



## **Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya**

Mtro. Ricardo Contreras Soto  
riconsoto@hotmail.com

Dra. Alejandra López Salazar  
alejandra\_lopezsalazar@yahoo.com.mx

Universidad Guanajuato  
Campus Celaya – Salvatierra  
División Ciencias Sociales y Administrativas

## Resumen

El estudio explora y describe las necesidades que tienen las empresas manufactureras de Celaya (419 entrevistas), a través de un estudio transversal en donde se clasifican las necesidades de acuerdo a la naturaleza de la respuesta por factores endógenos e exógenos. Los factores exógenos están representados por el gobierno, seguridad pública y obras públicas. Los factores endógenos se clasifican en las categorías de Administración general (planeación, organización, dirección y control), Producción (insumos proveedores, productos, procesos, local, calidad, maquinaria y tecnología), Personal (reclutamiento, selección, capacitación, cuestiones organizacionales, seguridad laboral), Finanzas (capital, crédito y deudas), Mercadotecnia (plaza, escasez de trabajo, competencia, incrementar ventas, aceptación del mercado y orientación al cliente, precio, publicidad y promoción)

A través del análisis, en lo específico, de cada categoría y sub-categoría, así como del estudio en general de las necesidades, se establece el diagnóstico de las necesidades más demandadas del sector manufacturero en general, por áreas, por tamaño y por edad de la organización. Señalando algunas posibles estrategias para cada actividad.

**Palabras Clave:** Necesidades, sector manufacturero, estrategias.



## Tabla de Contenido

Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya.....	1
Resumen .....	2
Tabla de Contenido.....	3
Introducción.....	5
Método.....	7
Muestra .....	7
Procedimiento de análisis .....	10
El sector manufacturero en el estado de Guanajuato y municipio de Celaya....	12
Análisis comparativo de los sectores económicos de Celaya.....	13
Análisis de los subsectores, ramas y subramas más importantes del sector manufacturero en Celaya .....	15
Unidades económicas manufactureras.....	15
Personal Ocupado Total manufacturero .....	16
Producción Bruta Total manufacturera.....	17
Valor Agregado Censal manufactura .....	18
Factores Exógenos.....	20
Gobierno .....	20
Seguridad pública .....	21
Obras públicas .....	22
Administración General.....	24
Planeación.....	25
Organización.....	27
Dirección .....	29
Control.....	30
Producción.....	33
Insumos y proveedores .....	33
Producto.....	39
Procesos.....	41
Local .....	42
Calidad.....	47
Maquinaria y tecnología .....	50
Personal .....	56
Reclutamiento.....	56
Selección.....	59
Capacitación .....	62
Cuestiones organizacionales.....	65
Seguridad laboral.....	67
Finanzas .....	70
Capital.....	70
Crédito .....	74
Deudas .....	75
Mercadotecnia .....	77
Plaza .....	77
Escasez de trabajo.....	79
Competencia .....	80
Incrementar ventas.....	82
Aceptación en el mercado .....	84
Orientación al cliente.....	85
Precio.....	87

Publicidad y Promoción .....	88
Análisis General .....	90
Necesidades por tamaño .....	90
Las microempresas .....	93
Las pequeñas empresas.....	96
Mediana empresa.....	99
Grandes empresas .....	101
Necesidades por edad .....	102
Menos de un año en el mercado .....	105
1 a 5 años de edad.....	105
6 a 15 años de edad.....	106
16 a 25 años de edad.....	106
26 a 50 años de edad.....	106
A manera de conclusión: Estrategias para las necesidades .....	107
Estrategias de acuerdo a las condiciones, posiciones y trayectorias de las empresas .....	109
Las dimensiones sociales de las organizaciones.....	110
<b>Capital Financiero</b> .....	110
<b>Capital Tecnológico</b> .....	110
<b>Capital Comercial</b> .....	111
<b>Capital Social</b> .....	111
<b>Capital Simbólico</b> .....	112
<b>Capital Cultural</b> .....	113
<b>Capital Ecológico</b> .....	113
Estrategias y capitales.....	113
Algunas propuestas de organización y acción inmediatas.....	119
Algunas propuestas para producción.....	119
Algunas propuestas para personal .....	120
Algunas propuestas para mercadotecnia.....	120
Algunas propuestas para finanzas.....	121
Fuentes.....	121
Anexos .....	125

## **Introducción**

La Universidad de Guanajuato tiene como actividad sustantiva la investigación y como prioridad estratégica la vinculación con los sectores productivos, con el objetivo de proponer soluciones a dichos sectores, en acciones articuladas también con las necesidades sociales.

La Facultad de Ciencias Administrativas se ha acercado a los sectores productivos de la región con la intención de involucrarse en proyectos de investigación que permitan conocer la realidad de su situación y estimular su crecimiento para implementar acciones pertinentes que fomenten la competitividad de las empresas en un contexto globalizado, apoyando el desarrollo regional y generando las plataformas necesarias para impulsar la gestión del conocimiento.

La vinculación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guanajuato con el Consejo Coordinador Empresarial de Celaya, tiene como propósito impulsar la investigación para tratar de resolver los problemas productivos y sociales de la localidad. Formalmente el convenio de colaboración se firmó en el mes de julio del año 2007 por parte del Rector de la Universidad de Guanajuato, el Dr. Arturo Lara López, y el Presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Celaya, el Arquitecto Ismael Pérez Ordaz.

Posteriormente se ha participado con presentaciones de investigaciones en las reuniones mensuales que tienen los empresarios para mostrar las diversas problemáticas que hay en los sectores productivos, dentro de una actividad denominada observatorio regional. El Observatorio regional es un espacio de información que adquiere significado en la acción y en la prospección, esperando ser un centro de inteligencia en donde participan diversos actores y se hacen estudios que sirvan para la toma de decisiones, permitiendo a las cámaras conocer problemáticas y generar estrategias y programas.

Es importante destacar que el 12 y el 13 de junio del 2008 se llevó a cabo el 1er foro empresarial, denominado “Universidad y Empresa por la Competitividad y la Colaboración”, enmarcado en los Congresos Nacionales (el 8º) e Internacionales (el 4º) que ha venido realizando la Facultad de Ciencias Administrativas tradicionalmente como institución académica. Este evento fue sumamente significativo ya que marca un corte histórico en la participación directa entre la colaboración del sector empresarial con el educativo y de investigación. Es importante señalar la participación de investigadores de la Academia de Ciencias Administrativas ACACIA A.C., que permitieron contextualizar el marco referencial nacional e internacional de las problemáticas abordadas en cada una de las mesas de trabajo del mencionado Foro.

El trabajo fue levantado en el año 2007 por alumnos de licenciatura en Administración, Contaduría y Mercadotecnia de 1º y 3er semestre de tronco común de las materias de Entorno social de las organizaciones y Metodología del trabajo intelectual con previa capacitación para dicha actividad. El análisis por problemática fue llevado por equipos de especialistas de la maestría en Fiscal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la materia de métodos de investigación del primer semestre 2008.

Los capitulos de análisis de los factores exógenos y producción fueron realizados por Blanca Resendiz Ramírez, Luís Enrique Barrios Islas y Paola Hernández, Hernández. El capitulo de administración en general fue realizado por Ana Luisa Campos Hernández y Saray del Carmen Nieto Ramos. Los capitulos de personal y finanzas fueron realizados por Larisa Aboytes Patiño, Sandra Judith Flores Cabello y

Ana Claudia Estrada Granados. El capitulado de mercadotecnia por Juan Roberto Hernández Ortega, Raúl Maciel Martínez y Ivonne Lissette Santos Noriega.

El análisis de las necesidades por tamaño y por edad de la organización, el análisis general, el desarrollo de estrategias y la supervisión, coordinación y responsabilidad del trabajo en general es del Mtro. Ricardo Contreras Soto y la Dra. Alejandra López Salazar.

## Método

El método se enfoca desde una perspectiva cualitativa de exploración hermenéutica en la interpretación de la doxa y en la aproximación de la contextualización organizacional, donde también se cuantifican algunos resultados de manera descriptiva, tomando como eje la pregunta abierta: ¿Nos podría decir tres necesidades en orden de importancia de su empresa, y por qué las considera importantes?. Esta pregunta forma parte de una entrevista más amplia en dónde se interroga sobre cada problemática en áreas específicas de la organización. Sin embargo, la entrevista inicia con esta pregunta, esperando que el sujeto entrevistado, antes que nada, nos diga desde su perspectiva los problemas y necesidades de sus organizaciones, antes de abordar en lo específico cada problemática. Las entrevistas se llevaron a cabo con dueños de empresas principalmente, y a responsables y encargados en segundo término.

Las respuestas obtenidas se reflexionan para establecer criterios de clasificación de los problemas encontrados, basándonos en ellos para el diagnóstico. Partiendo de ellas se hizo una propuesta tipológica. Los testimonios de las entrevistas están en cursiva.

## Muestra

De acuerdo a los datos de INEGI (2005) se informa que en Celaya existen 1372 unidades económicas que tomamos como universo. La selección de la muestra es de 418 unidades económicas, con un margen de error del 4% y un nivel de confianza del 95%, basándonos en el muestreo del programa STATS consultado. La muestra real es de 420 empresas.

Universo	Nivel de Confianza	Error	Muestra
1372	95%	4%	418

Es importante señalar que la muestra es cercana a la proporción que se da en el censo 2004<sup>1</sup> donde se señala que las micro empresas representan el 95.5%, las pequeñas empresas el 3.5%, las medianas el 0.8% y las grandes el 0.2%, del total de empresas, tal como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1. Distribución de la muestra por tamaño de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	Micro	265	62.9	63.1	63.1
	Pequeña	114	27.1	27.1	90.2
	Mediana	32	7.6	7.6	97.9
	Grande	9	2.1	2.1	100.0

<sup>1</sup> Censos económicos 2004 INEGI. Micro, pequeña, mediana y Gran Empresa.

Total	420	99.8	100.0
Omisiones Sistema	1	.2	
Total	421	100.0	

En la tabla 2 se muestra la distribución de la muestra por giro y tamaño, resaltando que el 50% de las empresas muestreadas están representadas por panaderías y reposterías, tortillerías, alimentos, elaboración y venta de cajeta y dulces tradicionales, y herrería.

**Tabla 2. Distribución de la muestra por giro**

<b>Giro</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Panadería y Repostería	53	34	2	0	89	21.30%
Tortillería	37	1	1	0	39	9.30%
Alimentos	25	8	2	4	39	9.30%
Elaboración y venta de Cajeta y Dulces Tradicionales	23	11	0	0	34	8.10%
Herrería	16	2	1	0	19	4.50%
Fabricación, Diseño y Venta de Ropa	8	7	3	0	18	4.30%
Fabricación y reparación de muebles	14	3	0	0	17	4.10%
Fabricación y venta de Nieves y Paletas	13	4	0	0	17	4.10%
Carpintería	11	3	1	0	15	3.60%
Fabricación y Venta de Artesanías	8	4	0	0	12	2.90%
Industrial mecánica (Metales)	4	2	3	0	9	2.20%
Productos Lácteos	7	1	1	0	9	2.20%
Reparación de Bombas para Pozo Profundo	4	0	1	0	5	1.20%
Fabricación de Tabique	2	3	0	0	5	1.20%
Fabricación de Gabinetes	1	4	0	0	5	1.20%
Metal Mecánico (Automotriz)	0	2	0	3	5	1.20%

Torno y soldadura	5	0	0	0	5	1.20%
Fabricación y distribución de artículos de limpieza	1	1	2	0	4	1.00%
Fabricación, Reparación y Venta de Zapatos	3	0	1	0	4	1.00%
Materiales para construcción	0	4	0	0	4	1.00%
Fabricación de empaques de cartón y sus derivados	1	1	2	0	4	1.00%
Servicios	2	1	1	0	4	1.00%
Imprenta	2	1	1	0	4	1.00%
Cancelaría	2	2	0	0	4	1.00%
Maquiladora	1	1	1	0	3	0.70%
Orfebrería	3	0	0	0	3	0.70%
Abarrotes	3	0	0	0	3	0.70%
Elaboración y comercialización de Cristal y Vidrio.	1	0	2	0	3	0.70%
Purificadora y venta de agua para consumo	1	0	1	0	2	0.50%
Compra-Venta de Semillas y Granos	0	2	0	0	2	0.50%
Compra-Venta de Carne (Carnicería)	2	0	0	0	2	0.50%
Fabricación de equipos y piezas para laboratorio y mantenimiento	0	1	1	0	2	0.50%
Fabricación de bolsas y envases de polietileno	0	0	2	0	2	0.50%
Agrícola	1	1	0	0	2	0.50%
Fabricación, venta, alquiler y reparación de lonas.	0	1	1	0	2	0.50%
Mercería	1	1	0	0	2	0.50%
Sistemas de Riego	0	1	0	0	1	0.20%
Fundidora de metales	0	1	0	0	1	0.20%
Fabricante de Persianas y	0	0	1	0	1	0.20%

Cortinas						
Sacos Plásticos	0	1	0	0	1	0.20%
Fabricación y venta de Velas	1	0	0	0	1	0.20%
Fabricación y venta de artículos de piel	0	1	0	0	1	0.20%
Electrodomésticos	0	0	0	1	1	0.20%
Reparación y producción de gatos hidráulicos	1	0	0	0	1	0.20%
Compra-Venta de materiales reciclados	0	1	0	0	1	0.20%
Talabartería	1	0	0	0	1	0.20%
Elaboración de Prótesis	1	0	0	0	1	0.20%
Elaboración y Venta de Vinos	0	0	0	1	1	0.20%
Fabricación y venta de Hielo	0	0	1	0	1	0.20%
Fabricación de Lavaderos	1	0	0	0	1	0.20%
Venta de pasto	0	1	0	0	1	0.20%
Venta de Fruta y Jugo	1	0	0	0	1	0.20%
Renta de Equipo de Cómputo e Internet	1	0	0	0	1	0.20%
Tienda Departamental	0	1	0	0	1	0.20%
Papelería	1	0	0	0	1	0.20%
Carbonería	1	0	0	0	1	0.20%
Total	264	113	32	9	418	
% del Total	63.20%	27.00%	7.70%	2.20%	100%	

### ***Procedimiento de análisis***

Una vez levantada la información (grabada y escrita) se transcribe a un procesador de palabras donde se le asigna un número a la entrevista y se archiva en una carpeta. Se procede a realizar una base de datos en Excel de manera matricial (vertical preguntas y horizontal sujetos entrevistados). Divididas las preguntas por tema, un especialista o un equipo especialista en el área interpreta las respuestas y realiza una clasificación.

El modo de análisis cualitativo para la clasificación en este caso se hace partiendo de la evidencia discursiva de los testimonios a la estructuración teórica conceptual, utilizando los criterios básicos de cada una de las áreas de administración general, producción, personal, finanzas y mercadotecnia, así como de factores exógenos como gobierno, seguridad pública y obras públicas.

Las categorías y subcategorías que se definieron para hacer el análisis son:

- **Exógenos:** Gobierno, Seguridad pública, Obras públicas
- **Administración:** Planeación, Organización, Dirección y Control
- **Producción:** Insumos y proveedores, Producto, Procesos, Local, Calidad, Maquinaria y tecnología
- **Personal:** Reclutamiento, Selección, Capacitación, Cuestiones organizacionales, Seguridad laboral
- **Finanzas:** Capital, Crédito y Deudas
- **Mercadotecnia:** Plaza, Escasez de trabajo, Competencia, Incrementar ventas, Aceptación en el mercado, Orientación al cliente, Precio, Publicidad y Promoción
- **No tiene problemas.**

Con las categorías y las subcategorías se hizo una base de datos en el programa de SPSS donde se cuantificaron para su análisis.

## El sector manufacturero en el estado de Guanajuato y municipio de Celaya

Ricardo Contreras Soto

riconsoto@hotmail.com

Dra. Alejandra López Salazar

alejandra\_lopezsalar@yahoo.com.mx

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) las actividades del sector manufacturero son de las más importantes a nivel nacional con 328,718 empresas que representan el 10.9 % de las unidades económicas de todos los sectores, y emplean a 4,198,579 personas representando también el 25.9% de todos los sectores<sup>2</sup> (INEGI, 2006: 15).

El sector manufacturero del estado de Guanajuato se ubica en el **séptimo lugar** a nivel nacional en términos de las unidades económicas que representa. En específico posee 17 mil 813 unidades económicas (UE) representando el 5.4%. Con referencia al tipo de empresa, Guanajuato ocupa el **octavo lugar** a nivel nacional de **microempresas** con 15 mil 390 unidades representando el 5.2%.

Ocupa el **cuarto lugar** con referencia a las **pequeñas empresas** a nivel nacional con 1,803 unidades (UE), representando 9.1%. En cuanto a las **medianas empresas** Guanajuato ocupa el **cuarto lugar** con 478 unidades (UE), representando el 6.6%. Las **grandes empresas** de Guanajuato ocupan a nivel nacional también el **cuarto lugar** con 142 unidades (UE), representando el 4.7%.

En cuanto al personal ocupado total (POT) en el sector manufacturero del Estado, participan 223 mil 352 personas que representan el 5.3% a nivel nacional, ocupando el **séptimo lugar**. En las **microempresas** participan 46 mil 710 personas representando el 6.1 % a nivel nacional, ocupando el **cuarto lugar**.

---

<sup>2</sup> Los conceptos que se van a utilizar en este capítulo están definidos en el glosario de INEGI (1999). Por **Unidades Económicas** se entiende que son las unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos, se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente en construcciones e instalaciones fijas, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para llevar a cabo producción de bienes y servicios, sea con fines mercantiles o no. Se definen por sector de acuerdo con la disponibilidad de registros contables y la necesidad de obtener información con el mayor nivel de precisión analítica.

**Personal Ocupado Total** comprende tanto al personal contratado directamente por la razón social como al personal ajeno suministrado por otra razón social, que trabajó para la unidad económica, sujeto a su dirección y control y cubrió como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la misma. Puede ser personal de planta, eventual o no remunerado.

**Producción Bruta Total** es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por la unidad económica como resultado del ejercicio de sus actividades durante el año de referencia, comprendiendo el valor de los productos elaborados, las obras ejecutadas, los ingresos por la prestación de servicios, el alquiler de maquinaria y equipo y otros bienes muebles e inmuebles, el valor de los activos fijos producidos para uso propio, y el margen bruto de comercialización, entre otros. Incluye la variación de existencias de productos en proceso.

**Valor Agregado Censal Bruto** es el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo, por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica. Aritméticamente, el VACB resulta de restar a la producción bruta total el consumo intermedio; se le llama bruto, porque no se le ha deducido el consumo de capital fijo.

En las **pequeñas empresas** de Guanajuato existen 39 mil 364 personas que participan y representan a nivel nacional el 9.1%, ocupando el **cuarto lugar**. En las **medianas empresas** de Guanajuato existen 49 mil 409 personas, representando el 6.1%, ocupando el lugar **quinto lugar**. En las **grandes empresas** participan 87 mil 869 personas, representando el 4.3% nacional, ocupando el lugar **cuarto**.

### ***Análisis comparativo de los sectores económicos de Celaya***

En el municipio de Celaya el sector manufacturero es de los más importantes, ya que tiene el **tercer lugar** con mayor número de Unidades Económicas en Celaya (1, 372 unidades) (tabla 3).

**Tabla 3. Unidades Económicas en Celaya**

DESCRIPCIÓN	UNIDADES ECONOMICAS
COMERCIO AL POR MENOR	7638
OTROS SERVICIOS EXCEPTO ACTIVIDADES DEL GOBIERNO	2226
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1372
SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	1128
SERVICIOS DE SALUD Y DE ASISTENCIA SOCIAL	690
COMERCIO AL POR MAYOR	609

El sector manufacturero es el **primer lugar** de los sectores que genera mayor **Personal Ocupado Total** en Celaya con 26 mil 234 personas (tabla 4).

**Tabla 4. Personal Ocupado Total en Celaya**

DESCRIPCIÓN	PERSONAL OCUPADO TOTAL
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	26234
COMERCIO AL POR MENOR	21767
COMERCIO AL POR MAYOR	6970
OTROS SERVICIOS EXCEPTO ACTIVIDADES DEL GOBIERNO	5330
SERVICIOS EDUCATIVOS	4716

En cuanto a la **Producción Bruta Total**, la industria manufacturera ocupa el **primer lugar** de los sectores económicos con 17 millones 886 mil 802 pesos (tabla 5).

**Tabla 5. Producción Bruta Total en Celaya**

DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL (miles de pesos)
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	17886802
COMERCIO AL POR MENOR	2490296
COMERCIO AL POR MAYOR	2118240
CONSTRUCCION	1262760
TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO	870901

La industria manufacturera es el **primer lugar** de los sectores económicos que genera mayor **Valor Agregado Censal Bruto** con 5 millones 276 mil 863 pesos. Este es uno de los indicadores importantes porque se muestra cómo contribuye en la cadena de valor (tabla 6).

**Tabla 6. Valor Agregado Censal en Celaya**

DESCRIPCIÓN	VALOR AGREGADO CENSAL (miles de pesos)
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	5276863
COMERCIO AL POR MENOR	1831921
COMERCIO AL POR MAYOR	1513882
CONSTRUCCION	600896
TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO	470162

Así mismo, la industria manufacturera tiene el **primer lugar** en **Inversión Total** con 495 mil 212 pesos (tabla 7).

**Tabla 7. Inversión Total en Celaya**

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN TOTAL (miles de pesos)
-------------	----------------------------------

INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	495212
COMERCIO AL POR MENOR	293139
COMERCIO AL POR MAYOR	56566
TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO	46729
SERVICIOS INMOBILIARIOS Y DE ALQUILER DE BIENES MUEBLES E INTANGIBLES	33952

Con estos datos señalamos el grado de importancia en cuanto al peso específico de la actividad económica del sector manufacturero en Celaya.

### ***Análisis de los subsectores, ramas y subramas más importantes del sector manufacturero en Celaya***

A continuación vamos a ver los subsectores, ramas y subramas más importantes en Celaya, de acuerdo a los criterios de unidades económicas, población ocupada total, producción bruta total y valor agregado censal.

