



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR UBICADA EN LA CD. DE
CHETUMAL Q. ROO

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN
SISTEMAS COMERCIALES

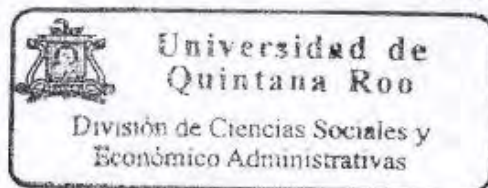
PRESENTADO POR:

Blanca Azucena Domínguez Castillo

DIRECTOR DE TESIS:

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, México, Junio del 2013





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

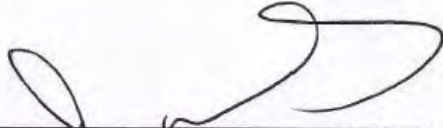
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Tesis elaborada bajo la supervisión del Comité de Tesis del programa de licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:


LICENCIATURA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE TESIS

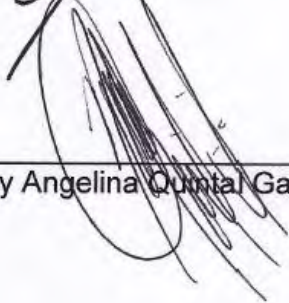
DIRECTOR:

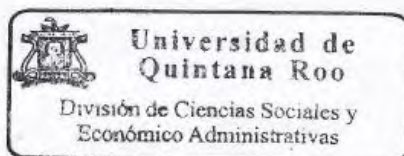

M.C. Juana Edith Navarrerete Marneou

ASESOR:


Dr. José Esparza Aguilar

ASESOR:


M.C. Nancy Angelina Quintal García



Chetumal, Quintana Roo, junio de 2013

AGRADECIMIENTO

Le agradezco especialmente a mi abuela Modesta Álvarez Alcántara por haber estado conmigo en los momentos más importantes de mi vida, por ser el ejemplo para seguir adelante, por sus consejos, y sobre todo por su comprensión.

Esta tesis es el resultado de lo que me enseñó de la vida, ya que fue una gran mujer, honesta, humilde y una gran abuela que me insistió en terminar la licenciatura en sistemas comerciales

A mi madre santa castillo Álvarez que me ha ayudado a crecer y ser un ejemplo a seguir y que a pesar de los obstáculos en la vida me ha sacado adelante a mí y a mis hermanos. Gracias por la paciencia que has tenido para enseñarme, gracias por el amor que me das este logro es de las dos. Gracias mamita por todo.

A mi padre Marcelo Domínguez Ruiz gracias por haberme apoyado en mi licenciatura. Mi logro es tu logro se que estas orgulloso de mí. Gracias padre.

A mis hermanos Eliezer, María y Karime por estar siempre conmigo, por sus consejos, gracias por compartir sus vidas, pero sobre todo gracias por compartir este momento tan importante de mi vida.

A mi prima María Elvira que mas que mi prima es como una hermana, gracias por apoyarme, escucharme eres parte de mi vida. Gracias prima por estar conmigo.

A Sofía por ser mi sobrina hermosa, gracias bebe por ser parte de mi vida. Te amo.

RESUMEN

Autor: Blanca Azucena Domínguez castillo

Título: La Administración en una empresa familiar de servicios ubicada en la Cd de Chetumal

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Sistema comerciales

Año: 2013

Tomando en cuenta que en las últimas décadas el país está atravesando cambios que ha dado como resultado procesos de globalización. Hoy en día se ha modificado los patrones de producción y servicio de las empresas, esta situación obliga a que los empresarios, gerentes de la organización a implementar, revisar y/o reestructurar estrategias administrativas para que les permita ocupar un lugar en el mercado.

Una de las principales estrategias de mayor implementación para las empresas va orientada a la planeación estratégica por que partiendo de ella se pueden encontrar y aprovechar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza.

El presente trabajo de tesis se enfocó a la administración de una empresa familiar de servicios ubicada Cd. de Chetumal. Quintana Roo.

De tal forma que se pueda analizarse la situación actual y consecuentemente crear propuestas estratégicas que ayuden a la empresa.

El capítulo uno contiene una breve descripción sobre la empresa familiar y sus diferentes características sobre el concepto administrativo y sus diferentes enfoques. De igual forma se incluye el tema de planeación administrativa y las problemáticas que presentan.

En el segundo capítulo se describen los aspectos generales de las empresas tales como: los elementos que la conforman, su clasificación y las diferentes estratificaciones a las que pertenecen.

En el capítulo tres se realizó un estudio de caso un ubicado en la Cd de Chetumal para la realización de un plan administrativo donde se realizaron estrategias e implementación para la empresa “studio33 by santa”.

INDICE GENERAL

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. OBJETIVO GENERAL.....	2
III. HIPÒTESIS	2
CAPÍTULO I	3
1.1. Introducción.....	4
1.2. Concepto de la Empresa Familiar	5
1.2.1. Ventaja de la Empresa Familiar	6
1.2.2. Desventajas de la Empresa Familiar	10
1.2.3. Características de la Empresa Familiar.....	13
CAPÍTULO II	31
1.3. Peculiaridades de las Micro- Empresas Familiares	14
1.4. Modelos teóricos de las Empresas Familiares	15
1.5. La empresa familiar como un sistema	16
1.6. Problemas que presentan las Micro-Empresas Familiares	17
1.7. Problemas en el área administrativa de las Empresas Familiares	18
1.8. Concepto La Administración Estratégica	21
1.8.1. Elementos que contiene el Área Administrativa	22
1.9. Plan Estratégico Administrativo que debe contener una Empresa Familiar ...	23
1.10. Proceso de Administración Estratégica	25
1.10. Conclusión.....	30
2.1. Introducción.....	32
2.2. Concepto de Empresa General	33
2.3. Elementos que conforman una Empresa	33
2.3.1. Funciones de la Empresa.....	34
2.4. Características de las Microempresas en México	35
2.4.1. Principales resultados del observatorio PyME en México	36
2.4.2. Clasificación de la Mpyme en México.....	39
2.5. Problemáticas que presentan las Micro-Empresas en México	39
2.5.1. La Pyme a nivel nacional.....	41
2.6. Estadísticas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a nivel Estatal .	44

2.6.1. Analisis de estadísticas de Pyme Municipal	46
2.7. Conclusiones	47
CAPÍTULO III	48
3.1. Introducción.....	49
3.2. Descripción De La Empresa.....	50
3.3. Características De Estudio de Caso.....	50
3.3.1. Perfil de la empresa.....	50
3.3.2. Perfil del empresario.....	51
3.3.3. Sobre el personal de la empresa.....	51
3.3.4. Mercado	52
3.3.5. Evaluación Financiera y Contable	55
3.4. Declaración de la Visión y Misión.....	55
3.5. Ventajas de la Empresa Familiar “STUDIO33BYSANTA”	56
3.6. Desventajas de la Empresa Familiar	56
3.7. Planeación Estratégica.....	57
3.7.1. Análisis Externo de la Empresa Familiar “STUDIO33 BY SANTA”	58
3.7.2. Análisis Interno de la Empresa Familiar “STUDIO33 BY SANTA”.....	60
3.7.3 Valores éticos de la Empresa Familiar	61
3.7.4 FODA de la Empresa Familiar.....	62
3.7.5 Matriz FODA.....	63
3.7.6 Estrategias con base al FODA anterior	64
3.8. Implementación de Estrategias	65
3.8.1. Estudio Técnico – Renovación de la Empresa “STUDIO33 BY SANTA”	67
3.8.2. Estrategias de ventas en el servicio y en el mercado a futuro.....	68
3.8.3. Estrategias de Marketing.....	68
3.8.4. Finanzas.....	69
3.8.5. Perspectivas a futuro.....	70
Conclusiones generales y recomendaciones	70
Fuentes Bibliográficas	74
Glosario de Términos	76
Anexos.....	78

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No. 1. Ventajas de la empresa familiar	7
Gráfica No. 2. Desventajas de las empresas familiares	11
Gráfica No. 3. La empresa Familiar como un Sistema.....	16
Gráfica No. 4. Proceso de Administración estratégica	26
Gráfica No. 5. Distribución porcentual de los socios por rango de edad	36
Gráfica No. 6. Porcentaje de empresas que realizaron capacitación de personal. 37	
Gráfica No. 7. Distribución porcentual de las empresas.....	37
Gráfica No. 8. Empresas que utilizan técnicas	38
Gráfica No. 9. Estratificación de empresas	39
Gráfica No. 10. Industrias manufactureras, Comercio y Servicios	42
Gráfica No. 11. Industrias manufactureras	43
Gráfica No. 12. Quintana Roo, unidades economicas y personal ocupado	44
Gráfica No. 13. Censos economicos 2009	45
Gráfica No. 14. Mpymes en Quintana Roo.....	45
Gráfica No. 15. Total de Pymes en el municipio.....	46

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México las, micro, medianas empresas tienen un papel importante ya que tienden a contribuir al desarrollo económico y social del país. Según datos del INEGI, representan el 97% del total de las empresas en México, y son las que tiene más problemas hoy en día. Ya que no cuentan con conocimiento amplio de cómo administrar sus recursos financieros, todo lo que tenga que ver con la área administrativas ya que esta área es fundamental para la empresa porque depende específicamente de esta área para crecer y fortalecerse en el mercado.

Una empresa familiar es aquélla en la que el capital, y en su caso, la gestión, estén en manos de una o más de la familia, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Así mismo se puede mencionar algunas de las características esenciales que identificar a una empresa familiar y que de alguna forma se diferencia de las otras empresas como por ejemplo, está conformada estrictamente por miembros de la familia preferentemente en línea directa, su capital está conformado por recursos de los mismos miembros de la familia, el responsable de la empresa suelen ser miembro de la familia ya sea con o sin experiencia en su labor.

Actualmente los negocios familiares tienen el problema de no saber administrar, gestionar y ofrecer los servicios o productos. Debido a que no hay una comunicación, al igual que no hay un puesto determinado para cada persona. Esto produce que todos los procesos que implican la operación de la empresa se ven afectados ya que no están delimitadas las actividades que se tienen que realizar por parte de cada miembro de la familia.

Mediante la siguiente investigación se plantea analizar a la empresa familiar “studio33 by santa. Donde se recabará información acerca de ella y encontrar las razones de la mala organización administrativa que tiene la empresa.

Posteriormente analizando los problemas que tiene la empresa se encontraran debidas soluciones para que la empresa familiar obtenga una posición estratégica

en el mercado y la administración de la misma sea de forma eficiente y con visión en el largo plazo.

II. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis estratégico de la microempresa familiar Estudio 33 para con ello implementar un plan estratégico que le permita crecer en el corto y largo plazo.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Conocer el método de administración que realiza la empresa familiar.
- Encontrar las causas que conllevan a una mala administración de la empresa familiar.
- Conocer las características y problemáticas de las microempresas en México
- Diseñar un plan administrativo para la empresa familiar y que asegure su crecimiento y estabilidad.
- Dar a conocer al empresario el plan administrativo para que este lo pueda gestionar en su empresa

III. HIPÒTESIS

H1. Uno de los aspectos por los que un micro empresa familiar no crece es en razón de la falta de administración y planeación.

H2. La consecuencia de no llevar un control financiero en las empresas familiares dificulta su crecimiento

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se define como está conformada una empresa familiar lo que auxiliara a identificar como está organizada, estructurada entre otros aspectos.

El termino de la familia se puede decir que es más amplio que, debido a que el termino familia debe ser entendido no sólo por el núcleo familiar que se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, si no también incluye a una segunda y una tercera generación que comprende a los abuelos y nietos. Normalmente, esto también aplica en las empresas familiares, en donde llega a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia (Ginebra, 1997).

Una empresa Familiar no se refiere a una empresa que su nombre haya sido tomado de una familia o que familiares tengan puestos directivos en la misma empresa. Una empresa familiar se considera así cuando gran parte de la propiedad pertenece y es administrada por una familia.

Las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes en el mundo; en el país al igual que en muchos otros también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización, estimando así que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, revelando su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país.

La mayoría de las empresas familiares son pequeña y medianas empresas; sin embargo se tiene la creencia que una empresa por el hecho de ser familiar es casi imposible que crezca. Muchas veces al oír el término empresa familiar se nos viene a la mente la pequeña tienda de la esquina o el pequeño negocio de los vecinos; aun que es muy cierto, no sólo los pequeños negocios son familiares, pues existen muchas otras empresas que no son precisamente pequeñas o medianas empresas, sino grandes negocios que compiten en el mercado.

Ya que toda empresa familiar presentara ventajas y desventajas dependiendo de la situación. Si hablamos de una ventaja podemos considerar los miembros que constituyen a la empresa familiar ya que estos motivan el desarrollo de la empresa esto se puede traducir dedicación y compromiso.

Frecuentemente la empresa repite de hacer las mismas cosas durante mucho tiempo ya que todo empresario le teme al cambio, ya que trae consigo un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces son difíciles de romper.

Toda empresa familiar por lo general lleva un proceso de planificación, control, y dirección para poder alcanzar los objetivos establecidos, se puede decir que la mala administración, surge de la ineficiencia o ineficacia de ambas partes antes mencionadas.

Los problemas que presentan las empresas familiares en el área administrativa es que generan demasiada información como lo es: facturas, compras, pagos, transforman materiales o presentan un servicio.

1.2. CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Podemos definir como empresa familiar a toda aquella propiedad en la cual se ven involucrados todos los miembros de la familia. Generalmente este tipo de empresas adquieren fortalezas por compartir como por ejemplo: Una historia, una identidad o un lenguaje de familia.

La empresa familiar surge de la necesidad de algún miembro de familia tenga que trabajar, pero hoy en día es un problema tener un buen trabajo, sobre todo muy difícil encontrar un buen puesto a las circunstancias que hoy se vive es necesario emprender nuevos negocios y optan por abrir pequeñas o medianas empresas.

El estudio de las empresas familiares surge a partir de década de 1960 y 1970. Debido a que necesitaban conocer cuáles eran los motivos que parecían entorpecer a las empresas familiares: entre las cuales consideraban el nepotismo, rivalidad entre los miembros de la familia o la falta de profesionalismo (Ginebra, 1997).

Ya que las empresas familiares son de tipo predominante, están ligadas a la vida económica y social donde las estimaciones son de 65% y 80% de las empresas en el mundo son propiedad de familias (John A).

La empresa familiar se destaca por el sentido de pertenencia de la familia, el deseo de que la propiedad y la sucesión se mantenga en manos de la familia,

puesto que se destaca en especial e importante de una historia y un patrimonio económico a los miembros de la familia.

Señala Ginebra (2001:21) “La empresa familiar es un método de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de occidente”, así como también que “las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas”

Según el autor Leonardo Granato (2007), define que la empresa familiar “es un grupo compuesto por personas emparentadas entre sí. En donde persiste la idea de alguna idea condición común y particular solo a ese grupo.

1.2.1. Ventajas de la empresa familiar

Los miembros que construyen la empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por ella, la empresa en su creación, la alimentan, la impulsan en su desarrollo y para muchos el negocio de sus vidas (Ginebra, 1997).

Esta experiencia se traduce obviamente en dedicación y compromiso con su empresa, lo que se extiende a los demás miembros de la familia, lo que logra el éxito de la empresa.

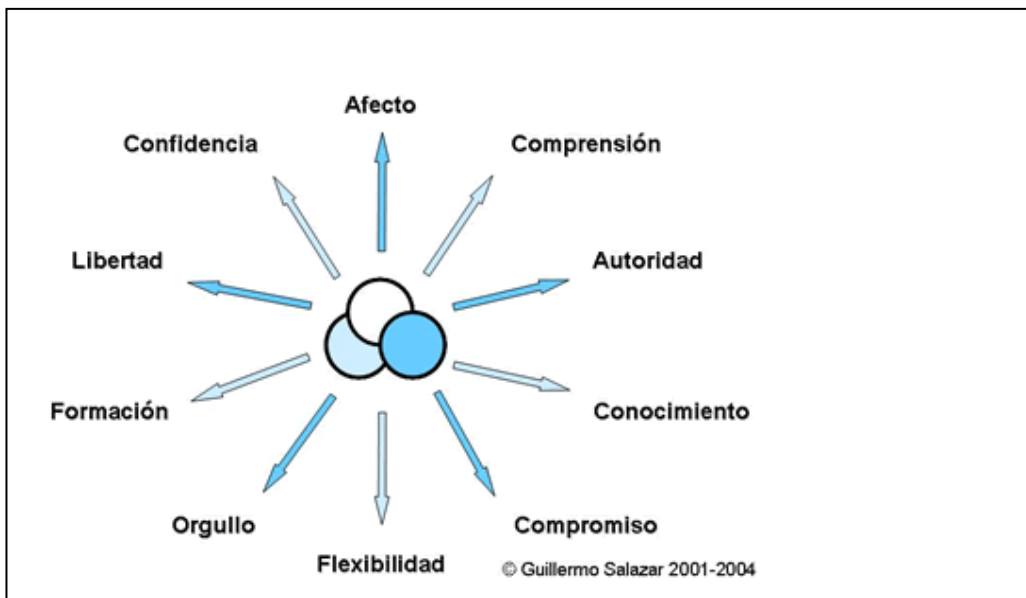
El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral. Los hijos al incorporarse día a día al manejo del negocio. Llegan al conocimiento pleno de las características del negocio, y al manejo específico (Grabinsky, 1987).

