilidades); la segunda, el *querer* hacer (capacidades, actitudes, emociones y valores) y por último, el *poder* hacer (factores estructurales de la empresa y de la situación). Los dos primeros

---

<sup>3</sup> Pierina Nuño de León, *Modelo para el desarrollo profesional del educador del nivel superior, Desde el planteamiento de la Organización de las Naciones Unidas*, 2010, 25 p., Tesis (maestría en educación), UNID.

atañen al desarrollo de las competencias del capital humano gerencial, y la última parte, a que las condiciones estén dadas y disponibles para su ejecución.

Entonces, el conjunto de habilidades que debe evidenciar un empresario deberán ir acompañadas de conocimientos, capacidades, actitudes, emociones y valores. Con ello, se pueden alistar las competencias necesarias para dirigir la pequeña empresa con eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad; a saber: liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, estructuración y dirección de equipo de trabajo, manejo de conflicto y negociación, administración del tiempo, visión estratégica orientada a resultados, creación y dirección de ambientes motivadores, habilidad de adaptación y ayudar a otros a adaptarse, entender a la persona observándola, interpretándola y encauzándola, manejando con solvencia los conceptos de dignidad humana, autoestima, relaciones positivas y constructivas.

Este conjunto de habilidades están inmersas y son parte estructural de las siguientes competencias gerenciales:

- Motivar al personal para que mantengan un ritmo de trabajo propicio a los intereses de la empresa, con una conducta autodirigida para el cumplimiento de los objetivos.
- Integrar, desarrollar, consolidar, conducir, dirigir y gestionar el trabajo de diversos grupos, llevándolos con autonomía y responsabilidad a la etapa de interdependencia.
- Ser un líder capaz de utilizar diferentes estilos, a partir del análisis de las circunstancias, contexto, problema o capital humano a orientar o dirigir, inspirando valores, planteando objetivos, anticipando escenarios, dándoles seguimiento y retroalimentación.
- Manejar la comunicación empática, donde el principio es “primero comprender y después ser comprendido”<sup>4</sup> a través de la escucha eficaz, la comunicación verbal y corporal, la comprensión y el buen manejo del mensaje y reconocimiento.
- Guiar, dirigir, fomentar la capacitación y el desarrollo del capital humano de la empresa.

---

<sup>4</sup> S. R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, p. 266.