#### **Unidades económicas manufactureras**

Las principales industrias manufactureras en Celaya en cuanto a unidades económicas son:

- La industria alimentaria con 523 unidades, dentro de la cual se encuentra la elaboración de productos de panadería y tortilla, la fabricación de productos metálicos, elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal, elaboración de productos lácteos y elaboración de helados y paletas.
- La fabricación de estructuras metálicas y productos de herrería con 223 unidades, comprendiendo la fabricación de muebles y productos relacionados, maquinado de piezas metálicas y fabricación de tornillos, maquinado de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general.
- Fabricación de muebles y productos relacionados con 128 unidades.

**Tabla 8. Unidades económicas de los principales subsectores, ramas y sub-ramas de la industria manufacturera**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES ECONOMICAS
31-33	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1372
311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	523
3118	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y TORTILLAS	368

332	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS	313
3323	FABRICACION DE ESTRUCTURAS METALICAS Y PRODUCTOS DE HERRERIA	233
332320	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HERRERIA	222
31183	ELABORACION DE TORTILLAS DE MAIZ Y MOLIENDA DE NIXTAMAL	221
337	FABRICACION DE MUEBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS	128
3371	FABRICACION DE MUEBLES, EXCEPTO DE OFICINA Y ESTANTERIA	119
337120	FABRICACION DE MUEBLES, EXCEPTO COCINAS Y MUEBLES DE OFICINA Y ESTANTERIA	115
3231	IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS	97
3115	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS	91
311520	ELABORACION DE HELADOS Y PALETAS	73
3327	MAQUINADO DE PIEZAS METALICAS Y FABRICACION DE TORNILLOS	60

### Personal Ocupado Total manufacturero

Tomando en consideración el Personal Ocupado Total en el sector manufacturero de Celaya, los principales subsectores, ramas y sub-ramas son:

- La industria alimentaria con 7 mil 024 personas, dentro de la cual se encuentra la elaboración de productos de panadería y tortillas, la matanza, empaclado y procesamiento de carne de ganado y aves, la elaboración de galletas y pastas para sopa y elaboración de productos lácteos.
- La fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos con 4 mil 669 personas, dentro de la cual se encuentra principalmente la fabricación de aparatos de línea blanca y la fabricación de otros equipos y accesorios eléctricos.
- La fabricación de equipo de transporte con 4 mil 370 personas, incluyendo la fabricación de partes para vehículos automotores, la fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices.
- Las sub-ramas de la confección de ropa de materiales textiles y la confección en serie de uniformes.

**Tabla 9. Personal Ocupado Total de los principales subsectores, ramas y sub-ramas de la industria manufacturera**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PERSONAL OCUPADO
--------	-------------	------------------

		TOTAL
31-33	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	26234
311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	7024
335	FABRICACION DE EQUIPO DE GENERACION ELECTRICA Y APARATOS Y ACCESORIOS ELECTRICOS	4669
336	FABRICACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE	4370
335220	FABRICACION DE APARATOS DE LINEA BLANCA	4029
3363	FABRICACION DE PARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	3887
31522	CONFECCION DE ROPA DE MATERIALES TEXTILES	3131
3118	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y TORTILLAS	2943
315223	CONFECCION EN SERIE DE UNIFORMES	1860
31161	MATANZA, EMPACADO Y PROCESAMIENTO DE CARNE DE GANADO Y AVES	1824
311820	ELABORACION DE GALLETAS Y PASTAS PARA SOPA	1778
336330	FABRICACION DE PARTES DE SISTEMAS DE DIRECCION Y DE SUSPENSION PARA VEHICULOS AUTOMOTRICES	1652
3115	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS	1546

### **Producción Bruta Total manufacturera**

Las principales industrias manufactureras tomando en consideración la Producción Bruta Total son:

- La fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos con 6 millones 308 mil 627 pesos, dentro de la cual se encuentra principalmente la fabricación de aparatos eléctricos de uso doméstico y la fabricación de acumuladores y pilas.
- La industria alimentaria con 5 millones 693 mil 088 pesos, dentro de la cual se encuentra la matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y aves, la elaboración de alimentos para animales, la elaboración de productos de panadería y tortillas y la elaboración de productos lácteos.
- La fabricación de equipo de transporte con 2 millones 486 mil 869 pesos, especialmente en la fabricación de carrocerías y remolques.
- La industria química con 709 mil 774 pesos.

**Tabla 10. Producción Bruta Total de los principales subsectores, ramas y sub-ramas de la industria manufacturera**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRODUCCION BRUTA TOTAL (Miles de pesos)
31-33	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	17886802
335	FABRICACION DE EQUIPO DE GENERACION ELECTRICA Y APARATOS Y ACCESORIOS ELECTRICOS	6308627
311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	5693088
3352	FABRICACION DE APARATOS ELECTRICOS DE USO DOMESTICO	5547741
336	FABRICACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE	2486869
3116	MATANZA, EMPACADO Y PROCESAMIENTO DE CARNE DE GANADO Y AVES	2454304
3363	FABRICACION DE PARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	2076438
3111	ELABORACION DE ALIMENTOS PARA ANIMALES	1310607
3118	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y TORTILLAS	759769
33591	FABRICACION DE ACUMULADORES Y PILAS	727513
3115	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS	717356
325	INDUSTRIA QUIMICA	709774

#### **Valor Agregado Censal manufactura**

Considerando el Valor Agregado Censal del sector manufacturero de Celaya, los principales subsectores, ramas y sub-ramas son:

- La fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos con 2 millones 034 mil 033 pesos, incluyendo la fabricación de aparatos eléctricos de uso doméstico y la fabricación de otros equipos y accesorios eléctricos.
- La fabricación de equipo de transporte con 1 millón 088 mil 099 pesos, comprendiendo la fabricación de partes para vehículos automotores,
- La industria alimentaria con 1 millón 005 mil 577 pesos, englobando la matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y la elaboración de productos de panadería y tortillas.
- La industria química con 228 mil 946 pesos.
- La industria del plástico y del hule con 198 mil 853 pesos.

**Tabla 11. Valor Agregado Censal Bruto de los principales subsectores, ramas y sub-ramas de la industria manufacturera**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO (Miles de pesos)
31-33	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	5276863
335	FABRICACION DE EQUIPO DE GENERACION ELECTRICA Y APARATOS Y ACCESORIOS ELECTRICOS	2034033
3352	FABRICACION DE APARATOS ELECTRICOS DE USO DOMESTICO	1818958
336	FABRICACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE	1088099
311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	1005577
3363	FABRICACION DE PARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	949517
336350	FABRICACION DE PARTES DE SISTEMAS DE TRANSMISION	453192
31161	MATANZA, EMPACADO Y PROCESAMIENTO DE CARNE DE GANADO Y AVES	361248
311613	PREPARACION DE EMBUTIDOS Y OTRAS CONSERVAS DE CARNE DE GANADO Y AVES	280594
336390	FABRICACION DE OTRAS PARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTRICES	274023
325	INDUSTRIA QUIMICA	228946
311110	ELABORACION DE ALIMENTOS PARA ANIMALES	222177
3359	FABRICACION DE OTROS EQUIPOS Y ACCESORIOS ELECTRICOS	214149
335910	FABRICACION DE ACUMULADORES Y PILAS	203792
326	INDUSTRIA DEL PLASTICO Y DEL HULE	198853

Los datos que muestran las tablas mostradas anteriormente, ofrecen evidencia sobre la importancia que tiene el sector manufacturero en la región de Celaya, por las unidades económicas que representa, por el número de empleos que genera, por la producción que realiza y por el valor que añade a la producción.

## Factores Exógenos

Blanca Resendiz Ramírez  
resendiz000@gmail.com

Luís Enrique Barrios Islas  
lgrunge@gmail.com

Paola Hernández Hernández  
licpaolahdz@yahoo.com.mx

La palabra exógeno, de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, significa la aplicación de fuerzas que externamente actúan sobre algo. Por lo tanto todo aquello que está fuera de la organización es considerado exógeno.

### Gobierno

El gobierno, según Porrúa (1982:525) es *“la acción por la cual la autoridad impone una línea de conducta, un precepto, a individuos humanos, relacionándolos entre sí y a éstos con los órganos del Estado”*.

A continuación vamos a observar las demandas que tienen los empresarios con referencia al sector gobierno:

#### Apoyo del gobierno.

Más Apoyo del Gobierno (Entrevista 285) (Micro) (Elaboración de Pan, 7 personas, 17 años) Necesidad 2

Apoyo del gobierno. Para la colocación del producto. (Entrevista 160) (Pequeña) (Fabrica de cajas de regalos, 22 personas, 6 años) Necesidad 1

#### Crecimiento.

Existe un ánimo generalizado por parte de los productores respecto a crecer a mediano plazo, haciéndose énfasis en la necesidad de mayores oportunidades por parte de las autoridades. En ese sentido el resultado de las entrevistas es del tenor siguiente:

Más oportunidades y más bien como factores externos. (Entrevista 59) (Pequeña) (Industrial, 35 y 44 personas, 26 años). Necesidad 2

Crece. (Entrevista 193) (Micro) (Fabricación de muebles, 7 personas, 8 años) Necesidad 2; (Entrevista 251) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 19 personas, 26 años) Necesidad 2

EXPANDIRNOS... (Entrevista 236) (Micro) (Paletería y heladería, 2 personas, 3 años) Necesidad 2

#### Sinergia.

Hay conciencia respecto a que trabajar en armonía y colaboración con otros empresarios sería de interés y beneficio para crecer, pues al efecto se realizó la siguiente manifestación:

Negociar. Porque debemos de buscar negociaciones con el Estado verdad, para así poder ayudar más a la comunidad, porque realmente no apoyamos mucho, no estamos inmersos a este problema.. (Entrevista 70) (Mediana) (Fabricación de equipos y piezas para laboratorios, 120 personas, 26 años) Necesidad 3

## Reducción de Impuestos

Se aprecia un ámbito de inconformidad respecto a la relación existente entre los beneficios obtenidos por parte del estado y las cargas tributarias que deben soportar las personas, como a continuación se observa:

La disminución de impuestos. (Entrevista 136) (Pequeñas) (Manufacturas de Herrajes y tornillos de acero, 15 personas, 15 años) NECESIDAD 2

Lo difícil que está la ley del SIR (Entrevista 146) (Mediana) (Fábrica de Hielo, 80 personas, 25 años) Necesidad 2

Más oportunidad. (Entrevista 89) (Micro)(Transformación, 5 personas, 5 años) Y un poco mas de cooperación de parte de las autoridades.

En vez de Ayudar un poco, exigen y ponen muchas trabas cuando tenemos proyectos ecológicos y tramites burocráticos. (Entrevista 190) (Mediana) (Ramo del vidrio, 70 personas, 12 años) Necesidad 3

**Tabla 12. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Gobierno**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Impuestos</b>	4	0.95%
<b>Apoyo del Gobierno</b>	2	0.47%
<b>Crecimiento</b>	4	0.95%
<b>Sinergia</b>	1	0.23%

## **Seguridad pública**

La Seguridad Pública según Porrúa (1982:327) *“es uno de los elementos formales del bien público o el bien común, que consiste en brindar orden y paz a la comunidad ante la índole egoísta de los seres humanos que los lleva a luchar unos contra otros por los bienes materiales.”*

## Asaltos y Robos.

Un impedimento para el crecimiento continuo de la empresa, es la disminución de las herramientas de trabajo, de la mercancía y del dinero, así como la integridad física de los trabajadores, según las manifestaciones siguientes:

Seguridad pública. Porque; robo de ventas. (Entrevista 103) (Pequeña)(Empacadora de Carnes frías, 35 personas, 5 años). Necesidad 1

Seguridad. Pues ya hemos llegado a tener incidentes. (Entrevista 90) (Pequeña) (Panadería, 20 personas, 15 años). Necesidad 1.

Seguridad. Debido a que los robos en la región son algo muy común.. (Entrevista 121) (Pequeña) (Elaboración y venta de artículos de piel, 50 personas, 10 años) Necesidad 1.

La seguridad. Porque ps los asaltos nos afectan bien hartito y tenemos muchas pérdidas. (Entrevista 164) (Micro) (4 personas, 6 años) Necesidad 1.

Seguridad. Para la seguridad de nuestros vendedores ya que como es de todos sabidos Celaya tiene un alto índice de delincuencia y diariamente hay robos a unidades de reparto o ventas. (Entrevista 146) (Mediana) (Fabrica de Hielo, 80 personas, 25 años) Necesidad 3.

### Vigilancia.

Existe un reclamo por la falta de vigilancia por parte del Estado, así como de las acciones que deberían hacerse y no se toman en cuenta.

Sería vigilancia. (Entrevista 173) (Micro)(Comida, 3 personas) Necesidad 1.

Poner alarmas. Porque ya me han robado una vez. (Entrevista 200) (Micro) (Comercio, 2 personas, 7 años) Necesidad 1.

Vigilancia. Nos proporcionen policía para que vigilen nuestros negocios. (Entrevista 94) (Pequeña) (Artesanías, 12 personas, 2 años) Necesidad 3.

### Cambio de Zona.

Se considera que no es productivo el establecerse en zonas demasiado urbanizadas o inseguras, puesto que ello les ocasiona molestias e incomodidades que podrían evitarse.

La principal y la indispensable es que ya nuestra fabrica, o nuestra empresa. Esta en lo que es la ciudad, ya nos comió la ciudad, antes era aquí la orilla, entonces hay un proyecto a corto plazo el salirnos ya de aquí del Barrio de San Juan, esa es nuestra necesidad actual, bueno como te menciono ya ahorita la ciudad, imagínate una fabrica, una empresa dentro de la ciudad ya es incomodo para la gente que vive a su alrededor como para nosotros y, hay gente que se ha quejado por situaciones de inseguridad por las maquinarias y por los productos de combustibles que se manejan aquí para producir el cartón, para fabricar nuestros productos. (Entrevista 325) (Mediana) (Fabricación de papel y cajas de cartón, 110 personas, 50 años) Necesidad 1

Zona. Por que actualmente donde se encuentra mi negocio es considerado de alto riesgo para el municipio. (Entrevista 40) (Micro) (Carpintería, 3 personas, 5 años) Necesidad 3.

**Tabla 13. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Seguridad Pública**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Asaltos y Robos</b>	5	0.11%
<b>Vigilancia</b>	3	0.71%
<b>Zona</b>	2	0.47%

### **Obras públicas**

De acuerdo a la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, las obras públicas son trabajos que tienen por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles necesarios para el desarrollo social.

#### Pavimentación de Calles

A inicios del Siglo XXI, resulta sorprendente escuchar que una necesidad de las empresas consista en la pavimentación de calles y avenidas; sin embargo, es un hecho que existen zonas dentro y fuera de las ciudades que carecen de estos beneficios básicos y primordiales.

Haber, necesitamos que nos pavimenten las calles, que están alrededor de la empresa. Ya que en tiempos de lluvias se nos atascan los camiones, por el mismo peso del tabicón, luego es un

problema andarlos sacando, y luego cuando no llueve se levanta mucha tierra, los micros pasan al vuelto madre y son los que mas tierra levantan y pues también unos topes para que no pase tan rápido y también es peligroso para nuestros clientes. (Entrevista 62) (Pequeña) (Fabricación de tabicón y block, 12 personas, 3 años). Necesidad 1.

Las vías de comunicación (Entrevista 248) (Pequeña)(Panadería, 16 personas, 25 años) Necesidad 2.

Pavimento. (Entrevista 324) (Pequeña) (Fabricación de Adoquines, 20 personas, 25 años) Necesidad 2.

Que dejara pasar más clientela por aquí que dejaran pasar más carros. (Entrevista 10) (Pequeña)(Artesanías, 13 personas, 15 años) Necesidad 3.

### Drenaje y Agua.

Otra necesidad básica, que no debería existir, consiste en la falta de servicios de agua, drenaje y alcantarillado, según se expone a continuación:

No tenemos agua. (Entrevista 181) (Micro) (Fabricar lavaderos, 2 personas) Necesidad 2.

El drenaje el alcantarillado. (Entrevista 271) (Micro) (Panadería, 6 personas, 1 año) Necesidad 2; (Entrevista 223) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas) Necesidad 2.

El agua, se termina muy temprano (Entrevista 284) (Micro) (Panadería, 5 personas, 35 años) Necesidad 2.

### Alumbrado Público.

En ciertas zonas, no sólo rurales, sino urbanas no cuentan con un sistema de alumbrado público, tal y como lo manifestaron algunos productores, en los términos que a continuación se reproducen:

Y otra cosa que me gustaría es el alumbrado en las calles (Entrevista 62) (Pequeña) (Fabricación de tabicón y block, 12 personas, 3 años) por que en las noches los rateros nomás andan viendo por dónde meterse, yo creo que el alumbrado es lo más importante. Necesidad 2.

Alumbrado público. (Entrevista 121) (Pequeña) (Elaboración y venta de artículos de piel, 50 personas, 10 años) Necesidad 2.

**Tabla 14. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Obras Públicas**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Pavimentación</b>	4	0.95%
<b>Drenaje y Agua</b>	4	0.95%
<b>Alumbrado</b>	2	0.11%

### Análisis Final.

Los micro empresarios no sólo esperan ver mayores resultados de sus impuestos, sino que consideran que las imposiciones tributarias actuales son demasiado elevadas y el índice de calidad de vida es demasiado bajo; consecuentemente debe generarse un círculo virtuoso en el que los particulares contribuyan debidamente y el Estado se preocupe por proporcionar servicios públicos adecuados a los gobernados, reflejándose finalmente en la micro y macro economía.

## Administración General

C.P. Ana Luisa Campos Hernández  
analuisacamposh@yahoo.com.mx

C.P. Saray del Carmen Nieto Ramos  
pink2527@hotmail.com

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo<sup>3</sup>, convirtiéndose en una necesidad integral dentro de cualquier organización (desde la más pequeña hasta la más grande).

El buen administrador, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzos, y la menor interferencia con otras actividades útiles. De acuerdo con Chiavenato (2007:142):

*“La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea en una empresa fabril, en una de servicios, en el ejército, en los hospitales, en la iglesia, etc. El ser humano necesita cooperar cada vez más con otros seres humanos para alcanzar sus objetivos; en este sentido, la administración es básicamente, la coordinación de actividades grupales.”*

O. da Silva (2002:9) establece que: “los principios de la administración por su naturaleza son:

1. **Dinámicos.** *Son flexibles por naturaleza y cambian permanentemente.*
2. **Generalizaciones.** *No pueden ser establecidos con tanto rigor como los de las ciencias físicas por que los seres humanos se comportan de forma más errática que los fenómenos naturales.*
3. **Relativos.** *Son relativos y no leyes absolutas que pueden ser aplicadas ciegamente en todas las situaciones.*
4. **Inexactos.** *Están relacionados con el caos y procuran imponer orden en él, mediante la regulación del comportamiento humano en cualquier situación.*
5. **Universales:** *La mayoría de ellos puede ser aplicada a cualquier tipo de organización; es decir, se puede aplicar a los negocios, los gobiernos, las universidades y otras organizaciones no lucrativas, en todo el mundo.”*

Así entonces, los administradores deben desempeñar las actividades básicas para alcanzar los resultados determinados y/o esperados por las organizaciones.

---

<sup>3</sup> Se entiende por proceso administrativo a cualquier actividad realizada por un director, gerente, jefe, supervisor, capataz o encargado (cada quien en su nivel), desempeñando funciones que permitan maximizar todos los recursos disponibles.

## **Planeación**

Münch (2007:41) opina que la planeación *“es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos”*.

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. Chiavenato (2007: 143) la define de la siguiente manera:

*“La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos.”*

Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

El punto de partida, es la planeación, en la cual se establecen los objetivos por lograr, saber a dónde se pretende llegar para identificar con exactitud cómo llegar hasta allá, y que una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por esto existe una jerarquía de objetivos, en la que algunos son más importantes y predominan sobre los demás. Existen objetivos de la empresa en conjunto, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos. Los objetivos de la empresa predominan sobre los demás, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista. Los objetivos generales se imponen sobre los específicos.

De acuerdo a la encuesta realizada entre algunos integrantes de diversas empresas, se observaron las siguientes necesidades primordialmente en el corto plazo:

De crecimiento.

Aquí se observa un punto muy importante, que llega a ser una gran necesidad entre algunos visionarios de la empresa, que es la superación, pues además lo ven como algo personal, no sólo organizacional.

Crecimiento. Porque se hace el trabajo, nos sirve para superarnos. (Entrevista 5) (Micro)(Alimentos, 4 personas, 1 año).

Algunos otros de los entrevistados, opinan que el crecimiento además de colocarlos en un nivel adecuado de competitividad frente a otros mercados, les va a dar la pauta para no estancarse.

Crecimiento de la planta. La empresa tiene que crecer para ser competente. (Entrevista 125) (Pequeña) (Amoníaco Agrícola, 15 personas, 12 años)

Crecimiento. Si no hay crecimiento nos estancamos. (Entrevista 356) (Micro) (Torno, Venta y Reparación de Bombas para Pozo Profundo, 4 personas, 40 años)

Hay personas para quienes lo más importante, es acrecentar su cartera de clientes, evidentemente porque ello se traduciría en mayores beneficios económicos, pues se da por entendido que el objetivo principal de todo negocio es obtener mayores ganancias.

Expandir el negocio porque así tendría más y mejor clientela. (Entrevista 41) (Micro) (Manufactura de Muebles, 3 personas, 8 años)

Definitivamente muchos opinan que su principal necesidad, es que su negocio crezca.