Según este autor, las ventajas de la empresa familiar son las siguientes:

- Las relaciones de afecto
- Compromiso
- Conocimiento
- Control de la empresa
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y dinero
- Rápido acuerdo de tomar decisiones
- Voluntad
- Lenguaje familiar

- Intención de continuidad
- Retribuciones a familiares
- El orgullo de la firma
- Planeación a largo plazo
- Una cultura estable
- Confiabilidad y orgullo

Gráfica No. 1. Ventajas de la empresa familiar



- La relación afecto: Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas, la comprensión hace que el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento. La aceptación de la autoridad en la empresa familiar para reforzar la estructura organizacional y tener definido la autoridad en la empresa.
- Compromiso: Las personas que contribuyen en la empresa familia pueden sentir pasión por ella, la empresa es su creación, la alimentan, la impulsa su desarrollo y para muchos su negocio de su vida. Dentro del mismo ambiente de trabajo en la familia, los hijos se han percatado de las estrategias del

fundador (padre-madre) y han llegado a adquirir conocimiento más profundo de la empresa.

- Conocimiento: Las empresas familiares con mucha frecuencia cada una tiene su propio estilo, forma etc. Sus conocimientos prácticos que se cuidan dentro del seno familiar, puede ser secretos de la propia operación de negocio. (John A)
- Control de la empresa: El empresario es el que lleva las riendas de la empresa, es el único que toma las decisiones bien o mal simplemente toma las decisiones como mejor le parezca. Esto puede ser contra productivo ya que una mala decisión por parte del empresario puede repercutir en su empresa como su entorno, al igual que si toma una buena decisión la empresa sería la beneficiada (Grabinsky, 1987).
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: La empresa familiar obliga a invertir tiempo y retirar dinero cuando puede permitirse. La flexibilidad se puede manifestar cuando las cargas de trabajo exigen que se le agregue el tiempo que sea necesario, o en las posiciones y lugar que se requiera.
- En relación al manejo del dinero, el empresario maneja los ingresos fijos de la empresa con cuidado preservando su estabilidad financiera y su viabilidad futura.
- Rápido acuerdo de tomar decisiones: En una empresa familiar están claramente definidas las responsabilidades de cada integrante y el proceso de toma de decisiones está centrado en pocas personas claves. Esto quiere decir que las pocas personas claves son los miembros de la familia como el empresario (madre-padre e hijos.)
- Voluntad: El empresario es el primero en tomar la iniciativa de cambios tiene la voluntad de emprender nuevos horizontes la voluntad de que tiene para afrontar riesgos y nuevos mercados.
- Lenguaje familiar: Cada empresa familiar tiene su lenguaje propio e identifica de otras. Tienen mayor confiabilidad e interactuar más con los empleados ya que son familia pueden expresarse con mayor confianza, decir lo que les parece que está bien o lo piensan que están mal.

- Intención de continuidad: Los fundadores que emprendieron la empresa tienden a querer que la empresa siga funcionando cuando ellos se marchen y que mejor que los hijos sigan en la empresa como la generación continúa de sus padres. Para que perdure en familia tras sucesión y sucesión de la familia.
- Retribuciones a familiares: de acuerdo con el esfuerzo que tengan los empleados de la empresa será retribuido su trabajo esto hará que se trabaje en armonía.
- El orgullo de la firma: Se relaciona directamente con la confiabilidad con los clientes.
- Planeación a largo plazo: Las empresas familiares generalmente son más eficientes para la planeación a largo plazo, y esto se en el hecho de que se tiene generalmente objetivos de permanencia en el mercado. El emprendedor que inicia un negocio, lo hace pensando en que perdurara lo suficiente para poder atender sus necesidades de su familia a lo largo de su ciclo vital.
- Una cultura estable: De acuerdo a las relaciones que tenga la empresa familiar cuenta con un tiempo prolongado para desarrollarse y estabilizarse pero alerta esto puede contradecirse en un tiempo indefinido ya se vuelve en una monotonía la empresa. Esto quiere decir que el fundador tiene un manejo de su empresa estable puede convertirse en un manejo de sistema cerrado lo cual puede ser muy peligroso.
- Confiabilidad y orgullo: El compromiso y la cultura estable se dan por que la empresa familiar cuenta con estructuras solidas y confiables y se ve reflejado en el mercado.
- Los clientes y proveedores prefieren hacer negocios con alguien que conocen bien y le representan un grado de seguridad alto.
- El orgullo va de la mano con la confiabilidad, pues las personas que manejan empresas familiares por lo general se sienten muy orgullosas de su empresa ya que los identifican como son y sobre todo les gusta ver que sus clientes estén muy contentos con su trabajo.

1.2.2. Desventajas de la Empresa Familiar

Los patrones de conducta son muy arriesgados, pueden limitarse seriamente a las acciones de cambio en el mercado requiere e impiden su funcionamiento para el futuro de la empresa.

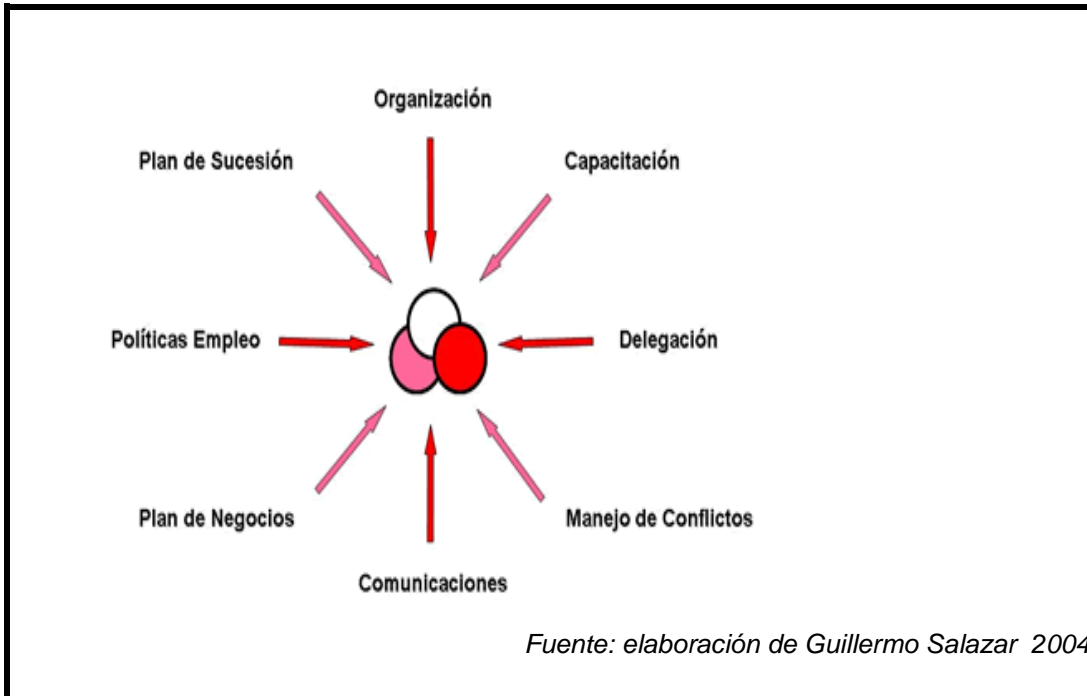
Es muy frecuente que se repita la manera de hacer las cosas durante mucho tiempo. El empresario teme al cambio ya que trae consigo un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces es difícil de romper.

Es importante considerar que en su mayoría de los problemas que presenta las empresas familiares son aspectos cualitativos, esto quiere decir que todas las malas decisiones que tomen los propietarios son a causa por cuestiones sentimentales entre otros puntos.

Algunas de las desventajas podrían ser las siguientes:

- Organización y capacitación general
- Delegación de poder
- Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos
- Comunicaciones efectivas
- Confección de planes de negocio
- Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares
- Redacción y cumplimiento de plan de sucesión
- Nepotismo
- Rigidez
- Desafíos comerciales
- Sucesión
- Conflictos emocionales

Gráfica No. 2. Desventajas de las empresas familiares



- Organización y capacitación general: Existe una total resistencia a confeccionar el organigrama de los cambios y funciones de la empresa familiar, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se ve reflejado en la organización.
- Delegación de poder: Se trata de la posesión de acciones como el liderazgo familiar se traspasa a la siguiente generación y sigue el problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la generación
- Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: El empresario es el que toma las decisiones de la empresa y muchas veces suelen tener conflictos con los empleados (hijo) ya que él tiene el poder autoritario de la organización y el hijo no está de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Comunicaciones efectivas: Se entiende a esta como la carencia a la tecnología por parte del empresario no saber utilizar la tecnología hoy en día es una total desventaja ya que es fundamental tener el conocimiento de

cómo tener más clientes, abarcar mas mercado y no obstaculizar las actividades informáticas.

- Confección de planes de negocio: Los empresarios de antes se basaban a la intuición de hacer negocios solo el hecho de pensar que sería éxitos lo ponían en práctica a hora es difícil que ellos recurran a un profesionalismo ya que no están acostumbrados a hacer planeación de negocios tienden a hacerlo solo por intuición.
- Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: cuando no se ha fijado políticas claras de ingreso a la empresa los fundadores suelen tener un dilema a la hora de asignarle un puesto a unos de los familiares esto igual ocurre cuando a la asignación de remuneraciones.
- Redacción y cumplimiento de plan de sucesión: la extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe ni siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos el fundador no piensa en el futuro ya que no ve más allá de lo que pudiera pasar nada fija en el día a día. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa involucra y compromete a sus miembros aun incluso si no laboran en ella.
- El nepotismo: En la actualidad el punto más difícil en la empresa familiar es el nepotismo ya que se, crea una unión entre los familiares que los protege contra cualquier problema. Esto quiere decir que si a algunos se les castiga, disciplina o corre. Los demás se van a aliar, por lógica contra el jefe, y pueden sabotear las actividades de éste (Grabinsky, 1987). Los objetivos de la empresa o sus dueños van a ser diferentes y en muchos casos contrapuestos a los de los empleados- familiares y eso afectará las actividades y finalmente, la promoción a puestos de confianza de esta gente puede causar problemas de confidencialidad favoritismo, etc. (Grabinsky, 1987).

1.2.3. Características de la Empresa Familiar

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos a las empresas institucionales. Estas tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador y la organización en su conjunto.

Las empresas familiares necesitan desarrollar habilidades especiales donde les permitan identificar y resolver los problemas. Adoptar nuevas estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de esta (Horsten, 2006).

Entre las características de la empresa familiares destacan las siguientes:

- Deseo de los padres de que los hijos continúen en el negocio
- Resistencia del fundador a ceder la dirección
- Hijos que no muestren interés por el negocio
- Incorporación temprana de los hijos a la empresa
- Escases de recursos
- Poca acción comercial
- Trato personalizado de los clientes
- Garantías personales respaldando el negocio
- Manejo de prestigio personal a través de la empresa
- Familiares incompetentes laborando en la organización
- Poca disciplina laboral y algunos privilegios

Es difícil visualizar que las grandes empresas de la actualidad fueron alguna vez pequeños talleres de comercio en donde un emprendedor creó, de la nada un negocio viable y en crecimiento. Pero el caso de una empresa familiar, donde varios miembros de esta colaboraran con su esfuerzo y tiempo hay algunos puntos básicos que hacen que una idea o proyecto fructifiquen. (Grabinsky, 1987)

Es indispensable que, conforme vaya creciendo el negocio, se rodee de subordinados que lo auxilien en las operaciones. Los familiares son los primeros en “gozar” de los inicios del negocio, incluyendo los errores del dueño y sus malos humores. Lo importante es que poseen tres características CLAVE para el emprendedor (Grabinsky, 1987).

- Son de total confianza
- Son baratos o prácticamente gratis
- La cantidad ilimitada de tiempo que lo ponen al trabajar el negocio, ya sea voluntariamente o a fuerza.

1.3 PECULIARIDADES DE LAS MICRO- EMPRESAS FAMILIARES

Lo que diferencia a las empresas familiares de otras empresas, es que la propiedad, el poder y el control de la misma están en manos de una familia o grupos de familias, además de que los mismos miembros ocupan puestos decisivos en la organización. Un aspecto que caracteriza a las empresas familiares es que los miembros de la familia, específicamente la primera y segunda generación se involucran directamente en la dirección, lo que implica hacer varios roles simultáneamente entre familia-empresa (Echazarraga, 2010)

Los valores, creencias y costumbres de las familias enfocadas al ámbito laboral pueden generar fricciones en la toma de decisiones entre los trabajadores y propietarios. Como por ejemplo, la ausencia de las políticas de recursos humanos o la superposición de los roles de una estructura organizativa descentralizada, con mayor autonomía.

Según “Carlos Srebrow “(1997) afirma que para poder dirigir una empresa familiar es importante considerar que “las empresas familiares tienen un aspecto positivo y otro negativo. El positivo es que si el dueño tiene una buena idea la puede aprobar al día siguiente sin pasarse tres semanas y media consultándolo con los accionistas, asesores etc. El lado negativo es que si las ideas no son buenas esto puede significar el cierre de la compañía.”

Lo que quiere decir el autor es que una empresa familiar es autónoma para la toma de sus propias decisiones, partiendo que el encargado o dueño de la empresa sea quien las autorice o las sugiera, mas sin embargo todas aquellas decisiones que se propongan y ejecuten tendrán consecuencias, que pueden favorecer o entorpecer su funcionamiento hasta llegar a un punto de quiebra o posiblemente ampliar las posibilidades de garantía para resultados favorables.

Una de las particularidades de mayor importancia es que los miembros de la organización tienen el sentido de pertenencia de la familia, además de la importancia para que prevalezca el negocio buscando la sucesión entre generaciones futuras para así cuidar el patrimonio familiar.

1.4 MODELOS TEÓRICOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Actualmente vivimos en un mundo globalizado donde los cambios están en movimiento día a día. Debido a esto las empresas familiares están sometidas a cambios constantes y necesitan transformarse para poder subsistir y evolucionar para así adaptarse a las necesidades del mercado.

Las empresas familiares no captan esta evolución a lo largo del tiempo siguen el patrón de cuando fundaron el negocio. Donde la empresa familiar tiene que actualizarse e innovar para permanecer en el mercado y ser competente.

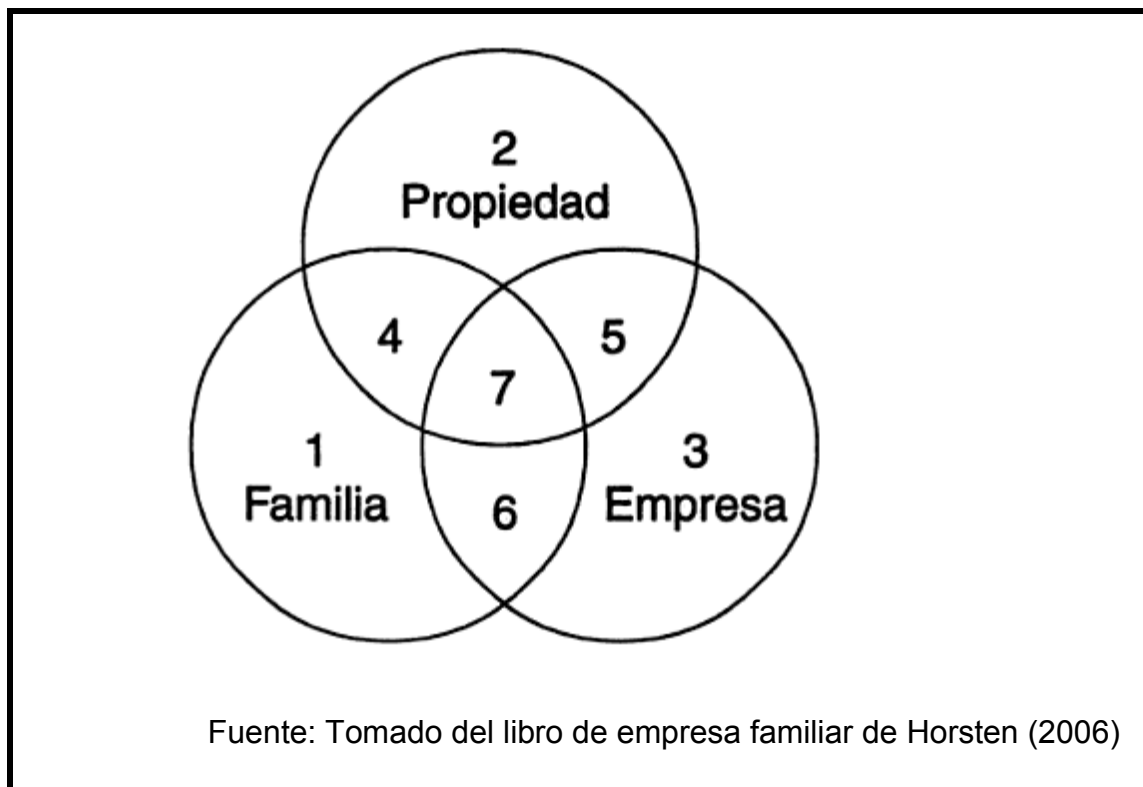
El modelo de Danco “menciona cuatro posibles etapas de como analizar la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y las etapas cruciales de la vida de los distintos individuos.”

- Primera etapa: El periodo de asombro: Referido al entusiasmo por arriesgarse y potenciar la empresa. Despliegue del liderazgo.
- Segunda etapa: El periodo de tropiezo: periodo de errores del proceso de crecimiento.
- Tercera etapa: El periodo de trueno: dificultades para el ingreso de la siguiente generación
- Cuarta etapa: El periodo de la ruptura o saqueo: muerte de la empresa.
- Los ejes son el tiempo y el crecimiento. Deja abierta la posibilidad de una quinta etapa denominada “de nuevo al asombro” donde defiere la capacidad gerencial de las nuevas generaciones, para continuar dirigiendo la empresa, asumiendo retos y evitando errores de las generaciones anteriores.

1.5 LA EMPRESA FAMILIAR COMO UN SISTEMA

La empresa familiar se puede dividir en dos subsistemas interrelacionados como es la familia y en negocio. Ya que cada uno de estos tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores y organizacionales. Es aquí donde se da la pauta para que surjan problemas, debido que los mismos individuos tienen responsabilidades y obligaciones en ambos subsistemas lo que con el tiempo generan roces entre sí.

Gráfica No. 3. La empresa Familiar como un Sistema.



Según la gráfica explica que todos los propietarios se encuentran en el círculo superior, de igual forma, todos los miembros de la familia se hallan en alguna parte del círculo inferior izquierdo y todos los que trabajan está del lado derecho. Lo interesante que todos las personas que son parte de uno o mas de estos subsistemas, como aquel que es el propietario y es parte de la familia, pero no trabaja en el negocio, lo que lo sitúa en el numero 4.

Las posiciones dentro de la empresa son amplias, y cada persona tendrá su propia composición, esto da una idea de lo complicado que puede resultar la administración de las empresas familiares, por los factores que están involucrados.

Este modelo representa una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los problemas de los roles, las prioridades y los límites de la empresa de este tipo (Horsten, 2006).

1.6 PROBLEMAS QUE PRESENTAN LAS MICRO-EMPRESAS FAMILIARES DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración consiste en coordinar las actividades del trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz en cualquiera empresa ya sea pequeña, mediana, grande.

Una definición de la administración en general. Es el proceso de la planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando por ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Tenemos que definir los conceptos de eficiente y eficaz. Ya que son elementos importante dentro de la administración de la empresa familiares o no familiares.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

La eficacia se define como “hacer las cosas correctas” es decir, las actividades del trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Podemos decir que la mala administración de las empresas surge de la ineficacia e ineficiencia de ambas partes. Dentro de la administración de la empresa es importante que tenga una serie de políticas que aseguren su crecimiento, salud financiera, y otros asuntos de interés legal.

La administración surge del siglo XIX donde se define en cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Donde el proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, se habla de administración como un proceso de subrayar el hecho que todos los gerentes, sean cuales fueran

sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades internacionales con el propósito de alcanzar las metas que desean.

La administración se conforma de la siguiente manera:

- **Planificación:** La planeación presenta los objetivos de la organización y establece los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Esto quiere decir que la para que la empresa familiar tenga una buena planificación tiene que seguir ciertos parámetros para llegar a su meta. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades planificadas ya que se hace una imagen de las circunstancias futuras (Charles W. Hill, 2006).
- **Organización:** Es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización (Charles W. Hill, 2006).
- **Dirección:** Implica, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la realización de las actividades (Charles W. Hill, 2006).
- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos (Dieguea).

1.7 PROBLEMAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar es cuya administración, dirección y control están en manos de una familia, donde los miembros de la familia toman decisiones estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

Las mayores dificultades de las empresas familiares es el área administrativa.

Ya que la gran parte de los empresarios no tiene idea de sus costos, resultados y que por consiguiente no puede medir las consecuencias de las acciones que toman y los cambios que pueden mejorar.

Toda empresa pequeña, mediana y gran empresa generan información, facturan, compran, pagan, cobran, transforman materiales o prestan un servicio. Aunque las micro-empresas familiares no cuenten con un sistema de gestión contable el problema se radica en cómo se utiliza esa información.

Si no se entiende el objetivo fundamental de administración, lo más probable es que se maneje la infinidad de números que no significan nada y que no reflejan la realidad de la empresa. Esto quiere decir que la empresa no tiene una dirección hacia donde debe ir.

Las micro-empresas deben contemplar dentro de su departamento de recursos Humanos un contador ya que ellos son los responsables de generar información de la empresa. Para que el empresario pueda entender como esta su empresa, si es viable o no, si están teniendo pérdidas o ganancias.

Cualquier empresa ya sea familiar o no familiar siempre tendrá la probabilidad de que le surjan problemas ya sean administrativos o de cualquier otro departamento. Aunque la mayoría de los empresarios de las micro.empresas familiares piensas que las grandes empresas son los únicos que pueden aprovecharse de las técnicas del marketing. Algo cierto es que en la vida diaria deben afrontar los micro-empresarios problemas que se radican en su empresa.

Ya que cada día es mayor la necesidad de que los empresarios comprendan, elaboren e implanten con eficacia y eficiencia programas y acciones de marketing que les permitan afrontar la agresiva competencia que es esa área, les hace esas grandes empresas.

En la actualidad las micro-empresas han evolucionado ya que han recibido información técnica, los que les permite gestionar eficazmente los aspectos administrativos y operativos de las empresas. Pero no todas las empresas familiares llevan a cabo la administración ya que no cuentan con una profesionalización en esta rama y que por lo tanto solo llevan un registro que lo que hacen diariamente pero son número que no saben cómo o que les da a entender.

Esta situación para las micro-empresas es grave ya que la principal causa de la quiebra de las empresas familiares no solamente radica en la falta de gestión

administrativa y de control, sino también en problemas relacionados directamente con el mercado.

La incapacidad de adaptarse a los cambios en tecnología y en los que se producen en la clientela.

La incapacidad de afrontar la competencia de las grandes empresas.

Las empresas familiares creadas y dirigidas por su grupo familiar deben hacerse frente a determinadas dificultades especiales que son inherentes a ella. Por lo general fueron creando al amparo del jefe del hogar ya sea madre o padre y que después de tiempo fueron incorporando a sus hijos, hermanos, entre otros miembros de sus familias.

En general toda empresa familiar tiene que soportar cualquier problema adicional como es el conflicto organizacional familiar, término que cierra cualquier disyuntiva que debe controlar y superar para que la empresa sobreviva en el tiempo y en el futuro.

Por lo tanto se debe tener presente que no todas las empresas familiares sobreviven en la segunda o tercera generación, debido a que pierden el horizonte de la visión que tenía el fundador de la empresa familiar ya que con nuevas personas que integran la empresa familiar los objetivos cambian y el horizonte es otro.

Sin embargo los conflictos que se producen en las empresas familiares se enmarcan en los problemas que se originan dentro de los grupos familiares de las empresas y en cualquier área. Para resolver los problemas administrativos que surgen en las empresas familiares deben adoptar la administración estratégica que les permita atenuar los efectos negativos.

1.8 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la administración estratégica la cultura organizacional es uno de los factores más importantes, también llamado atmosfera o ambiente globalizacional la podemos definir como el conjunto de suposiciones, creencias valores, normas que comporten sus miembros.

Se define como “proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actué conforme a ellos”.

En el proceso de la administración estratégica se debe definir las metas a alcanzar en periodos. Se debe enlistar todas las áreas que conforman la empresa para poder implementar nuevas estrategias para cada departamento de la empresa familiar (Horsten, 2006).

Plan Estratégico que debería seguir una empresa familiar para poder prevenir los conflictos futuros.

Análisis del ambiente externo de la empresa. Este punto engloba todas las oportunidades que tiene la empresa familiar se puede decir como las ventajas que tiene la empresa con la competencia. Esto quiere decir todo lo referente a oportunidades que se le presente a la empresa. También hay que analizar las amenazas de la empresa de acuerdo a su entorno donde está la competencia que ha hecho la competencia para abarcar más mercado y que está implementando en el negocio para la empresa familiar tenga una amplia idea que estrategias tomar para poder posicionarse en el mercado competitivo.

Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar: las fortalezas que debe tener una empresa familiar es saber sobre su competencia, que es lo que tengo yo que las demás empresas. Buscar las fortalezas que tiene la empresa tanto en la área administrativa como en cualquier toda área de la empresa, con el fin de posicionarse como una empresa líder. Como bien toda empresa micro o grande tienen debilidades que hacen débil la empresa esta parte es fundamental saber las debilidades que tiene cada empresa ya sea familiar o no familiar porque sabiendo en que eres débil puedes hacer que esa debilidad se haga una fortaleza.

Selecciona cada estrategia: tomando en cuenta el tiempo ya sea corto o mediano plazo y los cambios que podrían ocurrir en su macro o micro ambiente. Desarrolla ventajas competitivas, según las la fortaleza que tiene la empresa familia.

Implementar la estrategias a través de la dirección estratégica, con una nueva forma de organización y gestión, como pueden ser las personas que conforman el grupo familiar y que llegan a cuerdos por medios de los consejos familiares o por la coordinación de una persona ajena a la familia que brinda la confianza de cada uno de los integrantes de la empresa familiar.

En el área de la gestión de una empresa se debe abarcar todo lo que sea relacionado con la organización como son, Los recursos humanos, tecnológicos, y materiales para implementar estrategias que posibiliten la administración estratégica y la competitividad de la empresa.

1.8.1 Elementos que contiene el área Administrativa

Se entiende por administración el proceso, ya que en ella se realizan las funciones en orden y en secuencia, por lo tanto la administración no es estática, debido a esto se hace necesario que sea constantemente replanteado (Charles W. Hill, 2006).

En cualquiera organización que se aplique la administración siempre estarán presentes los siguientes elementos.

En una administración amplia son los siguientes elementos: personas o recursos humanos, actividades, objetivos, recursos financieros, métodos. Estos elementos sirven para ayudar en forma coordinada a cumplir nuestros objetivos.

Elementos en la fase mecánica administrativa se presentan en la siguiente forma:

- Previsión: consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social. Mediante la previsión se comprende los objetivos, investigaciones, cursos alternativos trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos.
- Planeación: fija tiempos de las determinaciones de las unidades que se planteen en los objetivos. Dentro de la planeación se debe contemplar políticas los principios para orientar la acción. Los procedimientos secuencian de

operaciones o métodos que se desean implementar. Programas donde sea la fijación en tiempos requeridos.

- Organización: Se refiere a la estructura técnica que debe darse en una empresa familiar, las jerarquías funciones, obligaciones, individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Las jerarquías hay que fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel de organización.
- Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las actividades necesarias con el fin de general de que se propuso. Obligaciones las que tiene en concreto cada unidad d trabajo susceptible de desempeñar por una empresa.
- Integración: Son conocimientos que se dan al organismo de todos aquellos por la cual deben ser eficaces para realizar este funcionamiento. Selección técnica para encontrar y recoger los elementos necesarios.
- Dirección: Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o personal que integran la empresa familiar con el fin de que las personas trabajen en conjunto y se realice de modo más eficaz.
- Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permita medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende las siguientes etapas (Charles W. Hill, 2006).
Establecimiento de normas: se lleva un control de comportamiento. Operación de controles: funciones de técnicos y especialistas. Interpretación de resultados: retroalimentación en la administración.

1.9 PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO QUE DEBE CONTENER UNA EMPRESA FAMILIAR

“Propone que el desempeño de un gerente sea juzgado el doble criterio de la eficacia. La habilidad de hacer las cosas “correctas” y la eficiencia para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios Durker surgiere que la efectividad es más importante ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas”. (Peter Durker)

Las empresas familiares tiene que tener definido sus objetivo a alcanzar en un periodo corto o mediano plazo para que pueda establecer sus metas.

Las metas son razón fundamental para la empresa familiar por lo tanto proporcionan un sentido de dirección, sin una meta los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno. Sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que se encuentran.

Permiten enfocar nuestros esfuerzos, los recursos de toda persona u organización son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar solo una meta o una serie de metas relacionadas, se comprometen a utilizar cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridad particularmente importante para una organización, lo cual tienen que coordinar las acciones de muchos individuos.

Las metas ayudan a evaluar el progreso de la empresa familiar y de sus empleados que lo conforman. Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por lo tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que las acciones que se emprendan correspondan a las metas y planeas creados para alcanzarlas. Si se encuentra que se está saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, se puede tomar acciones correctivas mediante la modificación del plan. La “replaneaciion” de hecho en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

La planeación se puede ver como la función principal de la administración ya que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos que tenga la empresa familiar. Puede que no tengan ni si quiera una idea clara de que es lo que necesitan organizar. Sin un plano no se puede dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino, el control se convierte en un

ejercicio fundamental ya que con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (Horsten, 2006)

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos, implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la empresa. (Hernandez, 2005)

Proceso de planeación estratégica, se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y las principales corporativas
- Análisis del ambiente competitivo de la empresa familiar para identificar oportunidades y amenazas (análisis externo de la empresa.)
- Análisis del ambiente operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la empresa y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- Implementación de las estrategias.

1.10. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante el proceso administrativo se divide en tres fases la primera fase contempla la empresa familiar su ambiente competitivo tanto interno como externo al igual que el FODA de la empresa. Pasando al propósito básico de toda empresa tener misión, visión, cultura. Tomando como resultado el análisis hecho con anterioridad del FODA de la empresa y contemplando los factores críticos para el éxito de la empresa familia.

De acuerdo al proceso administrativo la segunda fase se selecciona la estrategia en base a niveles, hacia qué dirección tomara la estrategia al igual que los objetivos estratégicos, políticas y posteriormente calendarizarlos.

En la tercera fase de debe realizar una planeación por cada departamento que tenga la empresa familiar establecida en ella para que se asignen los recursos correspondiente a cada área. Por consiguiente la evaluación de cada departamento obtenido y el seguimiento o secuencia de cada planeación estratégica que se estableció se seguirá reimplantando de la siguiente manera.

Gráfica No. 4 Proceso de Administración estratégica



Fuente. Elaboración del autor (MAE. Alejandro Garza.)

- Selección de la misión y las principales corporativas

La misión expone el porqué de la existencia de la empresa por que surge y el que debe hacer la empresa para subsistir en el mercado competitivo.

Toda empresa de bebe establecer las metas principales donde se especifique lo que la empresa espero a mediano y largo plazo para que los empleados se sientan motivados y se traje en armonía.

- Análisis externo

El segundo componente del proceso administrativo o planeación estratégica es analizar el ambiente operativo externo. Cuyo objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

- Análisis interno

El análisis interna de la empresa fija con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. De manera que el análisis comprende la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa familiar.

En esta parte se observa como la empresa familiar logra una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas las únicas fortalezas de una empresa, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

Para una empresa familiar la generación y el mantenimiento de una venta competitiva requiere lograr superar la eficiencia, calidad, innovación, y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

- Selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la empresa y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas

En esta etapa de selección de estrategias se debe involucrar una serie de alternativas, dadas las fortalezas y debilidades internas que presenta la empresa familiar junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis debe fundamentarse en las fortalezas de la empresa con el fin de exportar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

La planeación estratégica generadas a nivel funcional de una empresa, corporativo y global. El proceso de la planeación requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias a implementar en la empresa para que le permita sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio.

- Implementación de las estrategias

Dentro de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales

- Diseño de estructura organizacionales apropiadas.
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de las estrategias, la estructura y los controles, manejo del conflicto, la política y el cambio.
- Diseño de la estructura organizacional.

Para lograr la planeación estratégica, independiente se debe diseñar con responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, los aspectos contemplados deben incluir lo siguiente.

Deben dividir la organización en subunidades.

Distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos, y Como lograr la integración entre subunidades.

De las opciones a analizar se deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades (divisiones o departamentos y los diferentes mecanismo disponibles para integrar esas subunidades.

- Diseño de sistemas de control.

Cualquier empresa familiar o no debe seleccionar una estructura para establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir como evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones que se deben contemplar de la mejor manera es el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Se pueden clasificar desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas y de control a través de la cultura organizacional.

- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.

Para que la empresa familiar desee alcanzar éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y

sistemas de control estructúrale. Podemos ejemplificarla, en una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla, lo que quiere decir es reducir costos y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva.

- Manejo de conflicto, las políticas y el cambio.