Crecimiento. (Entrevista 66) (Micro) (Transformación, 10 personas, 2 años); (Entrevista 193) (Micro) (Fabricación de muebles, 7 personas, 8 años); (Entrevista 162) (Micro) (Trabajos en hierro, 4 personas, 15 años); (Entrevista 184) (Micro) (Artesanías, 6 personas, 7 años); (Entrevista 163) (Micro) (Panadería, 7 personas, 3 años); (Entrevista 168) (Micro) (Dulces regionales, 6 personas, 10 años)

Abrir más sucursales. Para poder tomar más trabajos que hasta el momento no podemos. (Entrevista 176) (Micro) (Fabricación de muebles rústicos, 3 personas, 20 años)

En resumen, los objetivos y/o necesidades inmediatas de las personas encuestadas, como se puede observar, son los de lograr un mayor crecimiento en sus empresas, que van desde la pequeña a la mediana, con lo cual se entiende, son necesidades primordiales, para así alcanzar otras metas como consecuencia de dicho crecimiento, tales como ser más competitivos, lograr una mayor producción, cautivar mercados mayores, entre otros.

Lograr una mejor administración.

Indudablemente, la base para lograr el éxito de un negocio, es tener una administración adecuada y óptima, para hacer uso eficiente de los recursos (económicos, materiales y humanos) con que se disponen, y es innegable el hecho de que muchos de los emprendedores de negocios no tienen una clara visión de la importancia de aplicar una correcta administración, aunque quizás muchos lo hacen empíricamente, como se muestra con las siguientes opiniones:

Una buena administración. Porque para saber administrar los flujos del dinero. (Entrevista 329) (Medina) (Elaboración de trajes, 70 personas, 20 años)

Pues todos. (Entrevista 348) (Micro) (Venta de abarrotes, 5 personas, 12 años)

Administración en la dirección general. (Entrevista 413) (Mediana) (Fabricación de lonas de plástico, 81 personas, 9 años)

La administración. (Entrevista 96) (Pequeña) (Producción de masa y tortilla, 21 personas, 15 años)

Tener una buena administración de la empresa. (Entrevista 215) (Micro) (Comerciante, 6 personas, .6 años); (Entrevista 165) (Micro) (Fabricación de cajeta, 3 personas, 25 años)

Invertir en mobiliario

Hay quienes creen necesario reinvertir su capital en más mobiliario y equipo, pues de esta manera podrán tener una mayor producción y/o comercialización, esto dependiendo del giro de la empresa.

Mejor mobiliario en la empresa. (Entrevista 98) (Micro) (Panadería, 6 personas, 20 años)

## Cambiar procesos de producción

Otros más lo enfocan en cuestiones productivas como se demuestra con el siguiente testimonio:

Cambiar los procesos. (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años)

## Personal de trabajo

Rotación de personal. Porque no duran mucho trabajando con nosotros. (Entrevista 170) (Pequeña) (Elaboración de paletas, 20 personas, 20 años)

## Diversos objetivos

No seguir por mucho tiempo de ambulante. (Entrevista 194) (Micro) (Venta de mariscos, 4 personas, 3 años)

Productividad que está muy ligada a. (Entrevista 203) (Mediana) (Fabricación y montaje de estructuras metálicas, 100 personas, 25 años)

Trabajo familiar, después de trabajar en la oficina. Doble trabajo. (Entrevista 123) (Micro) (Elaboración de nieve, 3 personas, 20 años)

Es importante mencionar que el ser humano necesita cooperar cada vez más con otros seres humanos para alcanzar sus objetivos, y así al conjuntar esfuerzos, habilidades y conocimientos hacer más productivas sus fortalezas y cada vez más irrelevantes sus debilidades.

También es cierto, que aún existen aquellas personas que no saben y no conocen cuál es la misión y la visión de su empresa, y por lo tanto no pueden identificar claramente cómo puede impactar a su empresa la aplicación de un proceso administrativo adecuado en la misma.

Qué será, no pues que te puedo decir, en tela tenemos en bodega, maquinaria tenemos de sobra porque a veces se incrementa el trabajo. (Entrevista 67) (Micro) (Fabricación de ropa, 16 personas, 20 años).

Así entonces, como se puede observar, las necesidades mencionados por los encuestados, podrán alcanzarse o no, si se establece un plan adecuado a sus diversas necesidades, tomando decisiones anticipadamente sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción, y esto se logrará a través de una adecuada planeación.

## **Organización**

Münch (2007:45) define la importancia de la organización dentro del proceso administrativo afirmando *“que a través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo”*

En este sentido, la función de organización de acuerdo a Chiavenato (2007:148) significa:

*“el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”.*

Organizar, entonces consiste en: a) determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización); b) agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización); y, c) asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Uno de los recursos más importantes dentro de una organización, es el recurso tiempo, el cual al ser maximizado, evidentemente se traducirá en una mayor producción o comercialización, y se reflejará en diversas áreas de la misma, tales como, tener listos los productos o servicios que les permitan satisfacer a sus clientes oportunamente, reducción de costos, mayores ganancias, entre otros, como se demuestra a continuación:

El tiempo. El tiempo, porque además de que tengo la fábrica, tengo otros negocios que atender, y sabemos que si uno no atiende sus propias cosas, se van para la quiebra. (Entrevista 21) (Pequeña) (Fabricadora de Cajeta, 11 personas, 25 años).

Más tiempo. (Entrevista 89) (Micro)(Transformación, 5 personas, 5 años).

Estar afuera de las primarias antes de la salida. (Entrevista 322) (Micro) (Venta ambulante de Churros, 1 personas, 3 años)

No podría porque una empresa siempre a tener problemas, y si uno va resolverlos de deben resolver parejos no se tiene que perder el tiempo en tratar de ordenarlos y saber cual tiene importancia, todos los problemas tienen importancia. (Entrevista 197) (Mediana) (Fabricación Especial de Metal, 70 personas, 40 años).

Entregar a tiempo las piezas. De repente surgen inconvenientes con las mismas y se tienen que empezar de nuevo. (Entrevista 373) (Micro) (Elaboración de piezas de acero, 3 personas, 7 años)

No meter el material a tiempo. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años)

Tiempos de recuperación en este rubro. (Entrevista 97) (Micro) (Diseño y manufactura de metales, 7 personas, 8 años).

Satisfacer en el tiempo y el producto terminado. Nosotros estamos viviendo mejor. (Entrevista 116) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 11 personas, 8 años)

Otro factor relevante en cualquier negocio desde el más pequeño hasta el más grande, para alcanzar sus objetivos, ejecutar sus planes y lograr que su personal trabaje con eficiencia, es que las actividades se agrupen de manera lógica y se distribuya la autoridad para evitar conflictos y confusiones, y aunque empíricamente, muchos empresarios lo identifican así:

La organización. Porque tenemos que llevar cierto control de lo que producimos para tener beneficio. (Entrevista 248) (Pequeña)(Panadería, 16 personas, 25 años).

Reorganización. Tengo la misma organización hace años. (Entrevista 24) (Micro) (Fabricación de cajeta, 1 personas, 25 años)

El respeto de las áreas. Me refiero a respetar cada área y a hacer cada departamento lo suyo. (Entrevista 413) (Mediana) (Fabricación de lonas de plástico, 81 personas, 9 años)

La forma y costo de distribución. Por que esto es lo que eleva hasta un 25% el costo. (Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años)

Respetar un orden de trabajo. (Entrevista 149) (Micro) (Imprenta, 2 personas, 68 años)

Definitivamente una adecuada organización dará los frutos deseados dentro de cada empresa. Es necesario, que todo grupo de personas dentro de cualquier negocio, reunidas para cumplir ciertas metas, lo hagan estructuralmente y en equipo, pues de manera individual quizás no podrán cumplirlas en el tiempo preciso.

### **Dirección**

Münch (2007:50) hace referencia a la importancia de la etapa de dirección dentro del proceso administrativo de la siguiente manera:

*“Al ser la dirección la etapa, donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección”.*

Define Koontz y Weihrich (2004: 494-598) la función administrativa de dirección como *“el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.*

Tal como quedará de manifiesto en las exposiciones sobre esta función, las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración, al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, nos encontramos:

- Los factores humanos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente así como la individualidad y personalidad de ésta.
- Motivación. Las motivaciones humanas se basan en necesidades ya sea conciente o inconscientemente experimentadas.
- Liderazgo. Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.
- Comunicación. Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Una vez manifestada la importancia de la dirección en el proceso administrativo, se muestran las necesidades encontradas:

#### Comunicación.

Es evidente que una adecuada comunicación dentro de cualquier negocio es imprescindible, pues a través de ella se podrán establecer ideas claras y precisas para poder ejecutarlas eficientemente y evitar una serie de contingencias que les permita

alcanzar lo deseado para lo que es necesario una correcta dirección. Dentro de esta etapa, entonces, es necesaria la comunicación entre directivos y subordinados, y así cumplir las dos fases antes mencionadas a través del esfuerzo y la coordinación de todos.

Sistema eficiente de comunicación interno. (Entrevista 354) (Grande) (Alimentos, 160 personas, 14 años)

Falta de organización.

Desafortunadamente no todas las empresas implantan el proceso administrativo adecuado a sus características.

Le falta organización. (Entrevista 220) (Micro)(Pastelería, 3 personas, 15 años)

Otros factores.

Los socios son la esencia de la dirección ya que en ellos se concentra dicha función, ellos deben de motivar a sus empleados, abrir los canales de comunicación y coordinación dentro de la organización.

Socios. (Entrevista 236) (Micro) (Palettería y heladería, 2 personas, 3 años)

### **Control**

Münch (2007:55) establece que *“a través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación”*

Koontz y Weihrich (2004: 456) definen la función administrativa de control como *“la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”*.

La Planeación y el control están estrechamente relacionados. No obstante desde el punto de vista conceptual es conveniente separarlas. Así entonces, el proceso básico de control se desarrolla de la siguiente manera, considerando la esencia del mismo:

- Establecimiento de normas. Es decir establecer criterios de desempeño.
- Medición de desempeño. Debe realizarse idealmente con fundamentos en la previsión.
- Corrección de desviaciones. Si el desempeño se mide en correspondencia con las normas es más fácil corregir desviaciones.

Contabilidad.

Debemos de suponer que la gente piensa que en la organización no están implementados los sistemas contables adecuados, debido a que puede ser este el reflejo de serias deficiencias que se manifiestan en los testimonios que la gente expresó.

La contabilidad. (Entrevista 96) (Pequeña) (Producción de masa y tortilla, 21 personas, 15 años)

Contabilidad. Porque necesitamos llevar una organización en el dinero. (Entrevista 286) (Mediana) (Fabricación de pan, 55 personas, 25 años).

La gente opina que uno de los principales problemas que se derivan de la aplicación de un incorrecto sistema contable es la fuga en el flujo de efectivo, puesto que al verse mermadas las utilidades de la organización es reflejo de que no existe control interno.

Fuga de dinero. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años).

Pérdidas de dinero. (Entrevista 276) (Pequeña) (Elaboración de pan, 18 personas, 40 años)

Debemos suponer que también como reflejo de un inexistente control interno dentro de la organización, se detectan diferencias entre los saldos y/o movimientos contables y lo que realmente hay en existencia dentro de la organización.

Control de los movimientos de la empresa... (Entrevista 206) (Micro) (Compra-Venta de mueblería, 5 personas, 8 años)

Los saldos siguen faltando. (Entrevista 32) (Mediana) (Exportación ropa deportiva, 90 personas, 8 años).

La inestabilidad de un negocio actualmente es el reflejo de que no se aplicó el proceso administrativo adecuado, y como en la práctica la fase de control nos remite a la fase de planeación sería importante replantear los objetivos de la organización.

Que es un negocio muy inestable (Entrevista 276) (Pequeña) (Elaboración de pan, 18 personas, 40 años)

## Costos.

Algunas organizaciones optan por reducir los costos a través de los desperdicios, ya sea que con éstos elaboren un subproducto y obtengan mayor ingreso, o bien que simplemente opten por optimizar recursos.

Reducción de desperdicios. (Entrevista 72) (Mediana) (Automotriz, 90 personas, 5 años)

Para disminuir los costos o gastos de la empresa. (Entrevista 72) (Mediana) (Automotriz, 90 personas, 5 años).

## Empresa.

Es sumamente necesario que las instalaciones físicas vayan creciendo a la par de las operaciones de la organización debido a que la falta de espacio puede crear conflictos posteriores dentro del proceso administrativo.

Instalaciones. Están muy chicas y estamos creciendo. (Entrevista 30) (Mediana) (Fabricación de calzado, 82 personas, 25 años)

En la fase de control se debe llevar a cabo la retroalimentación por que es la manera más efectiva de darse cuenta cuáles de los procesos o sistemas implementados tuvieron éxito y cuales no para de ésta manera cambiar lo que no ha funcionado correctamente.

El ambiente laboral. El ambiente laboral en relación a qué, pues a hacer evaluaciones continuas periódicas en relación en como es el ambiente laboral tanto con sus compañeros, supervisores así mismo una evaluación de departamento, qué es lo que le hace falta a mi departamento o qué es lo que tengo que mejorar del mismo, así que hago evaluaciones cada tres y cada seis meses, van así como te vuelvo a repetir de acuerdo a mi departamento de recursos humanos las tres más importantes. (Entrevista 64) (Mediana) (Fabricación de empaques de cartón, 135 personas, 3.5 años)

Cuando en una organización se tiene el problema de ausentismo dentro del personal es porque no ha habido la suficiente motivación que impulse a los trabajadores a realizar sus labores.

La asistencia. Faltan mucho. (Entrevista 135) (Pequeña) (Helados, 50 personas, 10 años)

Es necesario que las organizaciones den el adecuado mantenimiento a la maquinaria, equipo de cómputo, mobiliario y equipo e instalaciones periódicamente.

Mantenimiento de la empresa (Entrevista 23) (Micro) (Elaboración dulce de leche, 6 personas, 1 años)

Debemos suponer que para algunas empresas resulta una carga importante el pago de nómina, es por esto que se deben tomar las medidas necesarias para que la empresa no se quede sin liquidez y pueda afrontar dicho gasto.

La nómina. (Entrevista 152) (Pequeña)(Educación, 50 personas, 3 años)

Podemos concluir diciendo que el proceso administrativo dentro de una empresa es básico, lo que lo convierte en una necesidad integral, pues con ello se logrará un efecto externo que será la atracción de los usuarios (clientes, proveedores y otros); e internamente, se fortalecerá la identidad de los miembros de la organización y su sentido de realización por el desempeño de su trabajo, provocando esto a su vez, la elevación de la productividad.

La siguiente tabla y gráfica muestran representativamente, los valores obtenidos en relación a los testimonios de las principales necesidades comprendidas dentro de todas las fases del proceso administrativo:

**Tabla 15. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Administración General**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planeación	25	5.95%
Organización	13	3.09%
Dirección	4	0.95%
Control	12	2.86%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>12.86%</b>

## Producción

Blanca Resendiz Ramírez  
resendiz000@gmail.com

Luís Enrique Barrios Islas  
lgrunge@gmail.com

Paola Hernández Hernández  
licpaolahdz@yahoo.com.mx

Pola (1999:10) define la producción como “*un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos*”.

### **Insumos y proveedores**

Podemos decir que los insumos y proveedores según Chapman (2006:235) “*son los métodos más comunes para programar y satisfacer la demanda de bienes e insumos consiste en el uso de un inventario administrado por el proveedor. Un proveedor mantiene y administra las existencias en inventario ubicado en un lugar definido de las instalaciones del cliente*”.

#### Materia prima.

Dentro del proceso de producción la materia prima juega un papel esencial, sin el cual no existiría dicho proceso, ya que para generar cualquier producto es necesaria la materia prima.

Conseguir telas apropiadas. (Entrevista 7) (Micro) (Diseño de Vestidos y trajes, 6 personas, 8 años). Necesidad 1

Materias primas. No contar con algunos insumos nacionales, ya que la resina se debe de compra, en Estados Unidos por su calidad. (Entrevista 1) (Mediana) (Producción y venta de agua purificada, 150 personas, 14 años). Necesidad 1

Leche. (Entrevista 20) (Micro) (Dulcería y fábrica de cajeta, 5 personas, 15 años). Necesidad 1; (Entrevista 26) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 20 años). Necesidad 1

Materia prima. Es lo más importante. (Entrevista 33) (Micro) (Fabricación de carbón, 4 personas, 60 años) Necesidad 1

He, sería la, la madera. Porque: la madera, para poder sacar un trabajo, se necesita la herramienta, al, al momento de necesitar la herramienta, ocupamos luz, o sea las tres van ligadas de acuerdo con, en lo que estamos trabajando. . (Entrevista 39) (Mediana) (Carpintería, 54 personas, 17 años). Necesidad 1

Azúcar. (Entrevista 51) (Micro)(Fabricación de catsup, 3 personas, 8 años). Necesidad 1; (Entrevista 26) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 20 años). Necesidad 2; (Entrevista 274) (Micro) (Panadería, 2 personas). Necesidad 2; (Entrevista 20) (Micro)(Dulcería y fábrica de cajeta, 5 personas, 15 años). Necesidad 3.

La fruta que es la guayaba. Porque si no hay de esa fruta pues no hay dulce.. (Entrevista 84) (Micro) (Comercial, 8 personas, 36 años). Necesidad 1

Gas. Es con lo que trabajamos (Entrevista 87) (Micro) (Elaboración de botanas, 4 personas, 35 años) Necesidad 1

Para la fabricación del pan, la harina, la mantequilla, la azúcar, la leche y el huevo. (Entrevista 91) (Micro) (Panadería, 5 personas, 5 años) Necesidad 1

Materia prima. (Entrevista 101) (Micro) (Lácteos, 4 personas, 5 años) Necesidad 1; (Entrevista 264) (Micro) (Panadería, 6 personas, 12 años). Necesidad 1; (Entrevista 266) (Micro) (Panadería, 5 personas, 16 años); (Entrevista 142) (Micro) (Herrería, 3 personas, 18 años). Necesidad 1; (Entrevista 304) (Pequeña) (Pastelería, 16 personas, 4 años). Necesidad 1; (Entrevista 331) (Micro) (Productos lácteos, 4 personas, 12 años) Necesidad 1; (Entrevista 213) (Pequeña) (Fabricación de ropa, 30 personas, 29 años) Necesidad 1; (Entrevista 405) (Micro) (Tortillería, 1 personas, 16 años) . Necesidad 1; (Entrevista 406) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 20 años). Necesidad 1; (Entrevista 92) (Micro) (Panadería, 3 personas, 2 años) Necesidad 2; (Entrevista 219) (Pequeña) (Fundadora, 27 personas) Necesidad 2; (Entrevista 183) (Pequeña) (Fabricación, venta, renta de lonas, 15 personas, 20 años). Necesidad 2; (Entrevista 330) (Micro) (Elaboración de productos lácteos, 4 personas, 12 años). Necesidad 2; (Entrevista 199) (Micro) (Panadería, 2 personas, 22 años). Necesidad 2; (Entrevista 141) (Micro) (Herrería Artística, 3 personas, 110 años) Necesidad 3; (Entrevista 277) (Micro) (Panificadora, 1 persona, 20 años). Necesidad 3.

La leche. Antes de que nosotros estuviéramos que no tuviéramos la empresa, la leche nos la pagaban muy barata. Ahora que ya nosotros estamos trabajando nuestra propia leche estamos dando su valor adecuado. (Entrevista 116) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 11 personas, 8 años). Necesidad 1

Tener leche todo el año. Ahorita ya se empieza a escasear, en diciembre se pone bien escasa y hay ventas y no, nos alcanza para todos los cafeteros que somos y que en realidad sea de cabra por que si no a mi no me sirve, ahorita por ejemplo la escasez que hubo con el azúcar, y todos esos pues son problemitas pero pues ya se van resolviendo. . (Entrevista 119) (Micro) (Dulcería, 5 personas, 62 años). Necesidad 1

Aserrín. Porque ya no se consigue fácilmente como antes. (Entrevista 130) (Pequeña) (Fabricación de tabique, 20 personas, 10 años) Necesidad 1

Barro. Se necesita de un buen barro para tener tabiques de buena calidad. (Entrevista 131) (Pequeña) (Fabricación de tabiques, 40 personas, 25 años) Necesidad 1

Productos de bajo costo y buena calidad. (Entrevista 134) (Grande) (Electrodomésticos, 300 personas, 50 años). Necesidad 1

El alto costo del material de trabajo. Porque no es muy barato. (Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años). Necesidad 1

Energía eléctrica. Es necesaria para el trabajo. (Entrevista 143) (Micro) (Herrería, 5 personas, 10 años). Necesidad 1

Recursos naturales. (Entrevista 155) (Pequeña) (Agrícola, 36 personas, 7 años)

Materia prima. Porque es indispensable para elaborar el producto. (Entrevista 178) (Micro) (Lácteos, 7 personas, 15 años). Necesidad 1

La madera. Es lo primordial, la madera, necesidades, según las que te pida el cliente, normalmente lo que se hace aquí es la venta de madera, porque no se hacen mucho trabajos, los únicos trabajos que se hacen aquí son la pala, los cuadros, las cruces y cosas muy pequeñas. (Entrevista 191) (Micro) (Carpintería artesanal, 9 personas, 66 años) Necesidad 1

La adquisición de la madera. Debido a que debe llegar la adecuada y en buenas condiciones, ya que es un factor importante para poder tener lo pedidos de los clientes a tiempo. (Entrevista 192) (Pequeña) (Maderera, 30 personas, 25 años). Necesidad 1

La materia prima. Porque: la compra por menudeo y es mas cara. (Entrevista 220) (Micro) (Pastelería, 3 personas, 15 años) Necesidad 1

El suministro de agua. Por la escasez. (Entrevista 225) (Pequeña) (Venta de pasto, 12 personas, 1 años) Necesidad 1

Falta de materia prima. Esto es más que nada que el campo de la región no es capaz de abastecernos con la materia prima que nosotros requerimos entonces esto para nosotros es una gran problemática. (Entrevista 232) (Grande) (Procesadora de vegetales, 950 personas, 16 años) Necesidad 1

La luz. Porque son necesarios. (Entrevista 241) (Micro) (Comercial, 7 personas, 15 años). Necesidad 1

Luz eléctrica. Sale muy cara (Entrevista 243) (Micro) (Panadería, 4 personas, 12 años). Necesidad 1

Materia prima. Con lo que se fabrica el pan, es la primordial. (Entrevista 273) (Micro) (Pan, 3 personas, 20 años) Necesidad 1

La harina. (Entrevista 274) (Micro) (Panadería, 2 personas) Necesidad 1

Materia Prima. Ya que si no se tiene a tiempo o tiene mala calidad no se puede trabajar. (Entrevista 280) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 50 años) Necesidad 1

Madera. (Entrevista 208) (Pequeña) (Mueblería, 15 personas, 10 años) Necesidad 1; (Entrevista 100) (Micro) (Carpintería, 4 personas, 1 años). Necesidad 1; (Entrevista 210) (Pequeña) (Mueblería, 23 personas, 50 años). Necesidad 1.