En la teoría del proceso administrativo estratégico se caracteriza por hacer una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endemia por las organizaciones desempeña. Los diferentes subgrupos lo que abarca departamentos o divisiones de la organización. Donde los conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución del poder dentro de la organización. Por lo tanto se debe analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional y estudiar como esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

1.10 CONCLUSIÓN

Con la información anterior se puede entender que es una empresa familiar y como está estructurada, al igual que sus ventajas y desventajas.

Se puede utilizar para elaborar un plan estratégico administrativo donde cada elemento beneficia a la empresa buscando su permanencia en el mercado.

De igual forma se presentan puntos básicos que afectan o intervienen directamente el funcionamiento de la organización, es por ello que es importante identificarlos y tomar decisiones oportunas para el mejoramiento de la empresa.

De acuerdo a los elementos que tiene el área administrativa pueden servir para llevar y lograr de forma ordenada los objetivos de la empresa. Dentro de estos elementos se consideran la prevención, interacción, dirección y control.

Ya para finalizar podemos entender que la planeación es la toma de decisiones de manera oportuna lo cual va de la mano con la administración ya que sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la empresa.

CAPÍTULO II

2.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo dos se basa en el concepto general de la empresa, como unidad y sistema social, ha sido creada y desarrollada tanto para la satisfacción personal de un individuo, como para la sociedad en general.

Ya que se define como una identidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizadas bienes materiales, y capacidades técnicas. En un sentido general la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, lo cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Básicamente toda empresa está conformada por elementos, aquellos factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Cada empresa tiene diferentes funciones entre ellas algunas son: compras, aspiraciones, investigación, contabilidad y registro personal.

De acuerdo a la secretaría de economía el 99% de las empresas en México son PYMES en micro, pequeña y media, donde cada una de ellas genera una fuerza laboral del 72% ya que contribuyen con la producción en un 52% del producto interno bruto del país es la importancia de la economía a nivel nacional.

Se realizaron graficas mediante el comportamiento de las micro-empresas tanto nivel nacional, como estatal y municipal y con ello poder entender la importancia de las empresas.

2.2. CONCEPTO DE EMPRESA GENERAL

La empresa es una identidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizadas, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la presentación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes de la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Toda empresa contempla la entidad ya que es una colectividad considerada como unidad, corporación, compañía institución, realizada por persona jurídica o un ente individual conformado por una sola persona, por lo general el propietario.

En general la empresa permite visualizar como una entidad conformada por elementos tangibles, lo podemos ejemplificar como elementos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación e intangibles que son aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano. La cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo (en equipo) e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa ya sea propia o no o que para el futuro desee emprender una tenga contemplado la idea clara de que es la empresa y conozca sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

2.3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA

Se consideran elementos que contiene una empresa a todos aquellos factores internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Algunos de los elementos que debe contener una empresa son los siguientes.

Empresario: se considera que es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. Ya que hay que diferenciar entre el empresario y el propietario, puesto

que el director es el que administra la empresa y el propietario es el que ha arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.

Los trabajadores: son el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual reciben un salario.

La tecnología: está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (lo que viene siendo técnicas, procesos, maquinas, ordenadores, etc.)

Proveedores: conjunto de personas o empresas que les proporciona las materiales primas, servicios, maquinaria, necesaria para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad.

Clientes: constituyen la parte fundamental de que la empresa este en funcionamiento ya que son el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes productivos o los servicios prestados por la empresa.

La competencia: son las empresas que producen los mismos bienes y presentan los mismos servicios y con las cuales se han de luchar para atraer los clientes

Los organismos públicos: tanto para el estado central como los organismos autónomos y ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales.

El fin de cada empresa es la obtención del máximo beneficio, los propietarios y los accionistas desde el momento en que deciden invertir en una determinada empresa estas asumiendo un riesgo, lo Cuales implica que serán premiados con los beneficios que se produzcan, o bien, si la empresa tiene perdidas, perderían el capital que aportaron.

2.3.1. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Funciones de compras. Adquisición de las materias primas y servicios, que serán objeto de transformación y obtendrán el producto finalmente.

Funciones de operaciones. Se opera con los servicios.

Función comercial. Son todas las actividades dirigida al acercamiento del servicio al cliente.

Función de investigación. Se pretende mejorar el servicio que se presta, así como también el proceso productivo, instalaciones, la calidad, la decoración.

Funciones de contabilidad y registró. Esta función va orientada a la obtención de información que permita conocer la situación de la empresa. El diseño de un sistema de información es muy importante para la empresa ya que permite la toma de decisiones.

Funciones de personal. Se orienta a la selección, reclutamiento, formación, integración del personal. Es algo más que la incorporación, porque cada empleado que se integre en la cultura organizacional la que compórtate sus miembros, se genera con el tiempo y finalmente este proceso de socialización hace que el empleado se integre.

2.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO

Toda PYME es fundamental en la economía y el desarrollo del país, en México como en otras ciudades no es la excepción., según los datos de la propia secretaría de economía, de las 4 millones de empresas que existen en el país.

El 99% de las PYMES son reflejadas en México, es decir las micro, pequeñas, y medianas empresas generan una fuerza laboral del 72% contribuyen con la producción de alrededor del 52% del producto interno bruto del país la importancia económica. Sin embargo al sector de la economía sigue existiendo mucha volatilidad en la creación y crecimiento de estas empresas, según los datos por la secretaria, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas dichas empresas es en promedio de entre el 25 y 30 % está muy debajo de la media mundial que se sostiene alrededor del 40 %. Por tal motivo es de mucha importancia encontrar mecanismos y crear el ambiente propicio para su desarrollo.

Del 99% que representa las empresas en México en 65% son empresas de tipo familiar y de estas empresas el 45% tienen una antigüedad de 12 años en el mercado, se puede decir que hay un porcentaje pequeño de creación de empresas en comparación de aquellas que ya tiene más tiempo en el mercado.

La principal característica que debe ser primordial que debe tener una empresa familiar dice poza (2009) suelen tener problemas para su consolidación pues el

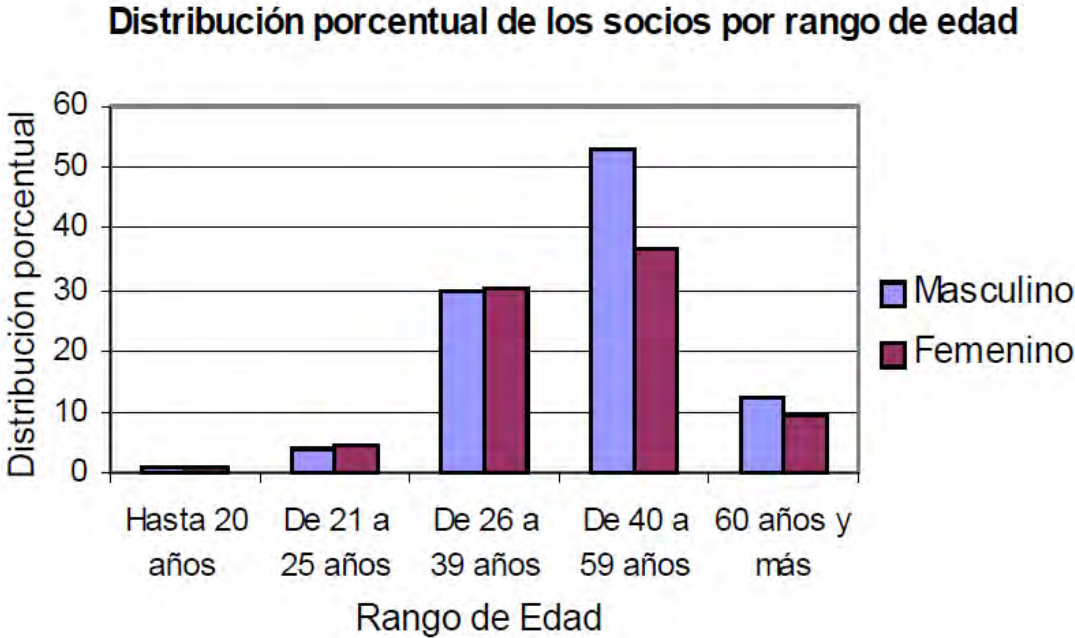
estrecho nexo que existe entre las personas que dirigen a veces impide la toma de medidas o decisiones que presentan más de la mitad de las firmas, en México muchas veces carecen de preparación adecuada para poder navegar en contra de muchas limitaciones.

Dentro de otra característica analizada fue el sector donde mayormente se desenvuelven estas empresas, se pudo encontrar que principalmente estas empresas se desarrollan en las áreas de servicios y manufactura.

2.4.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL OBSERVATORIO PYME EN MÉXICO

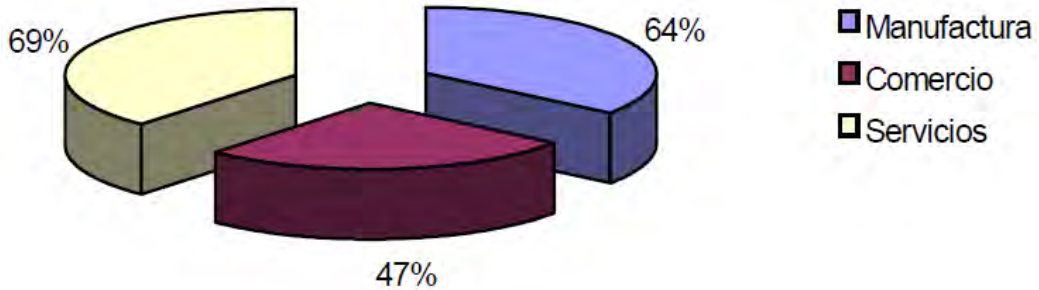
De acuerdo con la tabla muestra el rango de edad de los empresarios donde el 45% de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentran entre los 40 y 59 años de edad.

Gráfica No. 5 Distribución porcentual de los socios por rango de edad



n
Fuente: tomado los datos del IGENI

Gráfica No.6. Porcentaje de empresas que realizaron capacitación de personal en los últimos dos años por sector de actividad

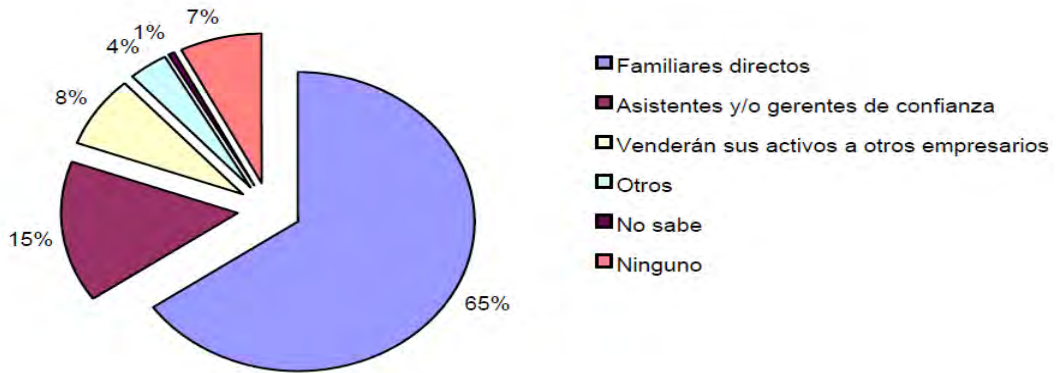


Fuente: tomado datos del INEGI 2009

De acuerdo con los datos recabados de la INEGI la capacitación del personal en una empresa da que el 69% son servicios, el 64% es manufactura y el 47% es representado en comercio.

Gráfica No.7. Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementara en las mismas

Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementará en las mismas

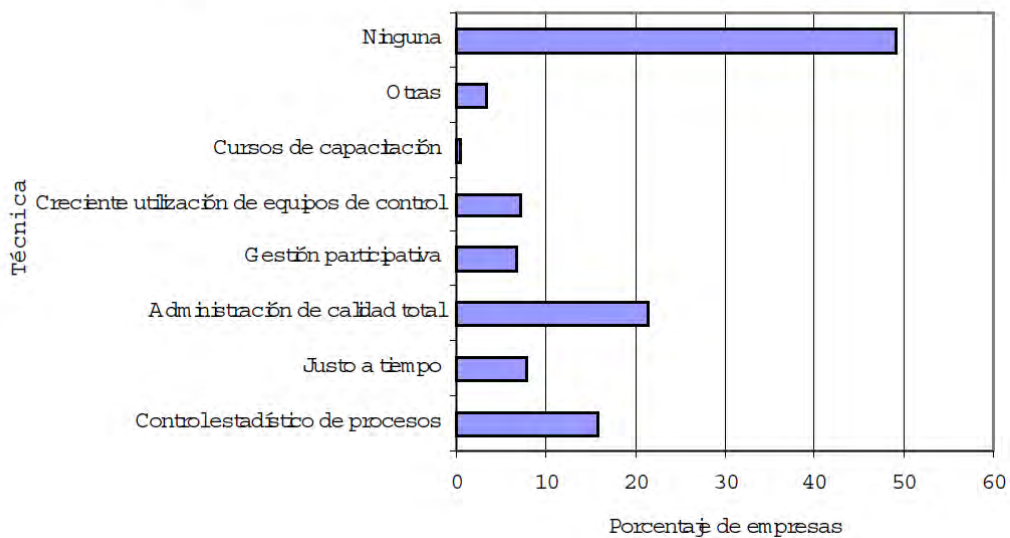


Fuente: datos tomados de la INEGI 2009

Con los datos recabados de la INEGI la tabla muestra el porcentual de las empresa por tipo de proceso de cambio generacional en la que ocupa un 65% los familiares directos, el 15% asistentes y/o gerentes de confianza, el 8% lo ocupa sus activos y el 7% no sabe.

Gráfica no. 8. Empresas que utilizan técnicas de mejora en calidad y/o productividad

Empresas que utilizan técnicas de mejora en calidad y/o productividad



Fuente: Tomado datos de la IGENI 2009

De acuerdo las técnicas que utilizan las empresas en cuanto a mejorar la calidad y la productividad la tabla muestra que el 50% de las empresas a nivel nacional ninguna se preocupa por mejorar sus técnicas de calidad y productividad, el 23% dice llevar una administración en cuanto a la calidad. Casi un 4% toma cursos de capacitación.

2.4.2. Clasificación de la Mpyme en México

Gráfica No. 9. Estratificación de empresas

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
mdp= Millones de pesos.

Fuente: Tomado en el diario oficial de la federación.

Mediante la estratificación de empresas por sector en la industria, comercio, servicios, refleja que un micro empresa tiene un rango de ventas anuales hasta un 90 millones de pesos.

2.5. PROBLEMÁTICAS QUE PRESENTAN LAS MICRO-EMPRESAS EN MÉXICO

Muchas de las PYMES no logran consolidarse o desarrollarse como se pudiera esperar de ellas según la (secretaría de economía 2009) ya que se encuentran aun debajo de la media mundial con valores alrededor de los 25 y 30 % contra un 40 % que representa en esta tasa mundial. Los motivos por los cuales estas empresas pueden fracasar en sus esfuerzos por las supervivencia y por el

crecimiento, mas sin embargo el banco mundial en un estudio que realizo en conjunto con la secretaria de economía observo que el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados y tecnologías y sobre todo una mala organización contribuyen en una baja competencia de la PYMES en el país.

Asegura que las empresas han tenido que superar diversos obstáculos como la falta de una estructura productiva, el acceso a los créditos, la falta de una cultura de conocimiento, la poca innovación hacia los clientes y proveedores, el acceso e utilización de la tecnología y la falta de certificaciones entre otras. López Martínez (2008)

El 80% de las empresas no cuentan con ninguna certificación de calidad y lo peor aun es que el 50% no realiza ninguna técnica para la mejora de la misma.

De acuerdo con el mismo autor señala que la tecnología es un factor que puede jugar a favor o en contra para las PYMES. Dentro del contexto una herramienta tecnológica de suma importancia que se ha adquirido mucha fuerza en los últimos años.

En el contexto de la tecnología en las empresas se puede decir que toda empresa tiene acceso más rápido y sencillo a herramientas tecnológicas e innovadoras, que por ende tendrá más oportunidades para lograr su desarrollo y ser competitiva en el mercado, desafortunadamente muchas veces, la empresa que accede a esta tecnología es la competencia.

El 75% de las PYMES en México señalan que el ambiente es altamente competitivo, entonces el acceso a la tecnología e innovación se vuelve un requerimiento básico en la estrategia de cualquier empresa.

De acuerdo con los actores...

Señala que un proceso administrativo ineficiente. La carencia de tecnologías, un financiamiento poco competitivo, regulaciones ambientales y fiscales restrictivas y la falta de apoyo al gobierno son factores que repercuten negativamente en la empresa. Baleno (2009)

Agrupar los obstáculos encontrados por una empresa en dos secciones. La primero de ella. Los obstáculos internos lo que son: personal poco calificado, producto,

precios, conocimiento, logística y mala negociación. La segunda engloba a todos los obstáculos de tipo externo: infraestructura, recursos financieros, políticas, regulatorias, entorno empresarial, falta de apoyos. La OCEDE (2006).

2.5.1. La Pyme a nivel nacional

Aspectos económicos generales de los censos económicos.

Como se sabe mediante la necesidad de saber y conocer los indicadores económicos, no solo de las actividades manufactureras, sino también de las extractivas, del comercio, entre todas tanto la producción como los servicios que se manejan y por las cuales las nuevas empresas que van surgiendo se han ido incorporando de la manera paulatina a los censos económicos, exceptuando las agropecuarios y las forestales ya que dependen de otro censo.

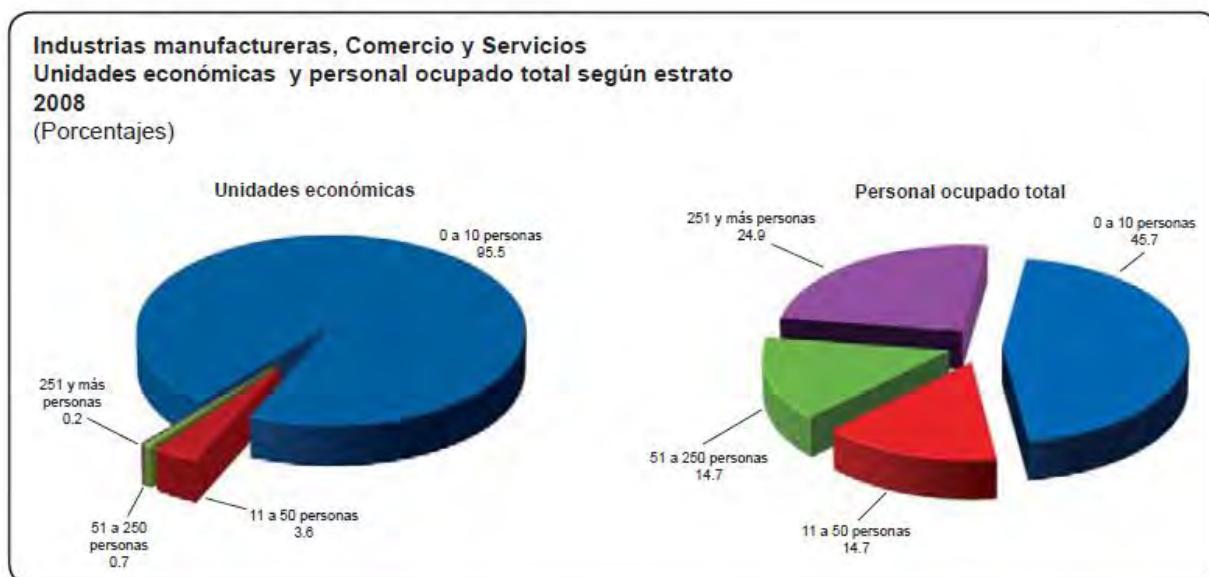
Mediante los censos económicos se puede analizar cómo se va actualizando las empresas, y sobre todo si han incrementado o han disminuido en el año. Por ello se encontró el censo mas actualizado que es el del 2009, dando continuidad a los años pasados.

Como se viene mencionando con anterioridad las micro, empresas pequeñas, medianas tiene una gran importancia en la economía, ya que genera el auto empleo y empleos para demás personas puede ser a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menos grado de desarrollo.

Los criterios clasificar a la micro, empresa y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para clasificar las empresas por el tamaño y complementarios, en el total de sus ventas o servicios que brinden, otro criterio son los ingresos y/o activos fijos.

Evolucion de las unidades economicas por estratos del personal ocupado

Gráfica No. 10. Industrias manufactureras, Comercio y Servicios, Unidades economicas y personal ocupado según estrato

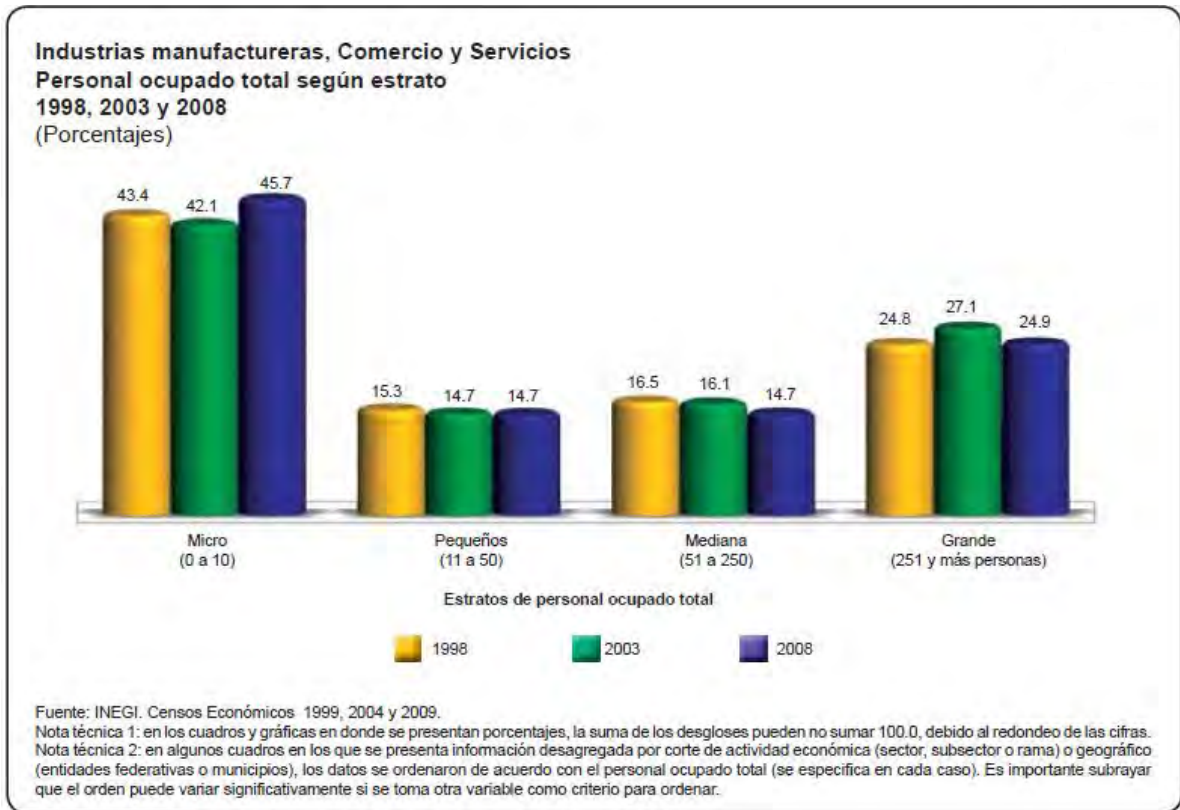


Fuente: elaboración con datos de la INEGI 2009

Con los datos recabados por la INEGI se observa que en el 2008 las microempresas han tenido un 95.5% donde abarcan personas de 0 a 10 personas, por otro lado las medianas empresas tiene un 3.6% de personas entre 11 a 50 personas y grandes empresas ocupan un 0.2%.

En el personal ocupado según la INEGI el 45.7% es ocupado por un rango de personas de 0 a 10 personas, las personas entre 251 y mas ocupan un 24.9%, hay una empate entre las personas de 11 a 50 y 51 a 250 personas con un 14.7%.

Gráfica No. 11 Industrias manufactureras, Comercio y Servicios, Unidades económicas y personal ocupado según estrato 1998, 2003 y 2008

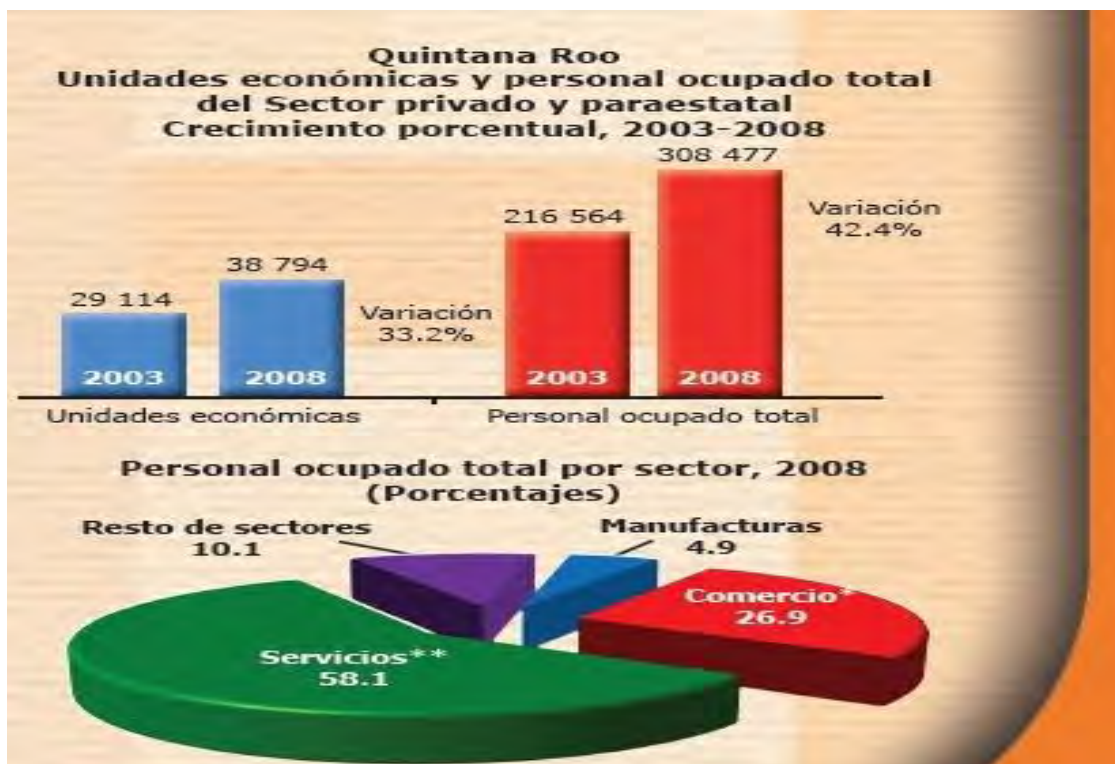


Fuente: elaboración con datos de la INEGI 2009

Con base al personal ocupado durante los periodos de 1998, 2003, 2008 ha generado más independientemente de que tipo de empresa sea. Observando la grafica se puede ver que la micro-empresa ha incrementado en un 45.7, la pequeña empresa disminuyo con un 14.7, la mediana empresa también disminuyo con el mismo porcentaje q la anterior y la grande empresa incremento en el año 2003 que por consiguiente en el 2008 disminuyo en un 24.9.

2.6 ESTADÍSTICAS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A NIVEL ESTATAL

Gráfica No. 12. Quintana Roo, unidades económicas y personal ocupado total del sector privado y paraestatal crecimiento porcentual, 2003-2008



Fuente elaboración con datos INEGI 2009

El INEGI presenta a la sociedad en general y a los múltiples usuarios de la información estadística económica, los resultados de los Censos Económicos 2009, que dan cuenta de 54 181 unidades económicas existentes en Quintana Roo, las cuales ocuparon 407 860 personas.

Del total de personal ocupado del estado es un (308477 personas) el 71.2% fue personal ocupado dependiente de la razón social y el 28.8% restante fue personal subcontratado.

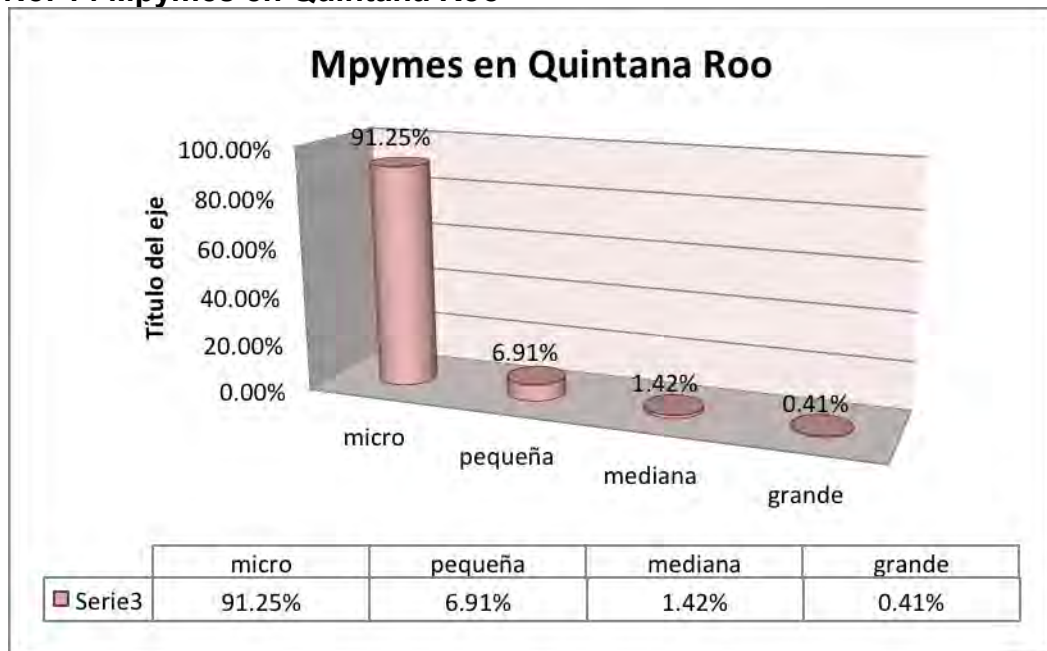
Gráfica No.13. Censos economicos 2009

Estatad	No. De establecimientos	Total personal ocupado	Porcentaje	producción bruta total	Porcentaje
	%		%	Numero	%
MICRO	91,25%	101.272	32,83%	15.369.013	15,15%
PEQUEÑA	6,91%	55.986	18,15%	17.717.179	17,46%
MEDIANA	1,42%	59.015	19,13%	24.895.513	24,54%
GRANDE	0,41%	92.204	29,89%	43.468.431	42,85%
	100,00%	308.477	100,00%	101.450.136	100,00%

Total 99,59%

Fuente: elaboracion propia con datos de INEGI.

Gráfica No. 14 Mpymes en Quintana Roo



Fuente: elaboracion propia con datos de INEGI.

Con los datos recabados de la INEGI 2009 se encontro los siguientes datos:

Las empresas a nivel estatal se muestra que el 91.25% son micro.empresas en quintana roo, la mediana empresa tiene un 6.91%, la mediana empresa ocupa un 1.42% y la empresas grandes ocupan un 0.4%

Esto refleja que el 99.59% son empresas familiares.

2.6.1 Analisis de estadísticas de Pyme Municipal

Las estadísticas de Pymes en Othon. P. Blanco a nivel municipal durante el año 2010 se tiene la siguiente información.

Othon P. Blanco posee un total de 4054 Pymes, de las cuales 3,915 son Microempresas, 115 pertenecen a la clasificación de pequeñas empresas y 24 son Medianas empresas, algunas de ellas se han constituido a través de 10 incubadoras de negocios existentes en Quintana Roo. Los principales sectores en los que participan las Pymes son: Industrial con un 8%, comercial con un 62% y de servicios en un 29% de participación como se puede ver en la siguiente tabla.

Gráfica No. 15. Total de Pymes en el municipio.

Sector	Micro	Pequeña	Medianas	Total
Industrial	275	43	8	326
Comercio	2476	34	10	2520
Servicios	1164	38	6	1208
Total	3915	115	24	4054

Fuente: Sistema de información empresarial Mexicano (2010)

Cabe mencionar que el número total de empresas expresado en la tabla, es en base a aquellos establecimientos que se encuentran registrados en el SIEM hasta el 2010.

2.7 CONCLUSIONES

Con la investigación anterior se encontró que toda PYME es fundamental en la economía y el desarrollo del país, en México como en otras ciudades no es la excepción., según los datos de la propia secretaría de economía, de las 4 millones de empresas que existen en el país.

El 99% de las PYMES son reflejadas en México, es decir las micro, pequeñas, y medianas empresas generan una fuerza laboral del 72% contribuyen con la producción de alrededor del 52% del producto interno bruto del país la importancia económica. Sin embargo al sector de la economía sigue existiendo mucha volatilidad en la creación y crecimiento de estas empresas, según los datos por la secretaria, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas dichas empresas es en promedio de entre el 25 y 30 % está muy debajo de la media mundial que se sostiene alrededor del 40 %. Por tal motivo es de mucha importancia encontrar mecanismos y crear el ambiente propicio para su desarrollo. Del 99% que representa las empresas en México en 65% son empresas de tipo familiar y de estas empresas el 45% tienen una antigüedad de 12 años en el mercado, se puede decir que hay un porcentaje pequeño de creación de empresas en comparación de aquellas que ya tiene más tiempo en el mercado. Con esta investigación es parte fundamental para entender y analizar cómo está el mercado ya que si desea abrir una empresa contemple la información anterior.