Materia prima. Ella es la clave para el producto y normalmente la materia prima con eso del libre comercio hay mucho problema para mantener el mismo producto ya no lo hacen o cambian los proveedores de un producto, de una materia prima a otra marca y ahí empiezan los problemas con el producto tenemos que volver a hacer pruebas. (Entrevista 301) (Micro) (Industrial, 4 personas, 14 años) Necesidad 1

Cuando se agota la materia prima... Luego no podemos producir... (Entrevista 306) (Pequeña) (Repostería, 15 personas, 13 años) Necesidad 1

Para la compra de materia prima. (Entrevista 330) (Micro) (Elaboración de productos lácteos, 4 personas, 12 años) Necesidad 1

Por escasez de materias primas. No hay suficiente abasto de producto terminado. Entonces el periodo es por ciclos. Por ejemplo, la empresa, la manera en que tiene... más bien las fechas en que obtiene más ingresos son aproximadamente en tiempos de frío... y por ahí de... Octubre hasta el mes de abril, porque se escasea la materia prima que es la leche fluida, que tiene poca para ofrecer el producto y en consecuencia caen las ventas; y en el periodo en el cual esté. (Entrevista 332) (Mediana) (Fabricación de productos lácteos, 100 personas, 12 años) Necesidad 1

Porque nuestra empresa es una empresa transformadora necesitamos comprar materias primas, entonces con un capital bueno se puede trabajar bien. (Entrevista 334) (Pequeña) (Mueblería metálica, 18 personas, 22 años) Necesidad 1

Nuestro giro necesita de materia prima que es el acero y diariamente va aumentando de precio. (Entrevista 335) (Pequeña) (Muebles para comercio metálicos, 20 personas, 25 años) Necesidad 1

La leche. Porque: pues a veces se escasea... (Entrevista 337) (Micro) (Hacer todo tipo de quesos, 8 personas, 20 años) Necesidad 1

Materia prima. Porque es indispensable para elaborar el producto. (Entrevista 338) (Micro) (Lácteos, 10 personas, 8 años) Necesidad 1

Trigo. Porque el precio no es estable. (Entrevista 379) (Micro) (Tortillería de harina de trigo, 10 personas, 3 años) Necesidad 1

Tener una buena materia prima. (Entrevista 256) (Pequeña) (Panaderías, 15 personas, 2 años). Necesidad 1

Maíz, es necesario tenerlo a tiempo para trabajarlo y tener un buen maíz (Entrevista 384) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 10 años) NECESIDAD 1

Maíz. (Entrevista 397) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 10 años) . Necesidad 1

El maíz... pues para hacer el nixtamal... (Entrevista 403) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 1 años) Necesidad 1

Glucosa. (Entrevista 20) (Micro) (Dulcería y fábrica de cajeta, 5 personas, 15 años). Necesidad 2

Materia prima. Para producir los productos. (Entrevista 23) (Micro) (Elaboración dulce de leche, 6 personas, 1 años). Necesidad 2

Pasta de tomate. (Entrevista 51) (Micro)(Fabricación de cátsup, 3 personas, 8 años). Necesidad 2

Ingredientes (Entrevista 82) (Micro) (Dulces tradicionales, 8 personas, 9 años) Necesidad 2; (Entrevista 258) (Pequeña) (Panificadora, 30 personas, 25 años) Necesidad 2; (Entrevista 268) (Pequeña) (Panificadora, 50 personas, 40 años). Necesidad 2

Lama (Entrevista 131) (Pequeña) (Fabricación de tabiques, 40 personas, 25 años) Necesidad 2

Pedidos de material (Entrevista 144) (Micro) (Herrería, 5 personas, 14 años). Necesidad 2

Materia prima barata. (Entrevista 179) (Micro)(Ladrillera, 41 personas, 12 años). Necesidad 2

La compra de madera importada (Entrevista 192) (Pequeña) (Maderera, 30 personas, 25 años). Necesidad 2

Insumos. (Entrevista 260) (Micro) (Comercial, 10 personas, 50 años) Necesidad 2

Gas. (Entrevista 273) (Micro) (Pan, 3 personas, 20 años). Necesidad 2; (Entrevista 397) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 10 años) Necesidad 2; (Entrevista 284) (Micro) (Panadería, 5 personas, 35 años. Necesidad 1; (Entrevista 304) (Pequeña) (Pastelería, 16 personas, 4 años). Necesidad 2

La leche se corta muy rápido (Entrevista 306) (Pequeña) (Repostería, 15 personas, 13 años). Necesidad 2

Material para trabajar. (Entrevista 344) (Micro) (Fabricación de muebles para oficina, 4 personas, 20 años). Necesidad 2

Disminución del maíz y masera. (Entrevista 382) (Micro) (Comercial, 5 personas, 7 años) Necesidad 2

Nixtamal. Debe de estar bien cocido para que salgan bien las tortillas. (Entrevista 385) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 15 años). Necesidad 2

Sería tener masa y todos los ingredientes para poder vender. (Entrevista 386) (Micro) (Comerciante, 4 personas, 16 años). Necesidad 2

Luz. La luz, para fabricar la tortilla. (Entrevista 403) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 1 años) Necesidad 2

Materia Prima. Porque: Para tener los pedidos. (Entrevista 412) (Pequeña) (Fabricación de refacciones automotrices, 25 personas, 6 años). Necesidad 2

La producción de leche de cabra. Este tipo de leche no hay en la región, y si hay es muy cara. (Entrevista 19) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 10 personas, 6 años) Necesidad 3.

La luz. (Entrevista 39) (Mediana) (Carpintería, 54 personas, 17 años). Necesidad 3.

Fécula de maíz. (Entrevista 51) (Micro)(Fabricación de catsup, 3 personas, 8 años). Necesidad 3. Materia prima. Es lo que necesito para producir la ropa. (Entrevista 68) (Pequeña) (Industrial, 13 personas, 10 años). Necesidad 3.

La compra de Aluminio. (Entrevista 72) (Mediana) (Automotriz, 90 personas, 5 años) Necesidad 3.

Materias primas. Porque; Dificultad para obtenerlas. (Entrevista 103) (Pequeña)(Empacadora de Carnes frías, 35 personas, 5 años) Necesidad 3.

Materia prima. Porque es muy escasa. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años) Necesidad 3.

Aserrín. Ya no es fácil conseguir aserrín y se necesita para calentar el barro. (Entrevista 131) (Pequeña) (Fabricación de tabiques, 40 personas, 25 años) Necesidad 3.

La tercera, pues el agua y los minerales que utilizamos. Pues sin los minerales y sin el agua no se pueden desarrollar las semillas. (Entrevista 154) (Pequeña) (Cultivo de semilla, 11 personas, 3 años) Necesidad 3.

El material es muy escaso.A veces que luego no lo traen cuando lo pedimos. (Entrevista 181) (Micro) (Fabricar lavaderos, 2 personas) Necesidad 3.

Conseguir la materia prima buen precio. Porque esta algo caro. (Entrevista 202) (Pequeña) (Alimentos, 38 personas). Necesidad 3.

Materia prima. Pues para este tipo de negocios se necesita mucho material y uno a veces carece del mismo. (Entrevista 227) (Micro) (Peletería y nevaría, 6 personas, 4 años). Necesidad 3.

Materia prima. Por que es con lo que trabajamos y ganamos dinero (Entrevista 242) (Pequeña) (Panadería, 40 personas, 150 años). Necesidad 3.

Gas, si no hay gas no se puede hacer nada (Entrevista 265) (Micro) (Panadería, 7 personas, 14 años); (Entrevista 265) (Micro) (Panadería, 7 personas, 14 años). Necesidad 3.

Material para hacer el pan más barato. . (Entrevista 278) (Pequeña)(Panadería, 12 personas, 6 años). Necesidad 3.

Materiales baratos. (Entrevista 317) (Micro) (Peletería y nevaría, 3 personas, 5 años). Porque si consigo materiales sin intermediarios el costo es más barato. Necesidad 3.

Gas, el gas para cocer el nixtamal (Entrevista 403) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 1 años). Necesidad 3

## Proveedores.

Así como es importante contar con materia prima, antes de eso se debe contar con proveedores de dicha materia prima, es decir, personas físicas o morales cuya actividad sea el acercar a los productores los instrumentos necesarios para producir algo.

El proveedor. Pues porque sin ellas no tendría una empresa de que me sirve tener las maquinas sin proveedor y sin clientes o viceversa. (Entrevista 56) (Pequeña) (Papel y cartón maquila, 20 personas, 15 años). Necesidad 1

Abastecerme en producto. Porqué: Es indispensable para la venta. . (Entrevista 80) (Pequeña)(Venta de cajetas, 27 personas, 8 años). Necesidad 1

Proveedores. Porque son los que proporcionan el producto. (Entrevista 206) (Micro) (Compra-Venta de mueblería, 5 personas, 8 años) Necesidad 1

Los proveedores. Pues gracias a estos obtenemos la mercadería que vendemos. (Entrevista 207) (Micro) (Muebles, 5 personas, 3 años) Necesidad 1

Tener proveedores suficientes. Ya que diariamente necesitamos una cierta cantidad de leche o frutas, este... no podríamos trabajar. (Entrevista 215) (Micro) (Comerciante, 6 personas, .6 años) Necesidad 1

Buenos proveedores. Porque para que nos den buenos precios. (Entrevista 216) (Pequeña)(Comerciante, 15 personas, 22 años) Necesidad 1

Que las personas que nos surten no traigan la harina a tiempo. (Entrevista 257) (Pequeña) (Panadería, 30 personas, 4 años) Necesidad 1

Proveedores. (Porque hay veces que no traen a tiempo el producto, no viene el día que les toca venir y a veces también nos quedan mal con el producto, y sin la harina, el huevo y lo que nosotros utilizamos no puede salir adelante la producción... (Entrevista 291) (Micro) (Panadería, 4 personas, 3 años) Necesidad 1

Falta de proveedores. El problema es que cuando uno necesita un material tiene que salir fuera a conseguirlo, sí este es el principal problema que nosotros tenemos para este negocio.. (Entrevista 359) (Micro) (Reparación y fabricación de joyería, 2 personas, 14 años) Necesidad 1

Los proveedores. Para poder obtener los zapatos que vendo. (Entrevista 420) (Micro) (Zapatería, 9 personas, 5 años). Necesidad 1

Proveedores. Porque son los que proporcionan el producto.. (Entrevista 124) (Micro) (Veterinaria en gral., 1 personas, 3 años) Necesidad 1

Los proveedores para que nos garanticen los materiales para empezar a trabajar de inmediato en un pedido. Necesidad 2

La falta de proveedores (Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años) Necesidad 2

Proveedores de materia prima (Entrevista 160) (Pequeña) (Fabrica de cajas de regalos, 22 personas, 6 años) Necesidad 2

Encontrar proveedores que nos den facilidades para adquirir la materia prima.

Proveedores, hay un alto costo. (Entrevista 308) (Micro) (Pastelería, 5 personas, 20 años) Necesidad 3

Malos proveedores, a veces no me entregan a tiempo los empaques y es cuando se nos junta el trabajo por que no podemos entregar pedidos (Entrevista 355) (Pequeña) (artesanía, 26 personas, 25 años) Necesidad 3

## Comercialización.

Otro problema importante al que se enfrentan los productores es la comercialización del bien terminado, es decir, cómo colocarlo en el mercado de manera más fácil y que su venta sea rápida.

Compra del producto. Para la elaboración de la comida y buscarlo en los lugares donde sea más accesible y tener mayor utilidad. (Entrevista 99) (Micro) (Venta de comida, 4 personas) Necesidad 1

Mayor captación de granos en las bodegas. (Entrevista 133) (Micro) (Granja, 10 personas, 30 años) Necesidad 1

## Aumento de Precios.

El Aumento de precios constituye una problemática fundamental ya que hay ocasiones en que los procesos ya se tienen bien definidos así como los recursos para cada proceso, sin embargo se presentan aumentos en los precios tal y como puede ser en la mano de obra, en la materia prima, en combustible (el cual es necesario para transportar el producto), refacciones para maquinaria por mencionar algunas.

Aumento en el precio del los materiales que utiliza. Los clientes recienten el aumento del costo del trabajo que se les hace. (Entrevista 144) (Micro) (Herrería, 5 personas, 14 años) Necesidad 1

Altos costos de energía eléctrica. Dado que en nuestros costos de producción dicho gasto representa un 60% y con los aumentos de cada mes no está variando lógicamente nuestro costo de producción es alto.. (Entrevista 146) (Mediana) (Fabrica de Hielo, 80 personas, 25 años) Necesidad 1

Materia prima. Barata. (Entrevista 217) (Micro)(Talabartería, 6 personas, 12 años) Necesidad 1

Las piezas son un poco caras. (Entrevista 373) (Micro) (Elaboración de piezas de acero, 3 personas, 7 años) Necesidad 1

Conseguir material a precio más bajo. (Entrevista 41) (Micro) (Manufactura de Muebles, 3 personas, 8 años). Necesidad 2

Mismos hilos y tela. Pues están muy caros y este, necesitamos que tuvieran costos mas bajos. (Entrevista 69) (Micro) (Industrial, 4 personas, 3 años). Necesidad 3

La baja en el costo de combustible. (Entrevista 352) (Pequeña) (Diseño de sistemas de riego Pb. 35 personas, 12 años) ya que nuestro consumo es muy grande. V

Costo de los materiales. (Entrevista 361) (Micro) (Fabricación y reparación de equipo de bombeo, 10 personas, 33 años) esta muy elevado. V

Otros.

Pueden también presentarse otros problemas los cuales se resumen en diversidad de productos y faltante de capital para incrementar la producción.

Papelería. Por que no surtimos seguido. (Entrevista 353) (Micro)(Renta de equipo de cómputo, 2 personas, 5 años) Necesidad 1

Herramienta. Porque mas trabajos. (Entrevista 358) (Micro) (Estructuras Metálicas, 2 personas, 5 años) Necesidad 1

Aceite para máquinas. Es lo que le da vida a las máquinas. (Entrevista 365) (Micro) (Torno y Soldaduras, 2 personas, 25 años) Necesidad 2

Créditos para comprar maíz. (Entrevista 402) (Micro) (Tortillería, 6 personas, 6 años). Necesidad 3

Para tales efectos se muestra la siguiente tabla en base a los resultados obtenidos en las entrevistas:

**Tabla 16. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Insumos y proveedores**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Materia Prima</b>	95	22.61%
<b>Proveedores</b>	17	4.04%
<b>Comercialización</b>	2	0.47%
<b>Aumento de Precios</b>	8	1.9%
<b>Otros</b>	4	0.95%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>30%</b>

### **Producto**

De igual forma es necesario decir qué es el producto, por tal motivo podemos decir que de acuerdo a la definición que nos proporciona Fernández, Avella y Fernández (2003:102) el producto *“es algo que puede ofrecerse a un mercado con la finalidad de que se le preste atención se adquiera utilice o consuma, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad”*.

Innovación.

Es importante innovar en todos los campos y ámbitos, así pues también lo es en la producción. Con innovar nos referimos a los bienes que se producen. Al dar variedad a lo que se ofrece también se traduce en un aumento en la demanda del producto. Así también los productos o bienes ya existentes pueden ser mejorados, en cuanto a su calidad y su presentación.

Cambiar el diseño de las persianas. (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años). Necesidad 1

Productos nuevos. (Entrevista 16) (Grande)(Alimentos, 205 personas, 12 años).

Quizá un poco de desarrollo de productos nuevos. (Entrevista 55) (Micro) (Alimentos, 8 personas, 17 años) Necesidad 1

Para lograr una mejor producción y hay que renovarlo. (Entrevista 370) (Micro) (Carpintería, 8 personas, 12 años) Necesidad 1

Inocuidad, (Entrevista 5) (Micro) (Alimentos, 4 personas, 1 año) porque en las empresas en la actualidad se están dando para ser aceptadas. Necesidad 2

Tamaño de los panes, fijos, entre todos los panaderos... (Entrevista 88) (Pequeña) (Productora de Pan, 13 personas, 16 años). Necesidad 2

Variedad de productos. (Entrevista 168) (Micro) (Dulces regionales, 6 personas, 10 años) Necesidad 2

Falta de innovación en el producto. (Entrevista 174) (Pequeña)(Fabrica de cajetas, 12 personas, 65 años) Necesidad 2

Búsqueda de diseños nuevos en cuanto a la ropa. (Entrevista 343) (Micro) (Venta de ropa, 2 personas, 10 años). Necesidad 2

Quizá un poco de desarrollo de productos nuevos. (Entrevista 354) (Grande) (Alimentos, 160 personas, 14 años). Necesidad 2

Tener variedad de producto. Porqué: A los clientes les atraen variedad de producto. . (Entrevista 80) (Pequeña)(Venta de cajetas, 27 personas, 8 años). Necesidad 3

Introducir refrescos y papas. Para tener una ganancia extra.. (Entrevista 95) (Micro) (Comercio, 3 personas, 3 meses). Necesidad 3

Innovar variedad de pan, nuevas recetas. . (Entrevista 239) (Pequeña)(Panaderías, 46 personas, 15 años). Necesidad 3

Ampliar la línea de productos. (Entrevista 326) (Micro) (Fabricante y distribución de productos lácteos, 8 personas, 8 años). Necesidad 3

Lograr superar la calidad de los demás. (Entrevista 347) (Micro)(Venta de pan, 3 personas, 6 años). Necesidad 3

### Aumento de Producción.

Aumentar la producción es básico ya que puede existir mucha demanda y tener poca oferta, un empresario puede tener los recursos necesarios para incrementar su producción y por diversas causas no hacerlo; dichas causas pueden ser por ejemplo falta de planeación en sus procesos.

Se necesita más producto. Cada vez la globalización es más grande, la competencia es mucho más grande, entonces la necesidad ha sido siempre innovar, crear productos nuevos.. (Entrevista 31) (Grande) (Productora de Alimentos, 200-250 personas, 48 años). Necesidad 1

### Materia Prima.

La materia prima es también, como ya se ha mencionado, uno de los factores más importantes en el proceso productivo por lo cual sin ella es imposible la generación de un bien o un servicio.

El producto. (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años) Necesidad 1

Son la base importante para la elaboración del producto, eso incluye el azúcar, más productos como la harina, levaduras, azúcar glass, coco y algunos otros productos más que se necesitan para la elaboración del pan. (Entrevista 266) (Micro) (Panadería, 5 personas, 16 años). Necesidad 1

Las tortillas deben de estar bien cocidas para que le agraden a nuestros clientes (Entrevista 385) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 15 años) Necesidad 3.

### Producción.

En si el proceso de producción constituye una de las necesidades básicas para obtener el bien terminado. La planeación del qué, cómo, cuándo y cuánto producir debe ser de vital importancia para los empresarios.

Fabricar el pan. Porque dependo de otras personas. (Entrevista 288) (Micro) (Panadería, 3 personas, 1 año 8 meses). Necesidad 1

La producción. (Entrevista 287) (Micro) (Panadería, 10 personas, 27 años). Necesidad 2

Que salga bien el pan. (Entrevista 264) (Micro)(Panadería, 6 personas, 12 años). Necesidad 3.  
Más variedad de pan. (Entrevista 269) (Micro) (Panadería, 3 personas, 3 años). Necesidad 3

En relación a los productos las principales problemáticas que se han observado en el campo son las siguientes:

**Tabla 17. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Producto**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Innovación</b>	15	4.29
<b>Aumento de Producción</b>	1	0.24%
<b>Materia Prima</b>	3	0.72%
<b>Producción</b>	3	1.67%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>5.23%</b>

### **Procesos**

La definición que nos proporciona Pola (1999:12) nos indica que los procesos son “*la fabricación, distribución o enseñanza que es en realidad el que define las características de calidad del producto o servicio*”.

Mano de Obra.

La efectividad de la mano de obra y la constancia de la misma es un problema al cual nos enfrentamos, ya que en muchas ocasiones no se cuenta con la suficiente mano de obra o la misma no es constante.

Rapidez a la hora de llenar los trailers. (Entrevista 17) (Pequeña) (Compra-Venta de semillas de grano, 50 personas, 35 años). Necesidad 1

Mano de obra. (Entrevista 219) (Pequeña)(Fundidor, 27 personas) Porque no son constantes. Necesidad 3

Tecnología

La tecnología constituye una prioridad en nuestros días, ya que si en las empresas no se actualizan pueden correr el riesgo de estar desperdiciando recursos que podrían ser mejor utilizados si se contara con una mejor tecnología.

Bueno yo creo que lo más importante ahorita es que nos automaticemos. Pues porque si no optimizamos podemos quedar fuera del mercado. (Entrevista 107) (Mediana) (Fabricación de Químicos, 65 personas, 21 años). Necesidad 1

Todo el sistema que tiene... (Entrevista 154) (Pequeña) (Cultivo de semilla, 11 personas, 3 años) Necesidad 1

Mayor productividad. Necesidad económica. (Entrevista 177) (Micro) (Elaboración de prótesis, 3 personas, 15 años). Necesidad 1

Ocasiona una variación en la elaboración del pan. (Entrevista 257) (Pequeña) (Panadería, 30 personas, 4 años). Necesidad 1

### Optimización de los recursos.

La optimización de recursos es el aprovechamiento de todos los recursos que se tienen al alcance, llámese mano de obra, materia prima, maquinaria, tiempo, principalmente.

Reducción de desperdicios. (Entrevista 72) (Mediana) (Automotriz, 90 personas, 5 años) Necesidad 2

Aumenta el alimento (Entrevista 133) (Micro) (Granja, 10 personas, 30 años). Necesidad 2

Se desperdicia mucho (Entrevista 276) (Pequeña) (Elaboración de pan, 18 personas, 40 años). Necesidad 2

### Producción.

El proceso de Producción constituye una necesidad básica.

Necesidad de producción, ya un producto terminado. Porque por fallas en la línea no se llega a cumplir la meta de producción. . (Entrevista 113) (Mediana)(Industrial, 127 personas, 2 años). Necesidad 3

### Precios.

En relación a los procesos se vislumbran diversos problemas como lo son la mano de obra, la tecnología, la optimización de los recursos y la producción, los cuales se reflejan de la siguiente manera:

**Tabla 18. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Procesos**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Mano de Obra</b>	2	0.48%
<b>Tecnología</b>	4	0.95%
<b>Optimización de los Recursos</b>	3	0.71%
<b>Producción</b>	1	0.24%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2.38%</b>

### Local

A fin de lograr una producción, un elemento importante sin el cual el proceso productivo es difícil de concebir es el local, que definido por Chapman, (2006:235) es *"el lugar geográfico para realizar la actividad productiva esto es, el emplazamiento a*

*donde deben trasladarse los inputs del proceso y desde donde se transportan los productos a los clientes de la empresa”.*

### Instalaciones adecuadas.

A continuación se presenta una serie de entrevistas en donde las pequeñas empresas nos exponen la necesidad de tener instalaciones adecuadas para que funcione su negocio. Un gran problema para el funcionamiento de las empresas es el problema de espacio, el cual es muy reducido, necesitan nuevas instalaciones y más amplias, nuevos locales para mayor productividad. Y no cuentan con el suficiente capital para poder ampliar o comprar instalaciones más grandes.

Una mayor área de trabajo. Por que el lugar donde se hace la cajeta es muy pequeño y no podemos producir mucho. (Entrevista 28) (Micro) (Dulces, 2 personas, 30 años). Necesidad 1

La falta de espacio. Porque el espacio que tengo ahorita es muy pequeño, pero si Dios quiere ya pronto vamos a tener un espacio más grande. . (Entrevista 34) (Micro)(Carpintería, 3 personas, 5 años).necesidad 1

Local. Está muy reducido el negocio. (Entrevista 38) (Micro) (Fabricación de muebles, 1 personas, 12 años). Necesidad 1

Una nueva construcción. Nueva para de esta forma poder mejorar nuestra imagen y que a la gente le llame más la atención, creo que sería el único problema por el momento. (Entrevista 78) (Pequeña) (Pastelería, 20 personas,

25 años).necesidad 1

Falta local. Es muy pequeño el local que tenemos a pesar de que es de dos plantas, es una casa que se ido adaptando según las necesidades del negocio. (Entrevista 88) (Pequeña) (Productora de Pan, 13 personas, 16 años). Necesidad 1

Falta espacio. Porque aquí no cabe nada y la verdad de tan apretados que estamos en ocasiones se rompen cosas sin querer. (Entrevista 110) (Micro) (Venta de artesanías, 5 personas, 4 años) necesidad 1

Edificio adecuado. Para mejor producto. (Entrevista 123) (Micro) (Elaboración) de nieve, 3 personas, 20 años).necesidad 1

Un terreno o área de reciclaje más grande. Para tener más espacio y poder hacer maniobras dentro. (Entrevista 196) (Pequeña) (Compra-Venta de materiales reciclados, 12 personas, 5 años) necesidad 1

El lugar donde estamos. El local por que es, es este pequeño. (Entrevista 156) (Micro) (Reparación y producción de gatos hidráulicos, 3 personas, 17 años). Necesidad 1

Aumento de tamaño de local. Es pequeño el espacio para producir las empanadas. (Entrevista 169) (Micro) (Empanadas, 8 personas, 7 años) necesidad 1

Mayor lugar donde hacerlos. (Entrevista 185) (Micro) (Elaboración de pasteles, 4 personas, 2 años) necesidad 1

Un local. Porque así podríamos vender ahí sin tener que salir a las calles. (Entrevista 221) (Micro) (Churritos de harina, 5 personas, 25 años) necesidad 1

Aumento de tamaño de local. Es pequeño el espacio para producir nuestro producto. . (Entrevista 227) (Micro) (Palettería y nevería, 6 personas, 4 años) necesidad 1

Falta espacio porque necesito ampliarlo. (Entrevista 228) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas, 4 años) necesidad 1

Crecimiento del local. El que actualmente se está un poco reducido y para brindar un mejor servicio es necesario que sea más grande. (Entrevista 229) (Micro) (Elaboración de trajes especiales, 2 personas, 4 años) necesidad 1

Un espacio más grande. Aquí esta muy reducido y pues esta muy incomodo además de que no puedo elaborar bien mi producto. (Entrevista 236) (Micro) (Paletería y heladería, 2 personas, 3 años) necesidad 1

Falta de un local más amplio. (Entrevista 240) (Pequeña) (Alimenticia, 11 personas, 25 años) necesidad 1

Espacio chico. Porque queremos hacer más grande esta panadería. . (Entrevista 249) (Micro)(Panadería, 4 personas, 6 años). Necesidad 1

Falta local. Es muy pequeño el local que tenemos a pesar de que es de dos plantas, es una casa que se ido adaptando según las necesidades del negocio. (Entrevista 253) (Pequeña) (Panificadora, 13 personas, 16 años).Necesidad 1

Espacio... (Entrevista 267) (Micro) (Panadería, 2 personas, 15 años) necesidad 1

Local amplio. Este local es muy barato) pero por lo mismo muy chiquito y pues se necesita de mas espacio, pues para poner mas pan y que así se vea que aquí ay variedad y cantidad... (Entrevista 269) (Micro) (Panadería, 3 personas, 3 años) necesidad 1

Un local más grande. Para ampliar la producción. (Entrevista 272) (Micro) (Panadería, 10 personas, 10 años) necesidad 1

Un local más grande. Por que maquinas y revolvedoras si tengo... (Entrevista 282) (Micro) (Producción de pan, 6 personas, 23 años) Necesidad 1

No se cuenta con el local adecuado para la elaboración de los pasteles. (Entrevista 220) (Micro)(Pastelería, 3 personas, 15 años).necesidad 3

Lugar más grande. Porque el despacho es muy pequeño y a veces se junta la gente y no se puede atender rápidamente. (Entrevista 290) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 20 años) necesidad 1

Pues que esta mas amplio el local. Esta muy chico. (Entrevista 307) (Micro) (Comercial, 2 personas, 6 años) necesidad 1

El espacio. Porque aquí en la casa no cabemos, estamos muy apretados. (Entrevista 339) (Pequeña) (Procesamiento de productos lácteos, 13 personas, 20 años) necesidad 1

Lugar más grande. Por que es necesario para el giro de mi empresa. (Entrevista 342) (Micro) (Fabricación de resortes, 10 personas, 15 años) Necesidad 1

Un local en forma para la venta. (Entrevista 349) (Micro) (Detallado de cantera, 10 personas, 50 años) Necesidad 1

Taller. Porque hago mis trabajos en el patio de mi casa. (Entrevista 357) (Micro) (Fabricación de muebles, 10 personas, 7 años) necesidad 1

Un local más grande. Es muy pequeño el espacio de trabajo. (Entrevista 362) (Micro) (Torno y soldadura, 10 personas, 25 años) Necesidad 1

Bueno una seria el espacio que sea fuera grande. (Entrevista 399) (Micro)(Tortillería, 7 personas, 18 años) Necesidad 1

Tamaño de la vidriera. Es muy pequeña y por tanto de poca capacidad. (Entrevista 415) (Micro) (Venta y maquila de cristal, 1 personas, 17 años) Necesidad 1

Pos como tener un local. Tener un lugar más establecido donde exhibir nuestros productos, este tener siempre la materia prima, la leche, los todo, todo. (Entrevista 418) (Micro) (Procesadora de productos lácteos, 6 personas, 3 años) Necesidad 1

El local (Entrevista 128) (Micro) (Comercialización, 7 personas, 30 años) necesidad 2; (Entrevista 218) (Micro) (Comerciante artesanal, 2 personas, 49 años) Necesidad 3.

Falta de espacio. (Entrevista 83) (Micro) (Fabricación de rollo de guayaba, 8 personas, 44 años) necesidad 2; (Entrevista 89) (Micro) (Transformación, 5 personas, 5 años) Necesidad 2; (Entrevista 204) (Micro) (Fabricación y venta de cocinas integrales, 6 personas, 20 años) necesidad 2

Un mejor local (Entrevista 93) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 3 personas, 90 años) necesidad 2

Un terreno más amplio (Entrevista 107) (Mediana) (Fabricación de Químicos, 65 personas, 21 años) necesidad 2

Ampliación en mis instalaciones. (Entrevista 111) (Pequeña) (Fabricación de piezas para maquinara, 15 personas, 7 años) necesidad 2

Espacio normal (Entrevista 123) (Micro) (Elaboración de nieve, 3 personas, 20 años) necesidad 2

El acceso hacia el negocio (Entrevista 156) (Micro) (Reparación y producción de gatos hidráulicos, 3 personas, 17 años) necesidad 2

Malas instalaciones (Entrevista 157) (Micro) (Fabricación y venta de marcos y molduras, 2 personas, 10 años) necesidad 2

Local más grande. (Entrevista 159) (Micro) (Fabricantes de puertas y ventanas, 3 personas, 1 años) necesidad 2; (Entrevista 239) (Pequeña) (Panaderías, 46 personas, 15 años) necesidad 2; (Entrevista 289) (Micro) (Alimenticio, 6 personas, 8 años) Necesidad 2; (Entrevista 402) (Micro) (Tortillería, 6 personas, 6 años) necesidad 2; (Entrevista 376) (Micro) (Tortillería de harina, 6 personas, 4 años) Necesidad 3; (Entrevista 212) (Micro) (Fabricar muebles, 10 personas, 10 años) necesidad 2

Un lugar más grande donde las pueda hacer. (Entrevista 161) (Micro) (Elaboración y venta de gelatinas, 4 personas, 8 años) necesidad 2

Espacio para trabajar. (Entrevista 172) (Micro) (Fabricación de cajeta., 1 personas, 18 años) necesidad 2

Pues tal vez sería la falta de un local. (Entrevista 231) (Micro)(Confección y diseño de ropa, 1 personas, 30 años) necesidad 2

Espacio del local (Entrevista 243) (Micro) (Panadería, 4 personas, 12 años) necesidad 2

Local donde me encuentro que es de tamaño medio. (Entrevista 262) (Micro) (Panadería, 3 personas, 1.5 años) necesidad 2

Edificio propio (Entrevista 292) (Pequeña) (Panificadora, 15 personas, 28 años)

El lugar. (Entrevista 309) (Pequeña) (Repostería, 14 personas) necesidad 2

Local más amplio. Trabajo como puedes ver en un lugar muy pequeño de hecho es mi casa, necesito que sea más amplio, donde lo hago y donde lo vendo. (Entrevista 351) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años) necesidad 2

Local amplio. Porque mas producto. (Entrevista 358) (Micro) (Estructuras Metálicas, 2 personas, 5 años) necesidad 2

## Crecimiento.

A continuación se exponen las entrevistas de la necesidad de expandir el negocio, crear más sucursales para que se pueda dar el crecimiento. La secretaria de economía esta proporcionando un programa (FONAES) del cual todos los ciudadanos que tengan un pequeño negocio pueden beneficiarse con una serie de requisitos para poder entrar en éste y así poder obtener financiamiento con un interés del 1% mensual, la menor tasa del mercado. Y así poder obtener los recursos para expandir su negocio, con un compromiso de pago justo y viable.

Poner otros locales. Solo tengo uno y creo que vendo muy bien para solo tener uno... (Entrevista 312) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años) necesidad 1

Es ampliar la empresa, ahora si que crezca. (Entrevista 25) (Micro) (Elaboración de Cajetas, 10 personas, 35 años). Necesidad 1

Tener más pastelerías. (Entrevista 302) (Pequeña) (Producción de pasteles, 33 personas, 10 años) necesidad 1

Para extenderse. (Entrevista 328) (Micro) (Helados, 6 personas, 48 años) necesidad 1

La falta de una sucursal céntrica, aquí donde estamos esta muy alejada. (Entrevista 336) (Micro) (Productos naturales, 6 personas, 15 años) necesidad 1

Abrir otra sucursal o dos. (Entrevista 376) (Micro) (Tortillería de harina, 6 personas, 4 años) necesidad 1

Ser de más tortillerías. Porque hay más competencia. (Entrevista 382) (Micro) (Comercial, 5 personas, 7 años) necesidad 1

Necesidad de crecimiento y la importancia. (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años) necesidad 1

Mejorar la panadería un poco más (Entrevista 224) (Micro) (Panadería, 5 personas, 10 años) necesidad 2

Hacer otra sucursal o hacer más grande la que tenemos, una de dos. Calidad en nuestro trabajo. (Entrevista 283) (Pequeña) (Panadería y Artesanías, 21 personas, 34 años) necesidad 2

Tener más sucursales. (Entrevista 272) (Micro) (Panadería, 10 personas, 10 años). Necesidad 3

Más sucursales. Para poder tener mayores ingresos (Entrevista 281) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 30 personas, 31 años) Necesidad 3

## Estacionamiento.

La problemática del estacionamiento implica la pérdida de muchos clientes por ubicarse en un mal lugar en donde el cliente no puede estacionarse.

Del estacionamiento del mercado nada más porque esta dentro del mercado el negocio, es el problema que tenemos. (Entrevista 36) (Micro) (Carnicería, 5 personas, 18 años). Necesidad 1

## Ubicación.

La problemática de la ubicación también genera efectos negativos en cuanto a la concurrencia de clientes.

Mala Ubicación. El taller está muy mal ubicado, queda a las afueras de la ciudad por lo cual las personas solo realizan pedidos solamente por vía telefónica. (Entrevista 157) (Micro) (Fabricación y venta de marcos y molduras, 2 personas, 10 años) Necesidad 1

La ubicación. No nos permite hacernos de más clientes en esta zona y solo nos tenemos que conformar con las personas que nos conocen y con las que nos recomiendan. (Entrevista 117) (Pequeña) (Fabricación de dulces tradicionales de Celaya, 30 personas, 35 años). Necesidad 1

Ubicación. El lugar no es muy concurrido por la gente, no pasa mucha gente por este lugar, por eso es que nuestras ventas se van, en llevar el producto a las tiendas, ya que vendemos muy poco personalmente. No viene mucha gente a comprar al local, mas bien lo compran en las tiendas donde distribuimos el producto. . (Entrevista 387) (Micro) (Tortillería de harina, 4 personas, 4 años) Necesidad 2.

## Compra y renta del local.

A continuación se exponen las entrevistas de la necesidad de comprar o rentar un local apropiado.

Y otra pues los locales para renta son muy caros. (Entrevista 46) (Micro) (Fabricación y venta de muebles, 3 personas, 15 años). Necesidad 1

Es que rentamos el local y no es de nosotros. (Entrevista 54) (Micro) (Cocina, 3 personas, 4 años). Necesidad 1

La compra de un terreno. Es por que estamos en pleno crecimiento y el lugar donde estamos ubicados es una zona residencial es el primer problema. (Entrevista 74) (Pequeña) (Metal mecánica, 45 personas, 10 años). Necesidad 1

Un local o un terreno propio cerca de donde nuestro establecimiento. (Entrevista 194) (Micro) (Venta de mariscos, 4 personas, 3 años) Necesidad 1

Tener un lugar propio dónde elaborar nuestros productos. (Entrevista 43) (Micro) (Elaboración de Muebles, 5 personas, 30 años) Necesidad 2.

No hay hasta ahora ningún terreno en venta. (Entrevista 194) (Micro) (Venta de mariscos, 4 personas, 3 años). Necesidad 2.

Tener un local propio. (Entrevista 214) (Micro) (Fabricación de aluminio, 6 personas, 12 años). Necesidad 2.

Que sea propio que nos ayude la casa del artesano. (Entrevista 393) (Micro) (Comerciante artesanal, 2 personas, 49 años). Necesidad 3

## Remodelación

Necesitamos remodelar. Es una necesidad que debemos hacer a nuestro local ya que esta un poquito obsoleto y en eso estamos. (Entrevista 261) (Micro) (Panadería, 9 personas, 25 años). Necesidad 1

Infraestructura, porque estamos comenzando a ampliar acá atrás, porque primero fue esta parte, estamos haciendo otra bodega, eso sería la segunda y pues, nada más. (Entrevista 53) (Mediana) (Producción de cereales, 127 personas, 1.2 años) Necesidad 2

Ampliación del Negocio. Porque debemos de abarcar un poco más al sector privado, para fabricar mas prototipos. (Entrevista 70) (Mediana) (Fabricación de equipos y piezas para laboratorios, 120 personas, 26 años).Necesidad 1

Mejoras en las instalaciones que ya están muy dañadas y entre otros puntos el drenaje, otros el piso y el techo, tiene filtraciones de agua. (Entrevista 254) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 15 años). Necesidad 3

Pintar el local, porque ya está muy desgastada la pintura y se ve feo (Entrevista 416) (Micro) (Vidrio y Aluminio, 1 personas, 10 años) Necesidad 3

**Tabla 19. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Local**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instalaciones adecuadas	60	14.28%
Crecimiento	12	2.86%
Estacionamiento	1	0.24%
Ubicación	3	0.72%
Compra y renta del local	8	1.91%
Remodelación	5	1.19%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>21.19%</b>

## Calidad

Pola (1999:10) sostiene que la calidad es *“la característica de calidad o propiedad de un producto o servicio que contribuye a su adecuación al uso como por ejemplo: rendimiento, sabor, fiabilidad, apariencia, etc.”*

#### Local adecuado.

A continuación se muestran las entrevistas elaboradas sobre la necesidad de contar con un local adecuado.

Local. (Entrevista 218) (Micro)(Comerciante artesanal, 2 personas, 49 años).

Mejoras en las instalaciones que ya están muy dañadas y entre otros puntos el drenaje, otros el piso y el techo, tiene filtraciones de agua. (Entrevista 254) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 15 años). Necesidad 3

Tener más sucursales. (Entrevista 272) (Micro) (Panadería, 10 personas, 10 años). Necesidad 3

Un local más en algún ranchito de Jaral. (Entrevista 279) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 25 años) para tener mas ventas y así mas dinero. Necesidad 3

Más sucursales, para poder tener mayores ingresos. (Entrevista 281) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 30 personas, 31 años). Necesidad 3

Local, porque es rentado. (Entrevista 288) (Micro)(Panadería, 3 personas, 1 año 8 meses). Necesidad 3

Espacio, porque abrí solo mi casa, y sólo tengo un mostrador con los pasteles que hago pero es muy pequeño. (Entrevista 299) (Micro)(Pastelería, 1 personas, 4 meses) Necesidad 3

#### Limpieza.

Un factor fundamental es la limpieza para la venta de los productos, así como mantener áreas limpias para elaborarlos.

Se necesita un área limpia para trabajar el pan para que no se contamine. (Entrevista 258) (Pequeña) (Panificadora, 30 personas, 25 años). Necesidad 1

Calidad de sanidad (Entrevista 204) (Micro) (Fabricación y venta de cocinas integrales, 6 personas, 20 años)

Limpieza. Se necesita un lugar limpio para trabajar. (Entrevista 384) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 10 años)Necesidad 2

Limpieza también cuenta mucho para vender mi producto bien y muy rico. (Entrevista 386) (Micro) (Comerciante, 4 personas, 16 años). Necesidad 3

#### Competitividad.

Existe la necesidad de mantener un nivel de competitividad en donde se consideran factores muy importantes como la calidad de los productos y la implementación de sistemas de calidad para poder competir con un buen producto.

Implementar un sistema de calidad, porque tengo comprendido y entendido que la calidad es la base para el crecimiento y el desarrollo de todas las empresas. (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años) Necesidad 3

Calidad. Porque ahorita es súper importante, hay mucha competencia hay muchas empresas, hace dos años que empezábamos éramos casi los únicos a nivel estado y ahorita en la actualidad ya hay casi 25, 30 empresas entonces ya los precios son iguales pero la calidad es como te está yendo como empresa, nosotros tenemos clientes de muchos años precisamente por

la calidad porque los precios son muy competidos entonces yo te diría que la calidad y la calidad entonces va de la mano con la capacitación porque antes los obreros entraban, venían hacían su trabajito y se van y como ahora tienes que incorporarlos a tener una buena calidad en los productos tiene que haber una buena capacitación e indudablemente una planeación financiera es ahora en donde tardas mucho en recuperar tus ingresos, lo de tus clientes y debido a eso pues tienes que ir planeando como hacer frente a todas tus necesidades económicas. (Entrevista 65) (Pequeña) (Fabricación de papel corrugado, 15 personas, 8 años). Necesidad 1

Certificación TS 9000. Para trabajar bajo un sistema de calidad, administrativo. (Entrevista 72) (Mediana) (Automotriz, 90 personas, 5 años)

Que sea un producto de buena calidad. (Entrevista 179) (Micro)(Ladrillera, 41 personas, 12 años) Necesidad 1

### Presentación del producto.

La presentación del producto también es un factor que se considera una necesidad primordial.

Que estén bien presentados los pasteles. (Entrevista 313) (Micro) (Pastelería, 10 personas). Necesidad 2

Buena presentación de los pasteles (Entrevista 314) (Micro) (Repostería, 10 personas, 10 años). Necesidad 2

### Calidad del producto.

La calidad del producto es fundamental para dar mayor satisfacción al cliente y mantenerse en el mercado.