CAPÍTULO III

3.1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso va dirigido al sector de Salones de Belleza, ha evolucionado con mucha fuerza y dinamismo, las tendencias de la moda cada vez viajan más rápido, y esto provoca que las personas estén más atentas a su cuidado personal e imagen. Por lo que hay que reconocer que para que este giro de negocios es trascendental. Lo cual es necesario tener visión empresarial y analizar de manera apropiada a nuestro mercado objetivo prioritario, no enfocarlo solo y tradicionalmente en la mujer si no también al hombre ya que hoy en día el cuidado personal es para ambos sexos.

Es cierto que las tendencias de la moda, han provocado también que el género masculino ponga más atención en su imagen y cuidado estético, no podemos dejar por un lado la participación que actualmente tiene la mujer en nuestra sociedad, la que además cada vez demanda mejor personalidad e imagen impecable.

Actualmente El Studio 33 by santa se inicio en 2010 en ciudad de Chetumal Quintana Roo el 15 de septiembre enfocados en la belleza, cuidado personal e imagen.

En la actualidad, Studio 33 by santa cuenta con uno de los salones mas equipados y continúa en su proceso de expansión, que lo sitúa como líder indiscutible en el ámbito laboral. Studio 33 by santa se distingue por estar a la vanguardia de la moda en colometriado y prueba de ello

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa “studio33bysanta” se encuentra en el Estado de Quintana Roo dentro del municipio de Othon P. Blanco en la ciudad de Chetumal, se encuentra ubicado sobre la avenida Carranza N° 361 entre Andrés Quintana Roo en la colonia Italia. Está rodeada de una población de clase media alta a alta ya que el local se encuentra ubicado a cercanías de la colonia Campestre en Cd. De Chetumal lo que da más auge a la empresa ya que ésta va dirigida a este segmento de mercado y a trabajadores de gobierno además de estar en una calle comercial y muy transitada diariamente, el lugar cuenta con un espacio acondicionado constituido por una sala de espera, un área de sillas para prestar el servicio de peinado y maquillaje al igual de un área de caja y con un stock donde se guarda el material a utilizar.

La empresa se dedica a cuidar el aspecto personal de sus clientes, conservación e higiene, con el fin primordial de promocionar la imagen saludable de los clientes. La empresa es dirigida y atendida por la señora santa castillo quien es la experta en esta rama, a lo que se le denomina esteticista.

La empresa empezó a tener prestigio por el servicio que da la señora santa castillo con profesionalización, ya que la clienta siempre sale satisfecha con el trabajo que realizan en la empresa.

Por lo que “studio33bysanta” es una microempresa en donde la clienta acude a esta podrá recibir servicios de calidad y profesionalización como son: cortes para dama, tintes, mechas, tratamientos de queratina, depilación de cejas, planchado de cejas, manicure, pedicure, rizado de pestaña, peinados y maquillajes.

3.3. CARACTERÍSTICAS DE ESTUDIO DE CASO

3.3.1. Perfil de la empresa

La micro- empresa “studio 33 by santa” está dedicada al cuidado personal, la empresa esta segmentada a las personas de clase media- alta, se ubica av. Carranza, esq. Andrés quintana roo #361 colonia. Italia, en la capital del estado, Chetumal, actualmente tiene 3 años de operación.

Abrió sus puertas el 15 de septiembre del año 2010 actualmente la fundadora sigue operando en la empresa junto con sus dos hijas.

3.3.2. Perfil del empresario

“Studio 33 by santa” es propiedad de la Sra. Santa Castillo Álvarez, originaria del estado de Atoyac, Veracruz , actualmente cuenta con 40 años, es divorciada con cuatro hijos y dependen económicamente 3 de ella. Con estudios de secundaria, actualmente está estudiando la preparatoria abierta, sin embargo se capacito en el ICAT en la especialidad de SERVICIOS DE BELLEZA en el año 2004 se recibió, donde se capacito 1 y medio año y empezó a trabajar a los 2 años como empleada y finalmente abrió su propio negocio. Es una fuente de ingresos para su familia, pues los recursos obtenidos los utiliza para sobrevivir. Cuando decidió abrir el negocio lo hizo con capital propio.

Gracias a su deseo y tenacidad que la fundadora tena de sobresalir en su certificado de cultura de belleza.

3.3.3. Sobre el personal de la empresa

Studio 33 es una Micro-empresa familiar, por consiguiente es atendida por la propietaria santa castillo Álvarez y 2 de sus hijas, María Jazmín Domínguez Castillo y Blanca Domínguez por consiguiente reciben una remuneración por su trabajo. La empresa está abierta de lunes a sábado, desde las 9 de la mañana hasta las 9 de la noche se trabaja de corrido y se descansan los domingos.

Las empleadas son las encargadas de mantener la empresa en buenas condiciones, así como los producto que venda la empresa deben estar en orden.

La hija menor de la empresaria Blanca Domínguez es la encargada de hacer los manicure, pedicure, depilado con cera, tratamientos entre otros servicios. También prepara la cabellera a los clientes para ser atendida por la empresaria santa.

La hija mayor mara Domínguez es la encargada de MAKE UP (Maquillaje) al igual hace otros servicios como los anteriores mencionados.

La señora santa castillo es la que se dedica a los cortes de Dama o caballero, tratamientos con Queratina ya que son más laboriosos y delicados.

3.3.4. Mercado

Su mercado específico va dirigido a las mujeres de un rango de 25 a 50 años, pero sin embargo llegara haber un corte para una señorita o caballero son atendidos cordialmente. El servicio es personalizado ya que pueden agendar citas previas y una de sus ventajas que tiene la empresa familiar es que el cliente decide su hora y día en que quiera que lo atiendan así estará cómodo y no se acumularán los clientes.

Por otro lado el sector del mercado en que la empresa “studio33bysanta” va a actuar corresponde a un 80% en base a la INEGI se encontró que la población son más mujeres.

Con respecto a la competencia, existen varios negocios del mismo giro, algunos ubicados en la calle: Carranza y otros cruzando la avenida. Afortunadamente, el negocio cuenta con la estrategia del buen trato que se les da al cliente esto hace que exista la preferencia

Actualmente cuenta con publicidad en la revista mujer total, forever, flokore, a veces pantalla alive y la publicidad de boca en boca es la mejor para esta empresa

Los productos que maneja la empresa “studio33bysanta” son comprados por los proveedores ya que le dan ventaja de comprar por mayoreo y la empresa revender a sus clientes al menudeo.

De acuerdo con los productos que maneja la empresa “studio33bysanta” se pudieron destacar los siguientes:

- HOCOLATTO FACTORY. Compuesto a base de theobroma de cacao
Chocolatto Factory creó una nueva línea profesional basada en la extracción de las propiedades milenarias del chocolate, que por sus nutrientes aportan al cabello brillo, hidratación, restauración en tejido dañado, protección contra herramientas de calor y daños solares, manteniendo los pigmentos naturales y artificiales sin decoloración, además de otorgar manejabilidad y control

- **TRATAMIENTO INTENSIVO DE CHOCOLATE:** Regenera cutícula dañada, suaviza las puntas secas, controla el frizz otorgando brillo sin darle peso al cabello. Lo mantiene manejable y fácil de peinar. Aplique como producto de finalizado.
- **PROTECTOR TÉRMICO DE CHOCOLATE.** Además de proteger contra herramientas de calor y los rayos UV, sella y evita el rompimiento mejorando la condición de la cutícula, manteniéndolo fuerte y sin dejar el cabello grasoso. Aplique diariamente en todo tipo de cabello.
- **MASCARILLA RECONSTRUCTORA DE CHOCOLATE.** Repara y reconstruye el daño severo al cabello por procesos químicos y herramientas de calor mediante antioxidantes, keratina, colágeno y elementos de origen vegetal tales como el chocolate, brindando gran brillo, suavidad y manejabilidad. Se requiere 1 aplicación por semana.
- **ACONDICIONADOR HIDRATANTE DE CHOCOLATE.** Eficaz reparador del daño de la fibra capilar, hidrata, nutre y aporta un gran brillo al cabello dejándolo muy suave y manejable. Se recomienda aplicar de medio a puntas después del Shampoo Hidratante de Chocolate para obtener mejores resultados.
- **SHAMPOO HIDRATANTE DE CHOCOLATE.** Otorga humectación, brillo y suavidad, se recomienda para cabello seco, teñido, procesado o maltratado. Ya que reestructura naturalmente con proteínas y vitaminas el cabello dañado en cada limpieza. Aplicar cada tercer día y en caso de daño severo aplicar diariamente.
- **GISELE DELORME.** Ofrece no solamente productos de la más alta calidad, sino la seriedad unida a la perfección, características de su signo zodiacal virgo. Su reputación mundial está respaldada por 30 años de experiencia y su marca se distribuye a través de franquicias en institutos de belleza

donde la mujer puede encontrar: la belleza a su medida. La propuesta de esta línea es explorar la abundancia en el color sin perder de vista el diseño y la pureza de las líneas, a través de productos tales como sombras, maquillaje, brillos y correctores. Está dirigida a tres mercados: el profesional –estilistas. Son productos profesionales que posee la empresa para el cliente específicamente para el maquillaje.

- QUERATINA DE SOFTLIS

Es un sistema de corrección y re-alineación del tejido capilar para todo tipo de cabello. Es una combinación de 3 proteínas: keratina, fiborhina de seda (principal componente del baño de seda) y colágeno, además de 17 aminoácidos esenciales, planta de oro (de jojoba), y extracto de oro en polvo de 24 quilates. Este tratamiento de gran alcance es capaz de transformar, nutrir y fortalecer el cabello desde la raíz hasta la punta. Las propiedades de sus ingredientes, incluyendo el polvo de oro, combaten los efectos del envejecimiento prematuro del cabello. Las líneas de fibra de cabello muestran resultados visibles y considerables: cabello lacio, sano, nuevo, brillante, sin frizz, sin porosidad, con los extremos sellados. El oro tiene propiedades hidratantes y antioxidantes, antibacterianas y purificantes de plata, perlas y diamantes en la regeneración del cabello. Estas joyas ahora más que nunca están al servicio de la cosmética moderna.

- BIO IONIC. Producto de EEUU, es la marca líder a nivel mundial en mejorar la calidad del cabello. Sus productos y herramientas con poder ionizador, permiten que el cabello quede liso o crespo perfecto, sin volumen ni frizz, lo que da como resultado cabellos rejuvenecidos, con peso, brillo y sedosidad. Este revolucionario sistema basado en el poder de la turmalina extraída de la roca volcánica, uno de los 32 minerales iónicos, ayuda a reacondicionar y retexturizar el cabello. Este compuesto mineral es el usado en los productos y herramientas de Bio Ionic a través de la microionización del agua, que consiste en la concentración de iones negativos, que permiten que una molécula de agua se divida en moléculas más pequeñas que penetran la cutícula, logrando así mejorar, rejuvenecer e hidratar el cabello. Shampoo,

acondicionador, Keratinas alisantes, tratamientos específicos para el cabello, cepillos, secadores, planchas, forman parte de la completa línea de productos y herramientas que permiten realizar peinados en forma fácil, rápida y con resultados inmediatos

3.3.5. Evaluación Financiera y Contable

La empresa carece de un registro contable, solo utiliza un registro para anotar su corte del día como son los gastos que se tuvo y de los egresos e ingresos de la empresa.

La microempresaria menciona que sus ventas varían según las temporadas.

Temporada alta: los ingresos durante esta temporada son tentativamente en un rango de 8,000 a 12,000 semanal. Principalmente son las fechas de diciembre y en días festivos, como son graduaciones, IV años eventos por parte del gobierno, entre otros

Temporada media: los ingresos durante esta temporada son tentativamente en un rango de 6,000 a 7,000 semanalmente. En temporal media

3.4. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

La empresa STUDIO33BYSANTA cuenta con visión y misión desde que se abrió la empresa al mercado.

VISIÓN

Ser una empresa líder en Chetumal en la prestación de servicios especializados para cortes de mujer, suministrar productos de calidad para ser reconocidos por la seriedad y excelencia de nuestro trabajo.

MISIÓN

Ser una empresa comprometida con los clientes para que disfruten de nuestro trabajo mediante la innovación, desarrollo y mejora continua de su imagen

contando con un amplio servicio de estética, que nos diferencie por el trato tan especial con el que atendemos a nuestros clientes.

3.5. VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR “STUDIO33BYSANTA”

Toda empresa tiene sus ventajas y una de ellas es que la empresaria se interesa estar siempre enterada de las nuevas tendencias de cabello y en torno a todo lo que sea nuevo en el mercado.

Dentro de la empresa familiar studio33bysanta existen ventajas ya que por ser una empresa pequeña la fundadora santa castillo Álvarez tiene toda la intención de transmitir su conocimiento a sus hijas, ya que son su sucesión en un futuro.

Las ventajas que tiene la empresa familiar son:

Las relaciones de afectos: por parte de mamá (fundadora) hija (empleada) existe un círculo familiar sano ya que están unidos por los afectivos de familia.

Comprensión: El hecho de vivir con una persona que nace, crece te da la pauta para conocer, comprender su pensamiento y comportamiento en la familia existe la comprensión por ser familia.

Conocimiento: ventaja primordial en la empresa, mediante la familia se involucra en la empresa, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir el conocimiento impartido por la madre acerca de la empresa,

Compromiso: en la empresa studio33bysanta se mantiene una práctica de consagración en el trabajo, una responsabilidad ante todo solidaridad, dedicada la empresa tanto la empleada como la empresaria energía y tiempo a la empresa.

3.6. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar tiene algunas desventajas hace falta más coordinación entre el personal y la empresaria.

La micro-empresa es pequeña y por consiguiente cuando hay mucho trabajo queda pequeño el local.

Hace falta capacitación a la empleada ya que una empresaria suele hacer los servicios más trabajosos, delicados.

La empresa le hace falta proporcionar más servicios nuevos como pueden ser un spa, faciales, uñas postizas, masajes corporales, entre otros.

Poca tecnología dentro de la empresa familiar, casi no se desarrolla en la empresa mensajes por correo anunciando sus nuevos productos. Promociones ect , no se cuenta con Twitter, tiene Facebook pero no se abre consecutivamente. Y actualmente no se cuenta con una laptop dentro de la empresa, por esa razón no se desarrolla la tecnología.

La empresa no cuenta con estacionamiento ya que está ubicado en la av. Carranza esquina Andrés Quintana roo, es muy transitorio y siempre esta saturado donde estacionarse.

La empresa studio33bysanta tiene diferentes tipos de conflictos familiares uno de estos son:

Nepotismo mejor definido como familiarísimo. La empresa como la jefa o la micro-empresaria tiene trabajando a sus hijas existe el nepotismo ya que las empleadas no cumplen un horario, ciertas reglas que ella exigía, puesto que es su “mama” saben que no les dirá nada.

Confusión con empresa-familia: En ocasiones la empresaria hace comentario o temas relacionados a la empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa.

Resentimiento (conflictos emocionales): este conflicto es muy verídico en esta empresa familiar studio33bysanta ya que actualmente surgió un fuerte problema con una de sus hijas que trabajaba con su mama la señora doña santa desde hace mas de 4 años por problemas de familia y empresa se han distanciado. Y a afectado tanto el negocio como la familia.

3.7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos (Hernandez, 2005).

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. (Ancin, 2006)

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.¹

3.7.1 Análisis Externo de la Empresa Familiar “STUDIO33BYSANTA”

Fuerzas económicas:

En las fuerzas económicas el negocio cuenta con siete proveedores lo que es una ventaja para la empresa familiar, ya que si alguno de estos sube de precio inmediatamente los productos se llegarían a pedir con otro proveedor, sin necesidad de cambiar todos los precios hacia nuestros clientes y la variedad de los productos a utilizar.

Los proveedores son los siguientes:

- Paul Michael
- Giselle Delorme
- hocolatto factory.
- Afapar
- Davines
- Oway
- Firenze

Mientras que la economía doméstica se recupera de la crisis actual, los consumidores caen en desconfianza ya que en la Cd. De Chetumal existe un incremento de deuda pública y un aumento de desempleo del gobierno del estado.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

En cuestiones de las fuerzas sociales, el negocio se encuentra rodeado de una población de clase media alta a alta ya que el local se encuentra ubicado a cercanías de la colonia Campestre en Cd. De Chetumal lo que da más auge a la empresa ya que ésta va dirigida a este segmento de mercado.

En fuerzas culturales las mujeres de este sector de población en la Cd. De Chetumal acostumbran a acudir con personas dedicadas exclusivamente al cuidado de la apariencia personal para mantener una buena imagen tanto para sus eventos especiales como para sus actividades cotidianas ya que normalmente son mujeres que trabajan en gobierno, profesionistas o esposas de empresarios, funcionarios u otra profesión con ingresos altos.

En lo que respecta a lo demográfico la población con las características mencionadas anteriormente tanto económicas, sociales y culturales están integradas mayormente por familias por 3 a 4 personas, cuentan con una edad adulta y en su mayoría los hijos ya son adultos-jóvenes lo que favorece ya que estas personas solo utilizan sus recursos económicos para ellos. (En gastos personales, viajes y demás).