Ofrecer un buen producto. (Entrevista 163) (Micro) (Panadería, 7 personas, 3 años) . Necesidad 1

Tiene muchas necesidades... la calidad... (Entrevista 188) (Pequeña) (Fabricante de ropa, 20 personas, 14 años). Necesidad 1

Calidad. Para dar una total satisfacción al cliente. (Entrevista 308) (Micro) (Pastelería, 5 personas, 20 años). Necesidad 1

Buena calidad. Porque si la calidad baja el cliente ya no compra. (Entrevista 311) (Micro) (Panificadora y pastelería, 5 personas, 15 años). Necesidad 1

Hacer buenas las tortillas. (Entrevista 394) (Micro)(Tortillería, 6 personas, 5 años) . Necesidad 1

Buen producto. Es lo que nosotros tenemos. (Entrevista 409) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 50 años). Necesidad 1

Mejorar el producto. (Entrevista 412) (Pequeña) (Fabricación de refacciones automotrices, 25 personas, 6 años). Necesidad 1

Hacer la cajeta con la mayor calidad. (Entrevista 27) (Micro) (Fabricación de cajeta, 5 personas, 89 años) porque aunque es más cara aquí en el mercado pero para mí y para muchas personas es la mejor, aunque es una empresa muy pequeñita porque es totalmente familiar. Necesidad 2

Entregar su mercancía a tiempo. (Entrevista 115) (Mediana) (Fabricación de bolsas de polietileno, 80 personas). Necesidad 2

Calidad. (Entrevista 132) (Mediana) (Manejo de polietileno, 107 personas, 4 años). Necesidad 2; (Entrevista 247) (Micro) (Industria Alimenticia, 5 personas, 4 años). Necesidad 2

Buena presentación. (Entrevista 311) (Micro) (Panificadora y pastelería, 5 personas, 15 años). Necesidad 2

**Tabla 20. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Calidad**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Local	7	1.66%
Limpieza	4	0.09%
Competitividad	4	0.09%
Presentación del producto	2	0.04%
Calidad del producto	8	1.9%
Total	25	5.95%

### **Maquinaria y tecnología**

Fernández (2003:259) sostiene que *“con el fin de sobrevivir en sectores industriales caracterizados por continuas innovaciones, una intensa rivalidad competitiva y clientes refinados que demandan productos personalizados es necesario adquirir maquinaria y tecnología que sean capaces de fabricar a costes bajos”*.

No contar con tecnología.

A continuación se presentan las entrevistas realizadas acerca de no contar con la tecnología suficiente para poder competir, obtener mejores ventas y así lograr el crecimiento de negocio.

Una computadora podría ser para poner en orden todo lo que se tiene. (Entrevista 10) (Pequeña)(Artesanías, 13 personas, 15 años). Necesidad 1

Manejar tecnología. Es un punto importante, mientras mejor tecnología tengamos mejores desarrollos tendremos en los productos. (Entrevista 11) (Mediana) (Fabricación y distribución de artículos de limpieza, 60 personas, 20 años). Necesidad 1

Una computadora. Porque tienen que registrar todos los datos y para tener un buen registró. . (Entrevista 278) (Pequeña)(Panadería, 12 personas, 6 años). Necesidad 1

Implementar nueva tecnología. (Entrevista 326) (Micro) (Fabricante y distribución de productos lácteos, 8 personas, 8 años). Necesidad 1

Modernizar el horno. Para no tener que usar recursos naturales. (Entrevista 350) (Micro)(Venta de Alimentos, 5 personas, 5 años). Necesidad 1

Computadora para manejar datos. (Entrevista 364) (Micro) (Metálico, 1 personas, 1.5 años). Necesidad 2

Una mayor tecnología dentro de mi empresa. Por que se requiere para poder ser competencia. (Entrevista 367) (Micro) (Imprenta, 5 personas, 6 años). Necesidad 2

Renovar equipo de trabajo por otro más moderno. (Entrevista 196) (Pequeña) (Compra-Venta de materiales reciclados, 12 personas, 5 años). Necesidad 3

Poner una caja registradora, porque no tengo. (Entrevista 200) (Micro) (Comercio, 2 personas, 7 años). Necesidad 3

Falta de maquinaria.

A continuación se presentan las entrevistas realizadas a los negocios que ya cuentan con maquinaria, pero que su movimiento de venta les requiere que adquieran más.

Tener más máquinas para hacer muebles. (Entrevista 41) (Micro) (Manufactura de Muebles, 3 personas, 8 años). Necesidad 1

Maquinaria. Que es algo primordial para nuestro negocio y con mas maquinaria lo podemos ampliar. (Entrevista 69) (Micro) (Industrial, 4 personas, 3 años). Necesidad 1

Más maquinaria... Para seguir creciendo. (Entrevista 75) (Micro) (Industrial, 8 personas, 2 años). Necesidad 1

Falta de maquinaria. Debido a que al momento de estar moviendo los casos para la elaboración de los rollos era muy tardado, pero ahora ya tenemos una maquina que es una especie de esfera que se encarga de mover el dulce hasta que este queda consistente y ella sola hace lo de 3 casos. (Entrevista 83) (Micro) (Fabricación de rollo de guayaba, 8 personas, 44 años). Necesidad 1

Comprar una maquina envolvedor y una descremadora. Porque mi suegro sabe elaborar productos como el requesón, y es necesaria ese tipo de maquinaria para ahorrar tiempo, pero son carísimas y por eso es que no las ha comprado. (Entrevista 86) (Pequeña) (Dulces y Cajeta, 12 personas, 35 años).

La maquinaria. Pues con esta sería más fácil sacar más producción. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años). Necesidad 1

Maquinaria. La maquinaria que tenemos es poca, sería más maquinaria grande porque, nos dedicamos a vender cantidades grandes necesitamos maquinaria grande. (Entrevista 126) (Micro) (Elaboración de Muebles, 7 personas, 25 años). Necesidad 1

Máquina. Para revolver la masa del pan. Bueno, tenemos una pero está muy chiquita, pero se necesita otra como una cortadora pa' sacar las bolitas ya hechas. (Entrevista 224) (Micro) (Panadería, 5 personas, 10 años). Necesidad 1

Revolvedora. Los trabajadores ya no quieren revolver a mano. (Entrevista 265) (Micro) (Panadería, 7 personas, 14 años). Necesidad 1

Maquinaria. Necesita estar a la vanguardia de la tecnología. (Entrevista 270) (Micro) (Elaboración de Pan, 3 personas, 100 años). Necesidad 1

Maquinaria. Para poder producir el mejor pan. (Entrevista 281) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 30 personas, 31 años). Necesidad 1

Para poder ir adquiriendo maquinaria de la más alta tecnología. (Entrevista 285) (Micro) (Elaboración de Pan, 7 personas, 17 años). Necesidad 1

Porque se necesita dinero para maquinaria. (Entrevista 286) (Mediana) (Fabricación de pan, 55 personas, 25 años). Necesidad 1

La maquinaria. Para producir más rápido. (Entrevista 294) (Micro) (Fabricación de pan, 9 personas, 30 años). Necesidad 1

Falta de maquinaria o actualización del equipo. (Entrevista 370) (Micro) (Carpintería, 8 personas, 12 años). Necesidad 1

Maquinaria. Quiero automatizar mi empresa, para no contratar a más trabajadores. (Entrevista 375) (Micro) (Alimentos, 3 personas, 6 meses). Necesidad 1

Maquinaria. Ya que se debe de estar dando su mantenimiento para producir buenas tortillas. (Entrevista 391) (Micro) (Elaboración de Tortillas, 3 personas, 2 meses). Necesidad 1

Porque la demanda es mayor y se necesita mas maquinaria se necesita mas espacio el lugar es muy reducido. (Entrevista 399) (Micro) (Tortillería, 7 personas, 18 años). Necesidad 1

Maquinaria en buen estado. (Entrevista 401) (Micro) (Fabricación y distribución de tortillería, 3 personas, 5 años). Necesidad 1

Un molino más grande... (Entrevista 402) (Micro) (Tortillería, 6 personas, 6 años) . Necesidad 1

Necesitamos maquinaria para hacer las tortillas. (Entrevista 407) (Micro) (Alimenticio, 6 personas, 5 años). Necesidad 1

Pues solo mejor equipo para manejar el vidrio y el cristal. Muchas de las veces se rompen por que el equipo ya está algo desgastado y eso nos provoca desperdicios. (Entrevista 417) (Pequeña) (Trabajo con vidrio y aluminio, 20 personas, 8 años). Necesidad 1

Costos altos. El alto costo en la energía eléctrica, ya que representa un 60 % en nuestros costos de producción.. (Entrevista 1) (Mediana) (Producción y venta de agua purificada, 150 personas, 14 años). Necesidad 1

Maquinaria, necesito tener herramientas de las más nuevas que me faciliten el trabajo. (Entrevista 38) (Micro) (Fabricación de muebles, 1 personas, 12 años) Necesidad 2

Maquinaria, para procesar materia (Entrevista 47) (Micro) (Mueblería, 4 personas, 10 años) Necesidad 2

Necesitamos maquinaria más sofisticada (Entrevista 74) (Pequeña) (Meta mecánica, 45 personas, 10 años). Necesidad 2

Tecnología, invertir en maquinaria. (Entrevista 76) (Pequeña) (Alimentos, 50 personas, 12 años). Necesidad 2

Inmobiliario. (Entrevista 95) (Micro) (Comercio, 3 personas, 3 meses). Necesidad 2

Un horno más grande (Entrevista 99) (Micro) (Venta de comida, 4 personas). Necesidad 2

Falta de maquinaria. (Entrevista 122) (Micro) (Elaboración de Dulces de leche, 8 personas, 10 años). Necesidad 2

La maquinaria. (Entrevista 105) (Mediana) (Empaques de todo tipo, 122 personas, 3 años). Necesidad 2; (Entrevista 139) (Micro) (Herrería, 3 personas, 2 años). Necesidad 2; (Entrevista 142) (Micro) (Herrería, 3 personas, 18 años). Necesidad 2; (Entrevista 150) (Mediana) (Papel, 80 personas, 25 años). Necesidad 2; (Entrevista 169) (Micro) (Empanadas, 8 personas, 7 años). Necesidad 2; (Entrevista 170) (Pequeña) (Elaboración de paletas, 20 personas, 20 años). Necesidad 2; (Entrevista 221) (Micro) (Churritos de harina, 5 personas, 25 años). Necesidad 2; (Entrevista 203) (Mediana) (Fabricación y montaje de estructuras metálicas, 100 personas, 25 años). Necesidad 2; (Entrevista 241) (Micro) (Comercial, 7 personas, 15 años). Necesidad 2; (Entrevista 56) (Pequeña) (Papel y cartón maquila, 20 personas, 15 años). Necesidad 3; (Entrevista 66) (Micro) (Transformación, 10 personas, 2 años). Necesidad 3; (Entrevista 272) (Micro) (Panadería, 10 personas, 10 años). Necesidad 3; (Entrevista 274) (Micro) (Panadería, 2 personas). Necesidad 3; (Entrevista 340) (Pequeña) (Industrial, 14 personas, 55 años). Necesidad 3; (Entrevista 364) (Micro) (Metálico, 1 personas, 1.5 años). Necesidad 3; (Entrevista 92) (Micro) (Panadería, 3 personas, 2 años) Necesidad 1; (Entrevista 383) (Micro) (Alimentos, 3 personas, 4 meses) Necesidad 1; (Entrevista 412) (Pequeña) (Fabricación de refacciones automotrices, 25 personas, 6 años). Necesidad 1.

Un molino para moler mi nixtamal... (Entrevista 173) (Micro)(Comida, 3 personas). Necesidad 2

Maquinaria apropiada. (Entrevista 208) (Pequeña) (Mueblería, 15 personas, 10 años). Necesidad 2

Una cortadora para metal (Entrevista 226) (Micro)(Herrería, 3 personas, 15 años). Necesidad 2

Instalar una línea de teléfono. (Entrevista 238) (Micro) (Panadería, 3 personas, 20 años). Necesidad 2

Cortadora. (Entrevista 265) (Micro) (Panadería, 7 personas, 14 años). Necesidad 2

Buena maquinaria. (Entrevista 269) (Micro) (Panadería, 3 personas, 3 años). Necesidad 2

Los Hornos (Entrevista 304) (Pequeña) (Pastelería, 16 personas, 4 años). Necesidad 2

Maquinaria ósea los hornos (Entrevista 305) (Pequeña)(Pastelería, 50 personas, 20 años). Necesidad 2

Tener la maquinaria suficiente para tener calidad. (Entrevista 347) (Micro)(Venta de pan, 3 personas, 6 años). Necesidad 2

Maquinaria completa. (Entrevista 406) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 20 años). Necesidad 2

Camiones repartidores. (Entrevista 272) (Micro) (Panadería, 10 personas, 10 años). Necesidad 2

La falta de maquinaria. Pues horita tengo lo esencial para trabajar la madera y con eso es con lo que he trabajado todos estos años pero pues si siempre es necesario adquirir más y mejor maquinaria o herramienta. (Entrevista 34) (Micro)(Carpintería, 3 personas, 5 años). Necesidad 3.

### Maquinaria moderna.

También se expone la necesidad de contar con maquinaria moderna para facilitar el trabajo y bajar los costos de producción.

Maquinaria actualizada. Para facilitar el trabajo y tener mayor calidad. (Entrevista 43) (Micro) (Elaboración de Muebles, 5 personas, 30 años). Necesidad 1

Herramienta. Mejorar trabajo. (Entrevista 47) (Micro) (Mueblería, 4 personas, 10 años). Necesidad 1

Maquinaria más moderna. Esa sería una de nuestras necesidades en primer orden. (Entrevista 50) (Pequeña) (Fabricación de muebles, 12 personas, 11 años). Necesidad 1

Mejor maquinaria. (Entrevista 98) (Micro) (Panadería, 6 personas, 20 años). Necesidad 1

La renovación de algunas máquinas, todos los refrigeradores, un horno, y una laminadora una cortadora. (Entrevista 254) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 15 años). Necesidad 1

Maquinaria moderna. (Entrevista 259) (Micro) (Elaboración de pan, 3 personas, 10 años). Necesidad 1;(Entrevista 277) (Micro) (Panificadora, 1 persona, 20

Años. Necesidad 2; (Entrevista 300) (Pequeña) (Elaboración de pasteles, 15 personas, 10 años). Necesidad 2

Maquinaria. Se tiene que actualizar. (Entrevista 292) (Pequeña) (Panificadora, 15 personas, 28 años). Necesidad 1

Maquinaria moderna. Así me facilitaría el trabajo, no cuento con nada de maquinaria, todo lo hice yo, aunque no lo creas.. (Entrevista 351) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años). Necesidad 1

Actualización y maquinaria moderna. Porque cada día hay maquinaria mas maquinaria mas moderna con mas rapidez y mayor eficiencia en la producción. (Entrevista 372) (Micro) (Metalmecánicas, 6 personas, 10 años) Necesidad 1

Necesitamos maquinaria más sofisticada para ofrecer un mejor servicio y poder bajar nuestros costos. (Entrevista 74) (Pequeña) (Meta mecánica, 45 personas, 10 años) Necesidad 2

Maquinaria obsoleta. Las maquinas que poseen son viejas y consumen mucha energía. (Entrevista 410) (Micro) (Peletería, 5 personas, 14 años). Necesidad 2

Cambiar maquinaria. (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años). Necesidad 3.

Modernización del equipo. (Entrevista 193) (Micro) (Fabricación de muebles, 7 personas, 8 años). Necesidad 3.

La maquinaria. (Entrevista 399) (Micro)(Tortillería, 7 personas, 18 años) Porque es bastante vieja desde que se inicio por que ya 18 años tiene problema se descompone ese es un problema muy serio. Necesidad 3.

### Mantenimiento de maquinaria.

La necesidad de dar mantenimiento a la maquinaria con la que ya se cuenta es importante porque muchos problemas son a causa de que no se le sabe dar el mantenimiento o, es muy caro y muy continuo.

Maquinaria. (Entrevista 68) (Pequeña) (Industrial, 13 personas, 10 años) Porque tengo varias maquinas que se me descomponen seguidos. Necesidad 2

Maquinaria. Porque si se descompone nada mas hay una maquina, porque son caras. (Entrevista 379) (Micro) (Tortillería de harina de trigo, 10 personas, 3 años). Necesidad 2

La maquinaria. Es muy cara además de ser difícil de reparar y pues para producir mas cantidad de tortillas. (Entrevista 381) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 2 años). Necesidad 2

Mantenimiento de la maquinaria. Para poder alcanzar una buena producción. (Entrevista 60) (Pequeña) (Textil, 20 personas, 15 años). Necesidad 3.

Apoyo técnico. (Entrevista 270) (Micro) (Elaboración de Pan, 3 personas, 100 años). Es necesario mantener en buen estado las máquinas y se ocupa que constantemente le estén dando su mantenimiento. Necesidad 3.

Mantenimiento constante de máquinas. (Entrevista 363) (Micro) (Torno y soldadura, 8 personas, 30 años) Se necesita para que las máquinas operen de una manera adecuada y para que no fallen constantemente. Necesidad 3.

### Falta de equipo en general.

Los empresarios externan la falta de equipo como maquinaria, herramientas de trabajo, equipo de reparto, entre otros.

Un refrigerador nuevo. Porque el que tengo no congela bien. (Entrevista 95) (Micro) (Comercio, 3 personas, 3 meses). Necesidad 1

Herramientas. Para poder competir e invertir mas y por ende crecer. (Entrevista 159) (Micro) (Fabricantes de puertas y ventanas, 3 personas, 1 años). Necesidad 1

No tenemos camioneta. Donde pos si donde llevar los lavaderos. (Entrevista 181) (Micro) (Fabricar lavaderos, 2 personas). Necesidad 1

Más equipo. Seria el uno por que entre mas equipo se puede hacer mas producción. (Entrevista 212) (Micro) (Fabricar muebles, 10 personas, 10 años) Necesidad 1

La herramienta (Entrevista 219) (Pequeña) (Fundidora, 27 personas). Necesidad 1; (Entrevista 210) (Pequeña) (Mueblería, 23 personas, 50 años). Necesidad 2; (Entrevista 217) (Micro) (Talabartería, 6 personas, 12 años). Necesidad 2; (Entrevista 317) (Micro) (Paletería y nevaría, 3 personas, 5 años). Necesidad 2.

Hornos. Que necesito. (Entrevista 218) (Micro)(Comerciante artesanal, 2 personas, 49 años). Necesidad 1

Una camioneta. Porque no tengo en que trasportar. (Entrevista 226) (Micro)(Herrería, 3 personas, 15 años). Necesidad 1

Más hornos. Porque los que hay son insuficientes. (Entrevista 238) (Micro) (Panadería, 3 personas, 20 años). Necesidad 1

Más hornos para el pan. Ya que a veces la producción se atrasa por eso y el pan llega tarde por lo regular en las mañanas... (Entrevista 279) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 25 años). Necesidad 1

Teléfono. Por ser a la salida de Acámbaro y todavía no llega a esta zona por que está muy deshabitada y el teléfono es una herramienta importantísima, con los trabajadores nos comunicamos con radios pero los clientes tienen que venir a buscarnos. (Entrevista 324) (Pequeña) (Fabricación de Adoquines, 20 personas, 25 años). Necesidad 1

Que me arreglen el camino está muy feo. (Entrevista 369) (Mediana) (Industrial, 60 personas, 15 años). Necesidad 1

Un carro. Porque para repartir mi producto, por que hasta ahora, andamos en moto... (Entrevista 374) (Micro) (Elaboración de tortillas de harina, 4 personas, 5 años). Necesidad 1

Renovar equipo. (Entrevista 9) (Pequeña) (Elaborar sacos de plástico, 14 personas, 6 años). Aparte de bajos costos se podrían hacer más productos. Necesidad 2

Los utensilios o cazos. (Entrevista 28) (Micro) (Dulces, 2 personas, 30 años). Porque no se cuenta con los adecuados para producir en cantidad grande. Necesidad 2

El equipo, para prestar un mejor servicio al cliente. (Entrevista 35) (Micro) (Compra y venta de carne, 5 personas, 18 años) Necesidad 2

Equipo. (Entrevista 125) (Pequeña) (Amoníaco Agrícola, 15 personas, 12 años)

Camiones Torton (Entrevista 130) (Pequeña) (Fabricación de tabique, 20 personas, 10 años). Necesidad 2

El transporte. (Entrevista 135) (Pequeña) (Helados, 50 personas, 10 años). Necesidad 2; (Entrevista 327) (Micro) (Elaboración de productos naturales, 4 personas, 3 años). Necesidad 2; (Entrevista 358) (Micro) (Estructuras Metálicas, 2 personas, 5 años) Necesidad 3.

Línea telefónica (Entrevista 143) (Micro) (Herrería, 5 personas, 10 años). Necesidad 2; (Entrevista 364) (Micro) (Metálico, 1 personas, 1.5 años). Necesidad 1; Entrevista 312) (Micro) (Venta de pan, 4 personas, 2 años). Necesidad 2.

Mejora del equipo. (Entrevista 177) (Micro) (Elaboración de prótesis, 3 personas, 15 años). Necesidad 2

Adquirir otra unidad de transporte de carga (Entrevista 196) (Pequeña) (Compra-Venta de materiales reciclados, 12 personas, 5 años). Necesidad 2

Otro vehículo para ofrecer el pan en la colonia por ejemplo un carrito. . (Entrevista 249) (Micro)(Panadería, 4 personas, 6 años). Necesidad 2

Renovación del tanque de mi vehículo. (Entrevista 254) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 15 años). Necesidad 2

Más camionetas (Entrevista 279) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 25 años). Necesidad 2

Crédito para maquinarias. (Entrevista 290) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 20 años). Necesidad 2

Vehículos. Por necesidad de transporte. (Entrevista 414) (Pequeña) (Diseño y decoración con vidrio, 14 personas, 7 años). Necesidad 2

Herramienta nueva. La que tengo ya esta muy desgastada. (Entrevista 416) (Micro) (Vidrio y Aluminio, 1 personas, 10 años). Necesidad 2

**Tabla 21. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Maquinaria y Tecnología**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No tener tecnología	10	2.39%
Falta de Maquinaria	60	14.28%
Maquinaria moderna	16	3.82%
Mantenimiento de maquinaria	6	1.43%
Falta de equipo en general	34	8.09%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>30%</b>

## Personal

Larisa Aboytes Patiño  
Lara\_1929@hotmail.com

Sandra Judith Flores Cabello  
Sandyth10@hotmail.com

Ana Claudia Estrada Granados  
anitaclau8@hotmail.com

El personal es uno de los recursos más importantes en una organización. Es a través de éste que se llevan a cabo los objetivos, pero a la vez también es uno de los principales factores generadores de necesidades. Según Davis y Newstrom (2003:6) el personal *“compone el sistema social interno de las organizaciones. Consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos.”*

Las necesidades generadas por el personal surgen a través de sus distintas fases y a continuación analizaremos cada una de ellas:

### **Reclutamiento**

Para Chiavenato (1998:208) el reclutamiento es *“un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”*

Los testimonios de las personas en cuanto a este tipo de necesidad fueron los relacionados con más personal, empleados responsables, la rotación del personal y en un caso simplemente no tuvieron ninguna necesidad.

Más personal.

Como ya se comentó anteriormente, el personal es fundamental en un negocio o empresa y los testimonios de las personas lo confirman. La finalidad y la forma de expresarlo fue diferente, pero la necesidad es la misma.

Personal operativo, este... no se ya. (Entrevista 15) (Pequeña) (Fabricación de detergentes, 50 personas, 15 años). Necesidad 1

Falta el personal. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años). Necesidad 1

Personal porque somos muy pocos. . (Entrevista 42) (Micro)(Carpintería, 3 personas, 6 meses). Necesidad 1

La mano de obra. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años); (Entrevista 124) (Micro) (Veterinaria en gral., 1 personas, 3 años) Necesidad 2; (Entrevista 167) (Pequeña) (Panadería, 12 personas, 8 años) Necesidad 2

Personal. (Entrevista 147) (Micro) (Fabricar uniformes, 10 personas, 12 años) Necesidad 2; (Entrevista 176) (Micro) (Fabricación de muebles rústicos, 3 personas, 20 años) Necesidad 2; (Entrevista 227) (Micro) (Peletería y nevaría, 6 personas, 4 años) Necesidad 2; (Entrevista 185) (Micro) (Elaboración de pasteles, 4 personas, 2 años) Necesidad 2

Personal para la elaboración. (Entrevista 178) (Micro) (Lácteos, 7 personas, 15 años) Necesidad 2

Los recursos humanos. (Entrevista 201) (Pequeña)(Dulcería, 20 personas, 1 años) Necesidad 2

Gente para que ayuden a repartir pan. (Entrevista 252) (Micro) (Panadería, 6 personas, 25 años) Necesidad 2

El crecimiento de una empresa depende de muchos factores, entre otros, del giro de la empresa, del mercado a quien dirige sus productos o servicios, de la tecnología que utilice o de los recursos con los que cuenta, y es en esto último donde resalta la importancia del recurso humano. El tipo de crecimiento puede ir desde la elaboración de más y nuevos productos, hasta un crecimiento en la estructura como un todo, y las siguientes personas así lo manifiestan:

Y más trabajadores. Para seguir creciendo. (Entrevista 75) (Micro) (Industrial, 8 personas, 2 años). Necesidad 1

La falta de Personal. Para la elaboración de Productos, no nos damos abasto con tanta demanda que tenemos, el producto elaborado se termina en cuestión de horas, el mismo día hecho, se acaba, y por lo regular entre las personas que laboran aquí mismo, y eso casi no deja producto para las personas ajenas a la escuela, por lo mismo casi nadie conoce los productos ni su calidad. (Entrevista 108) (Pequeña) (Procesadora de materias primas, 2 personas, 27 años). Necesidad 1

Personal. Tener mayor producción. (Entrevista 172) (Micro) (Fabricación de cajeta., 1 personas, 18 años). Necesidad 1

Más personal. Ahorita ya se esta ampliando, entonces tenemos más trabajo.. (Entrevista 183) (Pequeña) (Fabricación, venta, renta de lonas, 15 personas, 20 años). Necesidad 1

Trabajadores. Porque esta empresa se esta expandiendo mas y se necesitan mas trabajadores. (Entrevista 242) (Pequeña) (Panadería, 40 personas, 150 años) Necesidad 1

Numero de personal. Pocos trabajadores. (Entrevista 245) (Micro) (Panadería, 10 personas, 5 años) Necesidad 1

Tener el personal completo. (Entrevista 7) (Micro) (Diseño de Vestidos y trajes, 6 personas, 8 años). Necesidad 2

Tener el personal suficiente, no garantiza el desarrollo integral de la empresa o negocio. Es importante tener el personal adecuado, comprometido con el papel que desempeña, y aunado a otros factores ya comentados, es esencial para el buen funcionamiento.

Personal. Para un buen funcionamiento. (Entrevista 132) (Mediana) (Manejo de polietileno, 107 personas, 4 años) Necesidad 1

Pues yo creo que más personal. (Entrevista 34) (Micro)(Carpintería, 3 personas, 5 años).

Porque ahorita solo estoy yo a cargo de hacer todo y a veces me ayudan mis hijos el mayor pero como estudia a veces no está. Necesidad 2

Recursos humanos. (Entrevista 37) (Pequeña)(Maquiladora, 15 personas, 2 años) es la fuerza con que mueve a la empresa. Necesidad 2

No pos más personal. (Entrevista 44) (Micro)(Reparación de muebles, 4 personas, 8 años). pa' que me ayuden a hacer estas carajadas. Necesidad 2

Mano de obra (Entrevista 103) (Pequeña)(Empacadora de Carnes frías, 35 personas, 5 años) Necesidad 2

Trabajadores (Entrevista 280) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 50 años) Necesidad 2

Más personal. (Entrevista 329) (Medina)(Elaboración de trajes, 70 personas, 20 años) Necesidad 2

El contratar personal nos lleva a encontrar el doble beneficio que esto conduce. Por un lado la empresa aumenta su producción y con esto se expande hacia otros mercados y por otro lado, contribuye en la generación de nuevos empleos, lo que beneficia directamente a la sociedad. Cuando una empresa crece, aumentan las posibilidades de vivir mejor, y quien tiene una buena calidad de vida desempeña un mejor rendimiento, lo que se refleja en el trabajo que realiza.

Mano de obra (Entrevista 113) (Mediana) (Industrial, 127 personas, 2 años)

Le estamos dando empleo a... ahora si que en especial a mujeres (Entrevista 116) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 11 personas, 8 años) Necesidad 2

Mano de obra. Porque es un trabajo muy laborioso y tardado. (Entrevista 340) (Pequeña) (Industrial, 14 personas, 55 años. Necesidad 3

Tener más personal. (Entrevista 376) (Micro) (Tortillería de harina, 6 personas, 4 años). Necesidad 2

Personal. (Entrevista 405) (Micro)(Tortillería, 1 personas, 16 años) Necesidad 2

Por ejemplo que mucha gente viene y no nos encuentra. Porque no hay suficiente, lo mismo desde la entrada de comonfort y ya es lo que aria falta camas. . (Entrevista 182) (Micro)(Fabricación de artesanías de piuter, 3 personas, 4 años) Necesidad 3

Mayor personal. (Entrevista 229) (Micro) (Elaboración de trajes especiales, 2 personas, 4 años)ya que a veces no es suficiente para realizar las prendas. Necesidad 3

Tal ves yo diría que el contar con más personal. (Entrevista 231) (Micro)(Confección y diseño de ropa, 1 personas, 30 años)

La gente reconoce la importancia del personal, sabe que sin ellos los objetivos de la empresa no se lograrían, quieren gente comprometida con sus labores, especializada en lo que hace y que se esfuerce día con día en realizar su trabajo cada vez mejor; no tener personal ocioso, sino tener solo el necesario, pero convencidos de que es el adecuado.

Trabajadores. (Entrevista 273) (Micro) (Pan, 3 personas, 20 años). Necesidad 3

Personal. (Entrevista 415) (Micro) (Venta y maquila de cristal, 1 personas, 17 años). Necesidad 3

Personal. Buscar personal adecuado (Entrevista 2) (Micro) (Purificadora de Agua, 3 personas, 1 año) Necesidad 3

Quiero automatizar mi empresa, para no contratar a más trabajadores ya que los empleados que tengo no son muy eficientes... (Entrevista 383) (Micro) (Alimentos, 3 personas, 4 meses) Necesidad 1

Ninguna necesidad.

En términos generales, la siguiente persona comentó que no necesitaba nada, aunque después dijo que si existía algún tipo de problema era relacionado con el personal y con el poco interés que demuestran. Esto fue lo que dijo:

Gracias a dios nada estamos bien estamos trabajando bien a veces donde batallamos es en el personal que es una persona que necesitamos en la mañana pero la gente no quiere trabajar. (Entrevista 129) (Micro) (Venta de fruta y jugo, 4 personas, 80 años) Necesidad 1

#### Empleados responsables.

La responsabilidad del personal que forma parte de cualquier empresa, grande o pequeña, es esencial para su buen funcionamiento, si no se tiene responsabilidad, difícilmente hará bien su trabajo. La responsabilidad depende del grado de funciones encaminadas a desarrollar los objetivos de la empresa, y es en función de esto, que cada uno debe de ser capaz de asumir el grado de responsabilidad que sus actividades le confieren.

Empleados responsables. Faltan mucho al trabajo. (Entrevista 263) (Pequeña) (Panadería, 16 personas, 26 años) Necesidad 1

#### Rotación de personal.

Solo dos personas manifestaron que la rotación de personal es una necesidad que genera un problema, y efectivamente lo es cuando constantemente se está contratando y despidiendo al personal; sus testimonios fueron los siguientes:

La alta rotación del personal. (Entrevista 323) (Grande)(Transformación, 400 personas, 12 años) Necesidad 1

Rotación del personal. Ya que duran poco tiempo por inmigrar a otro país (Entrevista 244) (Mediana) (Panadería, 98 personas, 55 años). Necesidad 3

**Tabla 22. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Reclutamiento**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más personal	36	8.57%
Ninguno	1	0.24%
Empleados responsables	1	0.24%
Rotación de personal	2	0.48%
Total	40	9.52%

Como se ha visto anteriormente, la falta de personal es uno de los problemas que mas afecta a las empresas, independientemente del tamaño de estas. Sin embargo, la falta de personal en las empresas puede deberse no solo a que las personas no estén dispuestas a trabajar sino por las condiciones laborales a las que los trabajadores se tienen que enfrentar en las empresas, salarios bajos, pocas prestaciones, entre otras; quizá son algunos factores por los que se pierde el interés para trabajar en este tipo de empresas.

#### **Selección**

La selección, como parte fundamental en el proceso de contratación de personal, nos lleva a elegir al personal adecuado para integrarlo a la empresa, y así nos lo dice Sherman y Snell (1999:692) en su definición del proceso de selección:

*“Es el proceso mediante el cual se elige a las personas que cuentan con las cualidades pertinentes para ocupar los puestos vacantes existentes o proyectadas.”*

Los testimonios de las personas, relacionados con el proceso de selección se enfocaron hacia temas tales como la responsabilidad, más personal, la disponibilidad para trabajar, personal adecuado y otros.

### Responsabilidad.

En la sección, al igual que en el reclutamiento, también se ha hecho énfasis en destacar la importancia de la responsabilidad que deben adquirir los empleados en sus trabajos, esto marca una diferencia al seleccionarlos, ya que desde el primer momento se puede ver que tan comprometidos estarán con sus actividades. Muchas personas lo ven como la parte fundamental para saber si va a realizar su trabajo adecuadamente. Esto fue lo que dijeron:

La otra es que la mano de obra los empleados a veces no, no tanto que no sean calificados sino que tienen ya muchos vicios la mayoría de chicos que se llegan a contratar son flojos o se ausentan etc. , etc. , este pues serían las principales. (Entrevista 46) (Micro) (Fabricación y venta de muebles, 3 personas, 15 años). Necesidad 1

La necesidad de tener el personal adecuado. Esto en base porque esto me da a mí la deliberación de la venta y la producción de la misma planta en base a qué a actitudes, actitudes de la gente que entreviste o contrate para que utilice correctamente las máquinas para la producción. (Entrevista 64) (Mediana) (Fabricación de empaques de cartón, 135 personas, 3.5 años) Necesidad 1

Trabajadores que sean responsables... (Entrevista 216) (Pequeña)(Comerciante, 15 personas, 22 años) Necesidad 2; (Entrevista 420) (Micro) (Zapatería, 9 personas, 5 años) Necesidad 2

Tener un buen personal. (Entrevista 256) (Pequeña)(Panaderías, 15 personas, 2 años) Necesidad 2

Gente trabajadora. Por que muchas de las veces quieren trabajo, pero no están dispuestos a hacerlo. (Entrevista 417) (Pequeña) (Trabajo con vidrio y aluminio, 20 personas, 8 años) Necesidad 2

Personal responsable. A la mayoría de las personas se le hace fácil dejar el trabajo sin avisar, o faltar sin permiso. (Entrevista 169) (Micro) (Empanadas, 8 personas, 7 años) Necesidad 3

Personal, recurso humano responsable porque batallo mucho con él. (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años) Necesidad 3

### Más personal.

Aquí también se puede ver el interés de la gente en tener más personal, pero a la vez, seleccionando el adecuado; y esto nos lleva a analizar el siguiente cuestionamiento, ¿hasta dónde una adecuada selección de personal puede hacer crecer a la organización?

Ya que esto es uno de los principales intereses de los dueños de los negocios, hacer crecer su negocio y con ello su patrimonio, sin embargo, habrá que preguntarse también si las condiciones de verdad permiten aumentar el personal, si se tiene la infraestructura necesaria, y se tiene la planeación adecuada para llevar a cabo cada actividad sin que haya tiempos muertos o desperdicios en los recursos. Los dueños luchan por ver incrementar sus utilidades, y esto fue lo que dijeron:

El personal. Como no estamos cubriendo con toda la producción, casi principalmente eso. (Entrevista 153) (Mediana) (Maquiladora de ropa, 85 personas). Necesidad 1

Personal. (Entrevista 333) (Pequeña) (Muebles para oficina y comercio, 20 personas, 10 años) Necesidad 1; (Entrevista 344) (Micro) (Fabricación de muebles para oficina, 4 personas, 20 años) Necesidad 1.

Tener la mayor cantidad de personal. (Entrevista 347) (Micro)(Venta de pan, 3 personas, 6 años) Necesidad 1

Que a veces me quedo sin empleados. Por que si se me van no tengo quien amase en la maquina y se necesita fuerza. (Entrevista 389) (Micro) (Tortillería, 4 personas, 5 años) Necesidad 1

Personal. Es necesario más personal... (Entrevista 414) (Pequeña) (Diseño y decoración con vidrio, 14 personas, 7 años) Necesidad 1

A lo mejor también podría hacer falta más personal para acomodar todo. (Entrevista 10) (Pequeña)(Artesanías, 13 personas, 15 años). Necesidad 2

### Disponibilidad.

Las empresas también requieren de personas capaces de estar cuando más se les necesite, que cumplan eficientemente con sus labores y que puedan aportar más de lo que el propio trabajo les exige. La disponibilidad va aunada con la responsabilidad y la capacidad para realizar el trabajo; las exigencias demandan aptitudes y habilidades básicas en cualquier puesto. Veamos los testimonios:

Tener el personal a la disposición de horario de trabajo. (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años) Necesidad 1

Trabajadores que no falten (Entrevista 215) (Micro) (Comerciante, 6 personas, 6 años) Necesidad 2

### Personal adecuado.

Debe haber personal adecuado para cada área. Sin duda para la gente es básico pero a la vez también es difícil saber que persona es la adecuada para cada puesto, y aún más si se contempla para un largo plazo. Por esta razón los dueños o personas que realizan esta selección deben tener bien definido que es lo que buscan en el personal que requieren; deben tener la clara visión de lo que están buscando, porque sólo de esta forma elegirán el personal adecuado.

Falta de profesionistas. (Entrevista 320) (Grande)(Automotriz, 1500 personas, 24 años) Necesidad 2

Falta de personal capacitado en la región. Últimamente se ha invertido mucho tiempo en gente que desgraciadamente no esta capacitada pero a falta de gente que si lo este es necesario. . (Entrevista 320) (Grande)(Automotriz, 1500 personas, 24 años) Necesidad 1

Mano de obra calificada. Para poder realizar trabajos de calidad. (Entrevista 60) (Pequeña) (Textil, 20 personas, 15 años). Necesidad 1

### Otros.

En esta clasificación se aprecian necesidades relativas al buen manejo de la maquinaria e insumos, que tengan habilidades en los materiales que manejan y que estén en contacto directo con el cliente. Esto fue lo que comentaron:

Maquinaria. (Entrevista 101) (Micro) (Lácteos, 4 personas, 5 años) Necesidad 3

Agricultor. Algunas personas son muy renuentes al uso de fertilizantes de este tipo. (Entrevista 125) (Pequeña) (Amoníaco Agrícola, 15 personas, 12 años) Necesidad 3

Trabajadores de mostrador. (Entrevista 290) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 20 años) Porque a veces no tengo mucho tiempo para atender personalmente. Necesidad 3

**Tabla 23. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Selección**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Responsabilidad</b>	8	1.9%
<b>Más personal</b>	7	1.67%
<b>Disponibilidad</b>	2	0.48%
<b>Personal adecuado</b>	3	0.71%
<b>Otros</b>	3	0.71%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>5.48%</b>

El problema de la selección de personal es otra cuestión que también afecta a las empresas, independientemente de que el problema del reclutamiento ya es algo a lo que habrá que ponerle una especial atención, ahora el proceso de selección, el cómo identificar quien es la persona adecuada para el tipo de puesto que se requiere en las empresas. Normalmente la necesidad de un trabajo ha dejado a un lado la especialización, y es muy común ver como en las empresas las personas hacen de todo, porque no cuentan con el personal adecuado para cada área de trabajo y esto lleva a diversos tipos de problemas.

### ***Capacitación***

Una vez llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, se procede a capacitar a quien ocupará las vacantes. La duración de este proceso puede variar dependiendo del grado de dificultad que requieran las funciones a realizar. Dessler y Varela (2004:104) definen el proceso de la capacitación de la siguiente manera:

*“Son los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.”*

Los testimonios de las personas en cuanto a este tipo de necesidad fueron las relacionadas con conocimiento, mejora o especialización y desarrollo humano. Y fueron los siguientes:

#### **Conocimiento**

La capacitación se ha vuelto una necesidad en el desarrollo de las actividades de cada empleo, independientemente de cual sea el tipo de trabajo, se requiere de conocimiento de las personas de tal forma que les permita realizar de manera eficiente sus actividades. Este puede ser adquirido a través de experiencias anteriores en trabajos similares.

Falta de personal capacitado. Porque es importante por que es difícil encontrar un buen herrero, comprometido, esto que quiere decir, normalmente no hay gente o cuando menos no tenemos la cultura de crecimiento dentro de las empresas y la gente que bien o mal puede llegar capacitada normalmente esta buscando un ingreso mas fuerte, es decir, no se esperan a crecer

junto con la empresa, en primer lugar. (Entrevista 97) (Micro) (Diseño y manufactura de metales, 7 personas, 8 años). Necesidad 1

Necesitamos también preparación del personal. (Entrevista 147) (Micro) (Fabricar uniformes, 10 personas, 12 años). Necesidad 1

Personal capacitado. Para laborar aquí en la empresa. (Entrevista 202) (Pequeña) (Alimentos, 38 personas). Necesidad 1

Disposición por parte de mi personal. Porque si es necesario tener forzosamente alguien que me ayude. (Entrevista 386) (Micro) (Comerciante, 4 personas, 16 años) Necesidad 1

Capacitación para su gente. (Entrevista 255) (Pequeña) (Panadería, 20 personas, 21 años). Necesidad 1

Mejor capacitación tanto como el personal administrativo como personal técnico incluyendo planta precisamente también para que conozcan el desarrollo o porque lo están haciendo y cuál es el objetivo final. (Entrevista 11) (Mediana) (Fabricación y distribución de artículos de limpieza, 60 personas, 20 años) Necesidad 2.

Capacitación al personal, al tener ya capacitación podríamos resolver esos dos problemas. (Entrevista 50) (Pequeña) (Fabricación de muebles, 12 personas, 11 años) Necesidad 2

En los recursos humanos los que son ahora los costureros. (Entrevista 188) (Pequeña) (Fabricante de ropa, 20 personas, 14 años) Necesidad 1

No hay gente que tenga esta capacitación en este rubro (Entrevista 97) (Micro) (Diseño y manufactura de metales, 7 personas, 8 años) Necesidad 2

Gente capacitada. (Entrevista 190) (Mediana) (Ramo del vidrio, 70 personas, 12 años) Necesidad 2

Capacitación (Entrevista 202) (Pequeña) (Alimentos, 38 personas) Necesidad 2; (Entrevista 204) (Micro) (Fabricación y venta de cocinas integrales, 6 personas, 20 años) Necesidad 2; (Entrevista 281) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 30 personas, 31 años) Necesidad 2; (Entrevista 286) (Mediana) (Fabricación de pan, 55 personas, 25 años) Necesidad 2; (Entrevista 298) (Micro) (Comercio, 3 personas, 15 años) Necesidad 2; (Entrevista 298) (Micro) (Comercio, 3 personas, 15 años) Necesidad 1; (Entrevista 14) (Mediana) (Productos de limpieza y latinización, 10 personas, 10 años). Necesidad 2; (Entrevista 76) (Pequeña) (Alimentos, 50 personas, 12 años) Necesidad 3; (Entrevista 412) (Pequeña) (Fabricación de refacciones automotrices, 25 personas, 6 años). Necesidad 3.