En cuestiones de fuerza ambiental la Cd. De Chetumal sufre en temporadas fenómenos naturales como huracanes, tormentas y lluvias fuertes lo que genera un riesgo para la cuestión física de la empresa y para de actividades, lo que genera pérdidas económicas para el negocio.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

En cuestiones políticas no existe en la ciudad leyes que regulen mercados competitivos ya que los establecimientos del mismo giro pueden estar en la misma área sin que nadie se los prohíba creando así problemas tanto para una empresa como su competencia ya que existe una diversificación de mercado más apretada y limita su crecimiento. En este caso “Studio 33 by. Santa” cuenta con una competencia directa justo a lado del local provocando un riesgo en pérdidas de clientes.

Actualmente debido al cambio de gobierno 2012-2018 en la empresa se generara un grado alto de incertidumbre ya que con los cambios muchos clientes pueden irse ya que más de la mitad de la población chetumaleña depende económicamente del gobierno y debido a esos cambios, muchos como pueden mejorar en puestos de trabajos mejor pagados otros se quedaran sin ellos. En cuanto al pago de basura el negocio paga al año 800 ya que es reglamentario el pago de impuestos.

3.7.2. Análisis Interno de la Empresa Familiar “STUDIO33BYSANTA”

“Studio33bysanta” es una empresa familiar establecido en un local comercial, se encuentra situada en la av. Carranza esquina Andrés quintana roo-361 en la colonia Italia, en Chetumal Quintana Roo.

Al ser una empresa en un local comercial cuenta con algunas ventajas ya que está situada en una calle principal de Othon. P. Blanco por consiguiente la gente que suele trabajar en alguna empresa gubernamental agarran esa calle para pasar y poder mirar el establecimiento así como su el letrero que tiene la empresa ya que esta encuentra esquina de la calle Andrés quintana roo y hay un semáforo que por obligación los carros tiene que esperar a que cambien para pode pasar y esos segundos poder mirar la empresa.

En la parte de Motivación de la empresa la dueña de la microempresa genera a su trabajadoras a través de incentivos económicos tiene establecido su sueldo normal mas una comisión de lo que haga en la empresa de los diferente servicios que ofrece la empresa, la comisión que le da es de un 20% y en diciembre que es el mes que se trabaja más de lo normal las empleadas tiene su aguinaldo correspondiente a la ley del trabajador,.

Políticas: la microempresa no cuenta con políticas o lineamientos para su manejo debido a que es una empresa familiar y no tiene establecida una estructura formal.

Control: debido a que la dueña de la microempresa no tiene una planeación no maneja un control de actividades programadas para realizar objetivos o estrategias.

3.7.3. Valores éticos de la Empresa Familiar

La cultura empresarial representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En otras palabras se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora.

Como empresa familiar la estética cuenta con integrantes que son exclusivamente familiares, entre los cuales la propietaria es la que lleva la dirección del negocio y sus hijas son las que le ayudan sirviendo como empleadas.

- Servicio al Cliente.- Se esmera en satisfacer las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes, dándole un trato amable antes, durante y después de servirles.
- Calidad.- Garantiza que su servicios y/o productos están libres de daños y que ponen a disposición de sus clientes toda nuestra capacidad, conocimientos y esfuerzos para brindarles un servicio de optima calidad.
- Responsabilidad.- Manifiesta su interés de garantizarles la calidad, cantidad e integridad de los productos y/o servicios que solicitan.
- Eficiencia.- Es la intención y propósito de que sus productos y/o servicios sean realizados con rapidez y oportunidad, con absoluto respeto al tiempo del cliente.
- Creatividad.- Oferta respuestas creativas a la demanda de servicios de embellecimiento de sus clientes, procurando estar actualizados en los asuntos de belleza y buscar diseños y modas adecuadas para cada ocasión que se presente.

3.7.4. FODA de la Empresa Familiar

FORTALEZAS:

1. Recursos humanos contentos y motivados por generar ganancias.
2. Se respira excelente ambiente laboral.
3. Cuenta con medios impresos y visuales para publicidad.(revistas y mega pantalla)
3. Perfecta ubicación del local.
4. Infraestructura reciente y nueva.
5. personal capacitado en cursos en diferentes ciudades de la republica mexicana.

OPORTUNIDADES:

1. La mayor población de la Cd. De Chetumal son mujeres.
2. Mercado meta con poder adquisitivo alto.
3. Cursos internacionales constantes en ciudades cercanas como Cancún.
4. Alto nivel de venta de terrenos en avenidas importantes.
5. Variedad de programas de financiamientos a través de instituciones gubernamentales
6. Goza de un buen prestigio
7. Los servicios que ofrece la empresa son bueno y de calidad.
8. El 100% de las clientas recomendarían “studio33bysanta” a sus familiares y amistades ya que quedan satisfechas con el servicio proporcionado, la atención recibida. Existe profesionalización por parte de la empresaria en cuanto a: calidad en el servicio, experiencia, amabilidad, atención profesionalizada, calidad en los productos que utiliza, consejos para la clienta en cuanto al arreglo su cabello y comunicación con la clienta.

DEBILIDADES:

1. Tamaño muy pequeño del local, donde se brinda los servicios.
2. El terreno no es lugar propio y no es negociable.
3. Renta demasiada alta.
4. No se cuenta con registros contables.

5. Menor clientela en temporadas no festivas.
6. Cuenta con solo dos empleados contando la gerente para la realización de las actividades.

AMENAZAS:

1. Fuerte competencia directa.
2. Aumento de precios en la materia prima utilizada.
3. Los cambios climáticos constantes.
4. Falta de recursos o liquides de las arcas de gobierno.

3.7.5. Matriz FODA

En lo que respecta en el área de FODA refleja la parte externa e interna de la empresa studio33bysanta en cuanto a su fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas.

Fortalezas: F

- Recursos humanos contentos y motivados por generar ganancias
- Se respira excelente ambiente laboral
- Cuenta con medios impresos y visuales para publicidad.(revistas y mega pantalla)
- Perfecta ubicación del local.
- Infraestructura reciente y nueva.
- personal capacitado en cursos en diferentes ciudades de la republica mexicana.

Debilidades: D

- Tamaño muy pequeño del local, donde se brinda los servicios
- El terreno no es lugar propio y no es negociable.
- Renta demasiada alta
- No se cuenta con registros contables
- Menor clientela en temporadas no festivas

- Cuenta con solo dos empleados contando la gerente para la realización de las actividades.

Oportunidades: O

- La mayor población de la Cd. De Chetumal son mujeres.
- Mercado meta con poder adquisitivo alto
- Cursos internacionales constantes en ciudades cercanas como Cancún, Mérida, playa del Carmen.
- Alto nivel de venta de terrenos en avenidas importantes
- Variedad de programas de financiamientos a través de instituciones gubernamentales.

Amenazas: A

- Fuerte competencia directa.
- Aumento de precios en la materia prima utilizada.
- Los cambios climáticos constantes
- Falta de recursos o liquides de las arcas de gobierno.

3.7.6 Estrategias con base al FODA anterior

Estrategia: FO

- Aumentar la capacitación del personal en puntos más cercanos a la ciudad como Cancún.
- Aprovechar los cursos de capacitación que les brinda los proveedores para que conozcan bien el producto así como sus ventajas, para la actualización de materiales y tecnología, así como las tendencias

Estrategias: DO

- Tomar algún programa de alguna institución gubernamental para poder adquirir un terreno propio y así dejar de pagar renta de local.
- Realizar cursos sobre técnicas de peinado y maquillaje aprendidos en cursos internacionales a mujeres en vacaciones o temporadas no festivas
- Hacer paquetes de maquillaje, peinado, tratamientos para los consumidores y con eso ahorrar parte del dinero para poder pagar a un empleado más.

Estrategias: FA

- Realizar una publicidad más variada aprovechando radio y volantes
- Ofrecer descuentos y promociones haciendo uso del e-mail marketing con los clientes.
- Aprovechar la infraestructura nueva del local dándole el debido mantenimiento para tener el lugar adecuado en caso de algún fenómeno natural.
- Utilizar la motivación de los empleados para atraer más clientes por medio de la publicidad de boca en boca siendo esta la actitud que haga la diferencia de la competencia directa.

Estrategias: DA

- Posibilidad de ampliar el mercado meta, para que no sea especialmente dirigido a clase media alta y alta.

Cambio de lugar del negocio para no estar al lado de la competencia directa. En cuanto a la MATRIZ FODA se implementaron estrategias tanto para las amenazas, como para las debilidades de la empresa. Convirtiéndolas en fortalezas y oportunidades para que la empresa studio33bysanta sea más competitiva tanto externa e internamente en el mercado.

3.8. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación de estrategias se realizara en las áreas de dirección, recursos humanos, marketing, finanzas y ventas, a través de las siguientes operaciones:

Estrategias de Administración y Recursos Humanos

- Aumentar la capacitación del personal a través de talleres que se den en puntos más cercanos a la ciudad como; Cancún, Mérida, playa del Carmen.

- Aprovechar los cursos de capacitación para la actualización de materias y tecnologías.
- Realizar un oficio solicitando un apoyo gubernamental o a alguna incubadora para adquirir un terreno propio.
- Motivar a los empleados para atraer a más clientes por medio de la publicidad de boca en boca. Cualquier implementación de estrategias será supervisada por el gerente o dueña de la empresa.
- Llevar un control de los productos que venden a las clientas.
- Llevar un control de los gastos que se tiene dentro de la empresa
- Llevar un control de entradas y salidas de dinero.
- Hacer un formato en Excel donde contenga todos los gastos fijos de la empresa activos y pasivos.
- Comprar una agenda especial para los clientes fijos de la empresa familiar “studio33bysanta” donde se anote sus correos ,twitter, Facebook para mandarles los más nuevo de la empresa.
- Comprar una gaveta para guardar y hacer expedientes de todas las clientas de la empresa familiar donde se pueda saber el tipo de color que tiene, la fecha de su última y la próxima cita todo los servicios que se le han hecho en “studio33bysanta”.
- La empresa requiere de una recepción para tener la parte administrativa en regla.
- Compra de laptop para hacer todo el sistema de control administrativo.
- Comprar un sistema que pueda hacer un cambio de look de una clienta donde ella pueda ver como pudiera quedar con ese corte y el tinte entre otros aspectos.
- Tener fechas exactas para el pago de proveedores. Ya que la microempresaria paga cuando puede y en ocasiones olvida las fechas.
- Se estableció un sueldo para la dueña de la empresa con el beneficio de poder ahorrar, para el futuro abrir otra empresa.

3.8.1. Estudio Técnico – Renovación de la Empresa “STUDIO33BYSANTA”

Mobiliario y equipo

Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Precio	Localización	Motivos de elección	Total
Luminoso 3D	1	pieza	7,000	Av. Andrés Quintana Roo	Precio y entrega	7,000
Lava cabeza	2	Piezas	28,000	Mercado libre	Precio y entrega	56,000
Sillas Hidráulicas	2	Piezas	8,000	Mercado libre	Precio y entrega	16,000
Climazon	1	Pieza	20,000	Mercado libre	Precio y entrega	20,000
Auxiliares	2	Piezas	2,500	Mercado libre	Precio y entrega	5,000
Mesa para el Manicure	1	Pieza	17,000	Mercado libre	Precio y entrega	17,000
Tocadores	4	Piezas	8,200	Mercado libre	Precio y entrega	32,800
Banco para el pedicure	2	Piezas	1,400	Mercado libre	Precio y entrega	2,800
Spa pedicure	1	Pieza	56,000	Mercado libre	Precio y entrega	56,000
Sillón para el pedicure	1	Pieza	8,000	Mercado libre	Precio y entrega	8,000
Sillón para facial	1	Pieza	5,000	Mercado libre	Precio y entrega	5,000
Cama masaje	1	Pieza	19,000	Mercado libre	Precio y entrega	19,000
Secador eléctrico	1	Pieza	4,200	Mercado libre	Precio y entrega	4,200
Recepción	1	Pieza	9,000	Chetumal	Precio y entrega	9,000
Gaveta	1	Pieza	2,200	Office depot	Precio y entrega	2,200
Laptop HP	1	Pieza	13,000	Office depot	Precio y entrega	13,000
Total de mobiliario y equipo			\$273,000			

Fuente: Elaboración propia:

3.8.2. Estrategias de ventas en el servicio y en el mercado a futuro

- Hacer paquetes de maquillajes para eventos como son: graduaciones, IV años eventos gubernamentales entre otros.
- Para las primeras clientas se le obsequiará un tratamiento capilar hidratante de acuerdo a lo que necesite su cabello. Para que conozca el producto y poder comprarlo en la siguiente cita correspondiente
- Ampliación del mercado abriendo un nuevo establecimiento dirigido al servicio de cortes para el sexo masculino.
- Realizar cursos sobre técnicas de peinado y maquillaje aprendidos en cursos internacionales a mujeres, en vacaciones o temporadas no festivas.
- Mediante la supervisión de la dueña se realizaran los paquetes en promociones en eventos como graduaciones, quince años, bodas etc.
- También mediante la generación de utilidades de la empresa poder ahorrar para el nuevo establecimiento para el sexo masculino.

3.8.3. Estrategias de Marketing

- La empresa se dé a conocer por medio de radio haciendo spot sobre los servicios que vende la empresa, abarcar el medio auditivo ya que todas las personas escuchan la radio frecuentemente.
- Nueva publicidad por medio de las tarjetas de look dando como beneficios de que las clientas tengan el 20% de descuento.
- Proporcionando los servicios de “studio33bysanta” a la revista mujer total para que patrocine la empresa familiar.
- Nuevo iluminador en 3D para la empresa, será grande y visible para ser atractivo para los prospectos a clientes.
- Hacer membrecías para las clientas fijas.
- Hacer cuponeras para las clientas fijas
- Contratar al diseñador para que realice nuevos diseños de volantes
- Nuevas tarjetas de presentación de la empresa familiar.+

- Hacer una agenda de todo los clientes fijos que contiene la empresa y enviarse a esa agenda poder proporcionarle a los clientes las promociones del mes que tendrá la empresa “studio33bysanta”
- Obsequiarle a la clientas fijas lo que son: tasas para café con el logotipo y eslogan de la empresa, lapiceros, llaveros, lapiceros playera entre otras.

3.8.4. Finanzas

Mediante el estudio técnico de mobiliario y equipo que necesita la empresa se contemplo un monto de \$273,000 que será proporcionado en un proyecto de gobierno a ayuda de las micro-empresas de Chetumal quinta roo.

La empresa ya tiene 3 años funcionando en el mercado. con las estrategias implementadas en la empresa obtendrás un incremento de ingresos del 80% de las ganancias se puede sustentar en la rapidez, comodidad, calidad y eficacia de los servicios que brinda la empresa abarcando nuevos servicios, con nuevos equipos.

La empresa familiar actualmente cuenta con rentabilidad ya que lleva un registro contable a través de Excel, registrando, los ingresos, gastos de venta, costos de producción del servicio.

Con base a un aproximado de ganancias al mes.

Ganancias 35,000
Menos
Renta del local \$3.120
Paga de luz \$1,200
Pago de empleada\$2,800
Pago de la empresaria \$ 5,600
Pago de proveedores \$ 8,000
Gasto de aguan\$120
Entre otros gastos
Un total de \$20,840
<hr/>
Ganancias de \$14,160 aproximadamente

3.8.5. Perspectivas a futuro

- Se espera que la empresa familiar “studio33bysanta “ prospere.
- Abrir un nuevo establecimiento en otra área de la Cd de Chetumal
- Ofrecer más servicios de manicure, pedicure, unas acrígel tratamientos faciales, y corporales, peinados para novia y quinceañeras, maquillaje para toda ocasión, alaciado con plancha y secadora.
- Ampliación y modernización apropiada para “studio33bysanta”
- Campaña promocional por medio de mayor influencia en el mercado.
- Con tal con el personal calificado en el área de cosmetología para que se puedan ofrecer los nuevos servicios de calidad.
- Que la empresa abra una academia para el aprendizaje de mujeres emprendedoras.
- Llegar a poner otra sucursal en playa del Carmen, Cancún.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

CONCLUSIONES

En base a la recopilación de información la empresa familiar “studio33bysanta” se puede concluir, que la micro-empresa se encuentra en pleno crecimiento y con posibilidades de diversificación, puesto que apenas se encuentra en la primera generación, a demás de que cuenta con estabilidad económica gracias a sus cartera de clientes y sus calidad en el servicio.

Por otra parte como toda empresa, cuenta con problemas internos en este caso de tipo familiar que disipan el plan de sucesión por el momento, a demás de que están en pleno aprendizaje y estabilidad para este proceso en un futuro. Sin embargo a pesar de estos problemas la estética pretende diversificarse, ampliando su servicio con faciales y otras cosas adicionales, por lo que se le ha recomendado a la empresa hacer una planeación Administrativa, a demás de organizar sus inventarios, profesionalizar sus métodos o a sus trabajadores a base de cursos para poder tener una actualización en lo que respecta la moda y finalmente llevar la contabilidad más clara de los gasto e ingresos que se tienen

para que se esté al corriente, se disminuya el riesgo de pérdidas y finalmente exista un mejor manejo del capital para su nueva inversión.

Por último se observó de manera muy general que la empresa no cuenta con muchas cosas específicas de las cuales se basa el estudio y que se pretende que cuente toda empresa, por ejemplo: con la planeación estratégica, realizada la empresa será profesionalizaría. Más sin en cambio tiene muy definido a dónde quiere llegar y lo que es el objetivo de la empresa en general, basándose en la calidad del servicio para así hacer su cartera de clientes y volverlos fieles para no tener mucha fluctuación de ventas; es por eso que la micro-empresa se enfoca mucho en sus clientes, caracterizándola culturalmente como un negocio enfocado al mercado; siendo la líder en este caso la propietaria, exigente y competidora a su vez, preocupándose siempre en ganar, siendo la reputación y éxito de la estética conductas cotidianas.

RECOMENDACIONES

Siguiendo con las estrategias planeadas con anterioridad, de acuerdo a lo observado en la investigación y en base a las conclusiones, se ha generado una tabla con las siguientes propuestas estratégicas que pretenden mejorar las condiciones de la micro-empresa.

Área clave	Recomendaciones
Control total de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones: mejorar la imagen externa e interna del negocio como por ejemplo: una mejor iluminación, pintura clara en las paredes, acomodo de los productos que sean visibles para los clientes, nuevas sillas, mantenimiento al aire acondicionad. • Tecnología: manejo de computadora que disponga de un software que permita el registro de entradas y salidas de productos, al igual que los servicios que se manejan en la empresa, un inventario, ventas diarias y controles financieros.

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de tareas: se sugiere al empresario que elabore un manual que contenga las diversas áreas y actividades que deberá cubrir la empleada. Las empleadas deberán tener el conocimiento de todos los productos que se manejan en el salón así como su beneficio y para cada cabello en específico. • Comisiones: tener un porcentaje de comisiones para la empleada según los servicios que haga en la empresa será de un 10%
Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato: tanto para el empresario como para el trabajador, es importante firmar un acuerdo que avale el cumplimiento de los derechos y obligaciones a que están sujetos, por lo que se sugiere generar contratos que estipulen la formalidad jurídica entre ambas partes. • Imagen laboral: la imagen personal proyectada de la empresa, por lo que es obligación portar bien el uniforme de la empresa, que posea una higiene y presentación personal adecuada.
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación: es muy importante que los trabajadores reciban capacitaciones de los productos que se manejan en la empresa para poder contestar cualquier pregunta que tenga el cliente a base del producto que necesita. Que reciban capacitaciones de computación, comunicación, atención al cliente.

Fuente: elaboración propia

Es importante que las empresas creen y adopten una cultura general que les permita saber quiénes son, donde están y a donde quieren llegar, es decir. Hacer

un plan estratégico como el anterior donde diseñen su misión, visión y metas enfocadas tanto a los clientes como a las empleadas.

Estos puntos serán cruciales para poder actuar adecuadamente ante problemas y las oportunidades para avanzar en dirección al éxito deseado.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ancin, J. M. (2006). *Innovar con éxito* . Madrid : ESIC Editorial .
- Charles W. Hill, G. R. (2006). *Administración Estratégica* . Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V .
- Dieguea, J. *La contabilidad como instrumento de desarrollo* .
- Echazarraga, J. M. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino* . Mexico: Granica Mexico S.A de C.V.
- Garcès, C. M. (1999). *Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa* . Mexico : Universidad Iberoamericana .
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares*. Mexico, D.F: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Grabinsky, S. (1987). *La empresa Familiar Guía para crecer y sobrevivir* . Mexico : Centro de Emprendedores S.A DE C.V .
- Henry R. Anderson, M. H. (1996). *Conceptos básicos de contabilidad de costos*. Mexico, D.F : Campaña editorial continental, S.A DE C.V.
- Hernandez, L. A. (2005). *planeación Estratégica Con Enfoque Sistemático* . Mexico: Fondo Editorial FCA.
- Horsten, J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa* . Mexico: panorama editorial, S.A. DE C.V.
- Jack Gido, J. P. (1999). *Administración exitosa de proyectos* . Mexico: International Thomson Editores S.A DE C.V.
- Kelin E. Gersick, J. A. (1997). *Empresas Familiares* . Mexico : McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V .
- Kelin E. Gersick, J. A. (1997). *Empresas Familiares*. Mexico: MCGRAW- HILL INTERAMERICANA EDITORESC.A. DE C.V.
- Lafuente, F. (1990). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la Pymes* . Madrid : Diaz De santos S.A.
- Leonardo Granato, N. o. (2007). *La empresa familiar: El entorno dilema de la supervivencia*. Mexico : Editorial S.A. DE C.V.

Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares : Funcionamiento e Identidad* . Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de Plata.

Pascal, A. (1995). *La pequeñas y medianas empresas: Tecnología y competitividad* . Madrid, Barcelona: Ediciones Mundi-Prensa .

Peggy Lambing, C. K. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Personal, A. d. (2001). *Gary Dessler*. Mexico : Pearson Educacion de Mexico S.A. DE C.V. .

Ponce, A. R. *Administracion de Empresas Teoria y Practica*. Limusa S.A de C.v.

Soto, J. D. (2003). *La contabilidad como instrumento de desarrollo* . Madrid: IEPALA Editorial .

Susana Delgado González, B. E. (2011). *Administracion* . Madrid,España: Ediciones Paranifon,SA.

Torres, M. G. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica* . Panorama Editorial S.A. DE. C.V. .

Valencia, J. R. (2003). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas*. Mexico, D.F: Thomson.

Valencia, J. R. (2005). *Como Aplicar la Planeacion Estrategica Ala Pequeña Mediana Empresa*. Mexico : editorial S.A Buenos Aires.

Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico : Novena Ediciion.

Wright, H. L. (1996). *La guia de los pequeños negocios* . Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana de Mexico S.A de C.V.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Mpyme: término que hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas con características distintivas con ciertas limitantes ocupacionales y financieras prefijadas por los estados o regiones.

Estrategia, arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin. Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.

Expectativas, características o prestaciones que los usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Unidad.

Entorno: tipo de entorno sometido a las características Propias de la complejidad: cambio constante, desorden, incertidumbre, Interrelación, imprecisión, contradicción.

Objetivos estratégicos, establecen intenciones más específicas Dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 Años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para Completar su plan.

Misión, una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares. La finalidad o razón de ser

Visión, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de

los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”). Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

ANEXOS

Diagnóstico de la Microempresa

UQROO

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Nombre del Alumno (P.S.E. Asesor): Blanca Daz Castillo

Fecha (Día/Mes/Año): 20/Ago/2012 Hr. Cita: 12:00 pm Duración: 12:40 pm

INSTRUCCIONES: El presente tiene como propósito conocer a la empresa y su entorno.

El Servicio Social Asesor, deberá marcar en los espacios que se encuentran a la derecha de las preguntas, la opinión manifestada por el entrevistado, o describir brevemente la respuesta, si se trata de preguntas abiertas, en caso de jerarquizar opciones deberá enumerar, en orden de importancia, señalando al más importante con el número "1". Utilice una calculadora para las preguntas que así lo requieran.

En algunos casos se establecen indicaciones para el p.s.e. en negrillas y cursivas para el llenado de algunos recuadros.

PERFIL DE LA EMPRESA

- Nombre de entrevistado: Santa Castillo Alvarez
- Especifique la jerarquía y/o parentesco de entrevistado.
 Propietario Familiar (parentesco) _____ Otro (Especifique) _____ Administrador / Encargado (contratado)
- Nombre de la empresa: studio 33 Inició operación: _____
- Domicilio de la Empresa: Av. Comandante Esp. Paredes Guzmán #361 Itz'atza Colonia: _____
 Teléfono: 4442608 Localidad: Chelohá, Q.Roo Municipio: Chelohá
- Tipo de Industria/sector:
 Alimentos Textil (Confección) Fabricación de Muebles Fabricación de Calzado
 Artesanías Otro: Servicio de belleza Tipo de Actividad (Gim): URDIDO DE HAMACA
- ¿Tiene sucursales (expendios) su negocio? Sí ¿Cuántas? _____ NO
- ¿El área de producción y su hogar son el mismo? SI NO
- ¿El área de ventas y su hogar son el mismo? S NO
- ¿El área de ventas y su hogar son el mismo? SI NO
- Dicho Lugar es: Propio Rentado Se lo prestan sin costo
 10.- Si respondió que paga renta, ¿Cuál es el importe del pago por renta? \$ 3,000 Frecuencia mensual

PERFIL DEL PROPIETARIO

- Nombre del propietario: Santa Castillo Alvarez Lugar de Nacimiento: Atlix, Veracruz
 Fecha de Nacimiento: 4/1/73 Estado Civil: casada No. Hijos (vivos): 4 No. de dependientes económicos: 3
- Nivel de Estudios: Sin estudios Lectoescrite Primaria Secundaria Técnica Preparatoria
 Carrera Terminal (Indique cuál y el semestre) _____
- Ocupación anterior: Comerciante Empleado Obrero Otro Especifique: _____
- ¿Donde aprendió la habilidad para desarrollar el producto en el que se basa su empresa?
 Escuela Trabajo Anterior Parientes/Amigos Auto-aprendizaje
 De niño lo trabajó con sus padres Otro () Especifique _____

A. DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA:

A.1. Sobre el Personal de la Empresa.

15. Número de personas que laboran en su empresa (con o sin paga): 2
 16. Información sobre las personas que laboran en empresa:

NOTA: Favor de anotar las características de cada empleados, si cuenta con sueldo favor de especificar de cuanto es a la semana en el recuadro de sueldo.

Edad	Ventas <i>Sección</i>	Producción	Afinón	Experiencia	Días que labora x semana	Horas que labora x día	CON SUELDO = Si / NO	Loen y/o Esciben
<u>23</u>				<u>3 años</u>	<u>6</u>	<u>8 hrs</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>
<u>29</u>				<u>10 años</u>	<u>6</u>	<u>12 hrs</u>		<u>Si</u>

A.2. Expectativas de la Microempresa

17. El negocio desde que inicio. Ha mejorado Se ha mantenido igual Ha empeorado.
 18. ¿Qué tan importante es la empresa para el dueño en su economía familiar
 Muy Importante importante Medianamente importante Poco importante Nada importante
 19. ¿Existe otro ingreso en el hogar? Si No () Si respondió Si, quién lo aporta: _____
 20. ¿Aproximadamente cuánto del gasto familiar es aportado por la microempresa? 100 %
 21. ¿Expectativas del microempresario acerca del futuro de la Microempresa?
hacer crecer el negocio

B. MERCADO

B.1. Clientes

22. La mayoría de sus ventas son: Al menudeo Al mayoreo Ambas
 23. Si respondió mayoreo, a partir de cuantas unidades o kg. es mayoreo _____
 24. Si en la pregunta anterior indicó que vende a crédito, explique cuales son los criterios de otorgamiento de crédito _____
 29ª. Si respondió que otorga crédito a sus clientes, explique de que forma realiza su cobranza? _____

B.2. Comercialización

25. Indique donde vende su producto
 En la empresa en sus sucursales (expendios) En calles cercanas En el Mercado En parques
 Ascenso y descenso de pasaje Con vendedores ambulantes En tiendas, súper u otros negocios.
26. Indique cómo los vende.
 En empaque desechable Bolsas de polietileno Botellas Papel periódico Caja
 Sin envase o empaque
27. ¿Qué hace con el producto que no vende?
 Lo transforma en otro producto de menos valor Autoconsumo Remata Regala Desecha

B.3. Competencia

28. ¿Tiene competidoras? No Si
 34ª Si respondió si, indique ¿Cuáles son sus principales competidores? Alivia, Zenonity
 Negocios similares cerca de su empresa Su familia (porque trabaja el mismo giro).
 Negocios grandes establecidas cerca. Otros. Especifique: _____
29. ¿Utiliza alguna estrategia contra su competencia? No Si
 37ª. Si respondió si, indique ¿Cuál? Desde siempre un buen servicio
 Atención al cliente Entrega a tiempo Calidad del productos Precio Otros. ¿Cuál? _____

B.4. Publicidad

30. ¿Utiliza publicidad? No Si 38ª. Si respondió Si Indique ¿cual? Boletín, Internet
NOTA: Si respondió no en la pregunta 39 aplique la siguiente pregunta
31. Por qué no utiliza publicidad? Es costosa No la necesita No ha pensado utilizarla Otra _____
32. ¿Cuál es el tipo de publicidad que utiliza?
 Visitas personales Anuncio fuera de su casa Tarjeta de presentación Volantes Periódico

B.5. Proveedores

33. ¿Qué cantidad y % de sus ingresos x ventas semanal, utiliza para adquirir materias primas? \$ 15,810 30 %
34. ¿Qué cantidad y % de su ingreso semanal, utiliza para cubrir los gastos del negocio? \$ 3,967.00 _____ %
35. ¿Dónde adquiere sus materias primas?
 En la tienda de la esquina Tienda de autoservicio Mercado Distribuidora de mayores y menudeo
 Fábrica de materias primas. Proveedor especializado Otros. Especifique _____
36. ¿Cómo adquiere sus materias primas? Mayorista Medio mayorista Menudeo
37. ¿Obtiene crédito de sus proveedores? Si No

C. EVALUACIÓN FINANCIERA Y CONTABILIDAD

38. ¿Lleva algún tipo de registro sobre sus compras? Si No
 58ª Si respondió si, explique en que forma: _____
39. ¿Lleva algún tipo de registro sobre sus ventas? Si No
 59ª Si respondió si, explique en que forma: _____
40. ¿Lleva algún tipo de registro sobre su producción? Si No
 60ª Si respondió si, explique en que forma: _____
41. La información de su empresa la procesa: Personalmente Persona ajena a la empresa.
42. ¿Si respondió si, explique cual? Registro de ventas Registro de ingresos y egresos Contabilidad simplificada Contabilidad general Registros fiscales Otro, ¿cuál? _____
43. Ha solicitado alguna vez algún crédito? Si No
 66ª Si respondió si, pregunte ¿cuál fue el Motivo? _____
44. ¿A quien? Banco Caja Ahorros Pariente Otro, especifique: _____

D) Aspectos de Equipo e Instalaciones para Producción y Tecnología

45. Máquinas, Herramientas e Instrumentos principales utilizados en el proceso productivo:
 1) Lavadoras año de adquisición: 2 \$ 3,000 Tipo _____
secadoras año de adquisición: 1 \$ 1,500 Tipo _____
46. Aproximadamente qué % utiliza de sus instalaciones de producción (capacidad instalada) 100 %
47. Si utiliza menos del 100% señale el motivo:
 Produce menos de lo que los clientes le solicitan (demanda el mercado)
 Produce todo lo que le demandan sus clientes
 Produce más de lo que demandan sus clientes
48. ¿Cuál es su opinión sobre la cantidad de producción que tiene?: de acuerdo con su equipo e instalaciones
 Podría producir artículos con más calidad pero le falta personal capacitado
 Podría producir artículos con más calidad pero le falta mejores proveedores de materias primas
 Podría producir artículos con más calidad pero le falta dinero para comprar más materia prima
 Puede producir artículos diferentes, pero está satisfecho con lo que produce
 Puede producir artículos diferentes pero requiere de asesoría
 Podría producir más y con calidad pero requiere de modernizar su equipo y tecnología
 Podría producir más y con calidad pero su equipo le falta mantenimiento y /sustitución
49. ¿Cuáles son las fallas más comunes de su equipo de producción? herramientas (secadoras)
50. ¿Ha realizado mejoras al producto desde que inicio su producción? Si No
 65ª Si respondió si, indique ¿cuál? tengo s de fresas

D.1. Toma de Decisiones para Producción y Costos

Diagnóstico de la Microempresa

UQROO

51. ¿Cómo es la Producción? Produce la misma cantidad (prod. fija) Varía (prod. variable)
52. ¿Cómo determina la cantidad de producción diaria? Según el día de la semana Vende sobre pedidos
 Estado de ánimo para producir y vender Tiempo disponible para producir y vender Venta del Día anterior Mes o días de temporada para el producto Condición climatólogica Otro ¿Cuál? _____
53. ¿Cuál es la frecuencia de Producción? Diaria Cada dos días dos veces a la semana
 A la semana Fines de semana Otro _____
54. ¿Planea las compras de sus materias primas? Si No
55. ¿Conoce cuánto le cuesta elaborar cada producto (el costo unitario de producto)? Si No
56. ¿Conoce cuál es el precio de productos que se venden en el medio iguales a los que usted elabora? (precio de mercado) Si No
57. ¿Cómo fija el precio del producto?:
 Por lo que le cuesta la producción de cada producto
 El mismo precio que le pone su competidor más cercano
 (Del precio que vende la competencia, le asigna un precio inferior a su producto)
 El mismo precio al que lo venden todos los que producen lo mismo en el medio (mercado)
 Otro (?) Especifique: precio sugerido de venta.