Asesoría (Entrevista 328) (Micro) (Helados, 6 personas, 48 años) Necesidad 2

Nos falta más capacitación a algunos de nosotros. Viene siendo un apoyo ya hasta por el mismo gobierno para incrementar la mano de obra, de tener una capacitación mas especializada pues. (Entrevista 411) (Pequeña) (Refacciones automotrices, 38 personas, 12 años) Necesidad 2

El personal. (Entrevista 305) (Pequeña) (Pastelería, 50 personas, 20 años) Porque si el personal no tiene esta la capacitación mmm... adecuados mmm... no tenemos un trabajo ósea de alta calidad. Necesidad 3

Saber mas como arreglar yo mismo mi maquina.. (Entrevista 374) (Micro) (Elaboración de tortillas de harina, 4 personas, 5 años) Porque a veces las persona que la arregla se encaja y quiere cobrar de más. Necesidad 3

Personal capacitado. Por que debido a la ausencia del personal se tiene por que se tiene que dar la rotación forzosa del mismo. (Entrevista 372) (Micro) (Metalmecánicas, 6 personas, 10 años) Necesidad 2

## Mejora.

Es necesario entender que la capacitación implica además de la adquisición del conocimiento, la especialización en actividades específicas para el mejor desempeño de

éstas. Entendiendo de esta manera que la capacitación va a encaminada principalmente a lograr la calidad y la mejora en el producto o servicio que ofrece cada organización.

Mano de obra especializada. (Entrevista 19) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 10 personas, 6 años) tenemos que estarlas capacitando nosotros directamente, siendo una ciudad básico aquí este tipo de producto, la tradición. Necesidad 2

La capacitación de ese mismo personal. (Entrevista 64) (Mediana) (Fabricación de empaques de cartón, 135 personas, 3.5 años) capacitación de que, aquí la oportunidad del trabajador es importante tú entras como un obrero y tú tienes la oportunidad de ser un auxiliar de operador o un operador, es la capacitación tanto del manejo de máquina, medidas de cartón todo lo referente a la fabricación de cartón corrugado. Necesidad 2

Capacitación. (Entrevista 66) (Micro)(Transformación, 10 personas, 2 años). Porqué: Calidad. Necesidad 2

Capacitación. (Entrevista 60) (Pequeña) (Textil, 20 personas, 15 años) Para mantener actualizados a los empleados. Necesidad 2

Mayor capacitación de los empleados (Entrevista 232) (Grande) (Procesadora de vegetales, 950 personas, 16 años) Necesidad 2

Mayor capacitación, aunque ya se esta dando. (Entrevista 297) (Micro) (Corrugados, 10 personas) Necesidad 2

Asesoramiento y técnicas para siempre estar a la vanguardia. (Entrevista 303) (Micro) (Pastelería, 4 personas, 5 años) Necesidad 2

Capacitación. Es necesaria para realizar un trabajo eficaz. (Entrevista 363) (Micro) (Torno y soldadura, 8 personas, 30 años) Necesidad 2

Capacitación. Porque cuando las personas, los empleados, sean obreros, sean lo que sean, están más capacitados, dan más rendimiento, y generan mejores productos y son más eficientes. (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años) Necesidad 2

Falta de capacitación. Para elaborar mejores productos. (Entrevista 43) (Micro) (Elaboración de Muebles, 5 personas, 30 años) Necesidad 3

Prepararme. Para ayudar a mi jefecita que sólo me tiene a mí. (Entrevista 104) (Micro) (Preparación y venta de alimentos, 2 personas, 5 años) Necesidad 3

Cursos de capacitación y seminarios. Porque Ofrecer calidad y estar a la vanguardia. (Entrevista 124) (Micro) (Veterinaria en gral., 1 personas, 3 años) Necesidad 3

Capacitación. (Entrevista 155) (Pequeña) (Agrícola, 36 personas, 7 años) Necesidad 3

Asesoría para comercializar. Para poder tener más ventas. (Entrevista 172) (Micro) (Fabricación de cajeta., 1 personas, 18 años) Yo creo que pues cuidar que los empleados de uno sean buenos en su trabajo que les toca, yo creo eso. Necesidad 3

Capacitación. (Entrevista 356) (Micro) (Torno, Venta y Reparación de Bombas para Pozo Profundo, 4 personas, 40 años) Necesitamos estar día con día a la vanguardia. Necesidad 3

Buenos catedráticos. Para dar un buen servicio. (Entrevista 152) (Pequeña) (Educación, 50 personas, 3 años) Necesidad 1

## Desarrollo humano.

Dentro del proceso de capacitación es importante considerar que quienes transmitan el conocimiento sean los más indicados, es decir, que cuenten con la experiencia y conocimiento suficiente, para que de esta manera sea la capacitación de manera integral.

Capacitación en desarrollo humano. (Entrevista 55) (Micro) (Alimentos, 8 personas, 17 años). Necesidad 2; (Entrevista 354) (Grande) (Alimentos, 160 personas, 14 años). Necesidad 3

**Tabla 24. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Capacitación**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimiento	24	5.71%
Mejora	16	3.81%
Desarrollo Humano	2	0.48%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>10%</b>

Al igual que en el reclutamiento y la selección, no solo es necesario contar con el personal, sino que éste además este calificado para la actividad a realizar, pero en esta parte influye la organización de la empresa, el cómo asigna las actividades al personal. Si la persona no es la adecuada para el puesto, es muy difícil que esta persona realice sus actividades correctamente.

### **Cuestiones organizacionales**

Davis y Newstrom (2003:111) define estos conceptos<sup>4</sup> tales como:

*“Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”*

Los testimonios de las personas en cuanto a este tipo de necesidad fueron las relacionadas con falta de responsabilidad, trabajo en equipo, generación de cultura laboral, puntualidad y algunas otras entre las que destaca mano de obra, mejor servicio y necesidad de materia prima. Y fueron los siguientes:

Falta de responsabilidad.

Las empresas demandan la responsabilidad en el trabajo por parte de los empleados, ya que el elemento humano es el principal factor de producción en ellas, y la falta de compromiso del mismo, no permitirá a éstas el crecimiento esperado.

El personal. Porque no todos le ponen el empeño que se requiere para este trabajo. (Entrevista 105) (Mediana) (Empaques de todo tipo, 122 personas, 3 años). Necesidad 1

Que el personal no falle. Sin ellos no se puede trabajar. (Entrevista 141) (Micro) (Herrería Artística, 3 personas, 110 años). Necesidad 1

Pues la entrega de mis empleados. (Entrevista 158) (Micro) (Dulces regionales, 8 personas, 40 años) Necesidad 1

La seriedad del trabajo. (Entrevista 149) (Micro) (Imprenta, 2 personas, 68 años) .  
Necesidad 1

La falta de atención alguna de los trabajadores. Tenemos mucha cantidad de pedidos y debido a esto se nos escapan dos o tres clientes que quieren su trabajo rápido. (Entrevista 355) (Pequeña) (Artesanía, 26 personas, 25 años) Necesidad 2

La gente está inconforme. Tiene problemas para los horarios es irresponsable. (Entrevista 303) (Micro) (Pastelería, 4 personas, 5 años) Necesidad 1

La gente que renuncia. El personal, siempre lo capacitamos y siempre también se nos acaba yendo, unos se van sin avisar y otros renuncian, abandonando su trabajo, y después tenemos

<sup>4</sup> Estos conceptos hacen referencia a diversas situaciones que se dan en una organización en su sentido más amplio, en la que van implícitas cuestiones tanto de la organizaciones como del mismo personal.

que estar capacitando la gente nueva y perdemos mucho tiempo en eso. (Entrevista 21) (Pequeña) (Fabricadora de Cajeta, 11 personas, 25 años) Necesidad 2

### Trabajo en equipo.

Una de las herramientas principales para el logro de los objetivos organizacionales es el trabajo en equipo y de esta manera lo ven los empresarios al señalarlo como un punto importante a considerar, para el correcto desempeño de las actividades en cada una de las funciones de las empresas.

Mantener el trabajo en equipo. Porque actualmente si hay trabajo en equipo aquí en el negocio pero es bueno nunca dejar de trabajar de esta manera porque ayuda mucho para la producción y para todo. (Entrevista 174) (Pequeña)(Fabrica de cajetas, 12 personas, 65 años) Necesidad 1

Trabajo en equipo. Yo creo que también sería un punto importante pues para que todos caminemos sobre un mismo objetivo. (Entrevista 11) (Mediana) (Fabricación y distribución de artículos de limpieza, 60 personas, 20 años) Necesidad 3

Trabajo en equipo. Yo creo que también sería un punto importante pues para que todos caminemos sobre un mismo objetivo. (Entrevista 14) (Mediana) (Productos de limpieza y sanitización, 10 personas, 10 años) Necesidad 3

Falta de unión entre los cafeteros. Por que si no estamos unidos vamos a dejar que marcas de grandes compañías se quede con “cajeta” como es el caso de “Coronado”. . (Entrevista 118) (Micro)(Fabrica de cajeta, 6 personas, 37 años) Necesidad 3

### Cultura laboral.

Se observado que la generación de cultura laboral es algo de lo que carecen la mayoría de lo empleados según lo expresan los empresarios, pues al no sentir una identificación con la empresa, el trabajador no se verá comprometido con ella y no pondrá el empeño requerido en la realización de sus tareas.

Cultura laboral. (Entrevista 334) (Pequeña)(Mueblería metálica, 18 personas, 22 años). Porque también la cultura laboral es muy importante por que si el empleado no se pone la camiseta, el empleado no progresa la empresa. . Necesidad 3

Cultura laboral. (Entrevista 335) (Pequeña) (Muebles para comercio metálicos, 20 personas, 25 años) el obrero siempre busca trabajar menos y ganar menos que tengan la cultura que se desempeñen más en la empresa porque si la empresa crece ellos también van a crecer. Necesidad 3

Mano de obra. La mano de obra no calificada, sino con empeño de salir adelante tan personal como laboral. (Entrevista 151) (Micro) (Fabricación de muebles de madera, 8 personas, 35 años). Necesidad 1

La falta de espíritu competitivo. Es importante estar motivados siempre para poder dar un mejor producto. . (Entrevista 174) (Pequeña)(Fabrica de cajetas, 12 personas, 65 años) Necesidad 3

### Puntualidad.

La puntualidad de los empleados es uno de los problemas con los que se enfrentan las empresas.

Puntualidad. (Entrevista 216) (Pequeña)(Comerciante, 15 personas, 22 años). Necesidad 3; (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años). Necesidad 3

### Otros.

Lo empresarios además de observar aspectos como la falta de responsabilidad, el trabajo en equipo y la puntualidad también mencionan que la mano de obra y la materia prima son otras cuestiones a estudiar dada su importancia dentro de la empresa, e incluyen una serie de consideraciones importantes para el buen funcionamiento de la misma.

Mano de obra. Es necesaria. (Entrevista 260) (Micro) (Comercial, 10 personas, 50 años) Necesidad 1

Es uno de los principales objetivos de mi empresa, es generar empleos. (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años) Necesidad 1

Mejor servicio. (Entrevista 16) (Grande)(Alimentos, 205 personas, 12 años). Necesidad 2

Vigilar al personal, porque hay algunas fugas de capital (Entrevista 401) (Micro) (Fabricación y distribución de tortillería, 3 personas, 5 años). Necesidad 3

**Tabla 25. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Cuestiones Organizacionales**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de responsabilidad	7	1.67%
Trabajo en equipo	4	0.95%
Generación de cultura laboral	4	0.95%
Puntualidad	2	0.48%
Otros	4	0.95%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>5%</b>

En esta sección se ve toda clase de problemas, desde cómo los dueños de las empresas se quejan de los trabajadores por la falta de interés en el trabajo, la actitud de ellos ante los problemas, la falta de responsabilidad, el trabajo en equipo, la falta de un espíritu competitivo y una serie de cosas mas que implica directamente a los trabajadores. Pero también han enumerado los problemas que se crean por los proveedores, porque no les hacen llegar a tiempo el material y una serie de cosas más. Sin embargo es importante analizar si todos estos problemas son efectivamente ocasionados por terceros o serán los propios dueños de las empresas los que las propician, ellos que no ofrecen a sus trabajadores buenas condiciones de trabajo, no tienen una buena planeación en sus áreas de producción y no prevén contingencias posibles que puedan suceder. Han hablado de una cultura laboral, pero habrá también que analizar si no es una cultura empresarial la que ponga fin a esta clase de problemas.

### **Seguridad laboral**

*La seguridad laboral en una empresa es parte fundamental, no solo para el bienestar de los trabajadores, sino para elevar la calidad propia de la empresa.* Rodríguez Valencia (2007:231) nos dice lo siguiente refiriéndose a este tema:

*“Es una función de la administración de recursos humanos que abarca aspectos como prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral”.*

Los testimonios de las personas en cuanto a este tipo de necesidad fueron los relacionados con evitar accidentes, limpieza, confianza, y mantenimiento. Y fueron los siguientes:

#### Evitar accidentes.

La seguridad en una empresa se da con el fin principal de mantener la seguridad de los empleados evitando en la medida posible todos los accidentes que pudieran poner en riesgo al trabajador mismo, y así lo consideran lo empresarios.

La seguridad. Para evitar accidentes de nuestros trabajadores. (Entrevista 106) (Mediana) (Fabricación de bombas sumergibles de fierro, 67 personas).

Seguridad. Por salud física del personal para evitar accidentes o lesiones de cualquier tipo. (Entrevista 138) (Micro) (Fundición de fierro, 4 personas, 20 años) Necesidad 1

La seguridad en los empleados. (Entrevista 165) (Micro) (Fabricación de cajeta, 3 personas, 25 años) Necesidad 1

Necesidades sería básicamente es una empresa de alto riesgo entonces lo que siempre implementamos mucho es la seguridad en el trabajo, el riesgo, la temperatura, etcétera, (Entrevista 203) (Mediana) (Fabricación y montaje de estructuras metálicas, 100 personas, 25 años). Necesidad 1

La seguridad sobre todo. (Entrevista 346) (Micro) (Producción, 5 personas, 35 años) Necesidad 1

Más equipo de seguridad. No contamos con el suficiente. (Entrevista 363) (Micro) (Torno y soldadura, 8 personas, 30 años) Necesidad 1

Seguridad. (Entrevista 140) (Micro) (Herrería, 4 personas, 13 años) Necesidad 2; (Entrevista 240) (Pequeña) (Alimenticia, 11 personas, 25 años) Necesidad 2

#### Limpieza.

La higiene dentro de las empresas es un factor importante pues propiciará un ambiente agradable para el trabajador dentro de las instalaciones. Además dependerá del giro de la empresa para que las condiciones de higiene sean reglamentadas.

Limpieza. Se necesita un área limpia para poder empezar a encaramelizar y hacer los ates y no se vayan a saber mal. (Entrevista 82) (Micro) (Dulces tradicionales, 8 personas, 9 años). Necesidad 1

Necesidad, necesidades pues la limpieza más que nada. (Entrevista 135) (Pequeña) (Helados, 50 personas, 10 años). Necesidad 1

Limpieza. Para la higiene del pan. (Entrevista 247) (Micro) (Industria Alimenticia, 5 personas, 4 años). Necesidad 1

Para mi es indispensable que las áreas de trabajo estén limpias. (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años). Necesidad 1

Limpieza. Porque se necesita un área limpia para trabajar el pan para que no se contamine. (Entrevista 268) (Pequeña) (Panificadora, 50 personas, 40 años)

Tener limpio. (Entrevista 313) (Micro) (Pastelería, 10 personas). Necesidad 1

Limpieza. Dar una buena imagen al consumidor. (Entrevista 314) (Micro) (Repostería, 10 personas, 10 años). Necesidad 1

Limpieza en la producción. Ya que se trata de productos de comida y deben estar siempre limpios. (Entrevista 385) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 15 años). Necesidad 1

Limpieza. (Entrevista 258) (Pequeña) (Panificadora, 30 personas, 25 años). Necesidad 1; (Entrevista 106) (Mediana) (Fabricación de bombas sumergibles de fierro, 67 personas) Necesidad 2; (Entrevista 138) (Micro) (Fundición de fierro, 4 personas, 20 años) Necesidad 2; (Entrevista 242) (Pequeña) (Panadería, 40 personas, 150 años) Necesidad 2; (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años) Necesidad 2

#### Confianza.

Según los empresarios la seguridad implica además de las condiciones dadas por la empresa la confianza en los empleados en cuanto a los valores que tiene cada uno de ellos.

Confianza en mis empleados. (Entrevista 80) (Pequeña)(Venta de cajetas, 27 personas, 8 años) Necesidad 2

#### Mantenimiento.

El mantenimiento de las instalaciones y la maquinaria en buen estado permitirá que se den las condiciones necesarias para la seguridad de los empleados.

Un mantenimiento. (Entrevista 152) (Pequeña)(Educación, 50 personas, 3 años) Necesidad 2

**Tabla 26. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Seguridad Laboral**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evitar accidentes	11	2.62%
Limpieza	16	3.81%
Confianza	1	0.24%
Mantenimiento	1	0.24%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>5%</b>

Lo anterior fue el tema relacionado con el personal, donde nos encontramos a las personas que opinan que los problemas en las empresas son originados principalmente con cuestiones de seguridad en el trabajo. La mayoría de las empresas no cuenta con los sistemas de seguridad adecuados para la protección de los trabajadores, no cuenta con un sistema desarrollado de seguridad e higiene, lo que elevaría la calidad en el trabajo y con esto se verían beneficiados los trabajadores y a la vez se reflejaría en un mejor trabajo desarrollado por ellos.

## Finanzas

Larisa Aboytes Patiño  
Lara\_1929@hotmail.com

Sandra Judith Flores Cabello  
Sandyth10@hotmail.com

Ana Claudia Estrada Granados  
anitaclau8@hotmail.com

Las actividades financieras son definidas, de acuerdo a Gitman (2007:101) como:

*“el arte y la ciencia<sup>5</sup> de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organismos ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobierno.”*

### Capital

El capital se define según Gitman (2007:142) como:

*“Los fondos a largo plazo de una empresa; todos los rubros del lado derecho en el balance general de una empresa, con excepción de los pasivos corrientes, son fuentes de capital”.*

Una de las cuestiones mas importantes por lo que la gente requiere capital es para comprar las materias primas porque es la base del negocio; pero necesitan capital para invertir en nueva maquinaria, contratar mas personal, para mejorar las instalaciones, para abrir nuevas sucursales, entre otros.

Los testimonios de las personas en cuanto a este tipo de necesidad fueron los relacionados con la falta de capital para así abastecerse de materia prima, maquinaria, tener crecimiento en la empresa y aumentar los sueldos del personal.

Capital. Para compra de materia prima. (Entrevista 23) (Micro) (Elaboración dulce de leche, 6 personas, 1 años). Necesidad 1

Capital. Porque; robo de ventas. . (Entrevista 37) (Pequeña) (Maquiladora, 15 personas, 2 años). Necesidad 1

La lana. Necesitamos dinero pa` seguir trabajando porque no tenemos lana. (Entrevista 44) (Micro)(Reparación de muebles, 4 personas, 8 años). Necesidad 1

Dinero, dinero y dinero, son las tres. Ya sabrás porque, para pagar, para pagar y para pagar. No pues se necesitan muchas cosas, obviamente dinero, las microempresas estamos muy amolados los productores. (Entrevista 61) (Micro) (Dulces regionales, 8 personas, 22 años) Necesidad 1

Inversión. Porqué: Crecimiento. (Entrevista 66) (Micro) (Transformación, 10 personas, 2 años). Necesidad 1

Capital. Teniendo más dinero puedo ampliar el negocio, comprar más maquinaria, tener más empleados. (Entrevista 68) (Pequeña) (Industrial, 13 personas, 10 años). Necesidad 1

---

<sup>5</sup> Se le llama arte a las creaciones mediante las cuales el ser humano expresa una visión sensible en torno al mundo que lo rodea sea este real o imaginario.

Pos necesitamos más dinero para poder invertir más. (Entrevista 71) (Micro)(Comercio, 1 personas, 5 años). Necesidad 1

Recursos financieros como todas las empresas. (Entrevista 76) (Pequeña) (Alimentos, 50 personas, 12 años). Necesidad 1

Dinero. Es el que hace que esto se mueva. (Entrevista 94) (Pequeña) (Artesanías, 12 personas, 2 años). Necesidad 1

Económicas: falta de subsidios para la compra de maquinaria. Porque por nivel de producción, para hacerla mas productiva. (Entrevista 113) (Mediana)(Industrial, 127 personas, 2 años). Necesidad 1

Necesidades, bueno en cuanto al aspecto económico necesitamos financiamiento e... calidad de los productos y pues e... atención del proveedor. (Entrevista 114) (Pequeña) (Fabricación de estructuras metálicas, personas, 20 años). Necesidad 1

Dinero. Porque es necesario para hacer más grande el negocio. (Entrevista 118) (Micro)(Fabrica de cajeta, 6 personas, 37 años). Necesidad 1

Falta de capital. Ya que es la base para seguir creciendo y permanecer en el mercado. (Entrevista 122) (Micro) (Elaboración de Dulces de leche, 8 personas, 10 años). Necesidad 1

El apoyo económico. (Entrevista 136) (Pequeñas) (Manufacturas de Herrajes y tornillos de acero, 15 personas, 15 años). Necesidad 1

Económico. Mejorar las instalaciones. (Entrevista 140) (Micro) (Herrería, 4 personas, 13 años) Necesidad 1

Capital de inversión. (Entrevista 147) (Micro) (Fabricar uniformes, 10 personas, 12 años). Necesidad 1

Dinero. Casi no hay para trabajar. (Entrevista 148) (Micro) (Fabricación de calzado, 3 personas, 18 años) Necesidad 1

Económicas. (Entrevista 150) (Mediana) (Papel, 80 personas, 25 años)

Falta de dinero. (Entrevista 166) (Micro) (Elaboración de pan, 5 personas, 45 años) Necesidad 1

Falta de capital. Para crecer más. (Entrevista 170) (Pequeña) (Elaboración de paletas, 20 personas, 20 años) Necesidad 1

El dinero. A veces por ejemplo cuando las ventas están bien bajas pues hay mucha producción hay bastante leche para elaborar todo lo que es el dulce de cajeta, con cajeta como son obleas, chiclosos lo que es todo eso que se elabora, pero no hay ventas ese es el detalle que hay temporadas que si se baja bastante, por ejemplo ahorita en la época que ya comienza el frío es cuando el dulce se vende mucho mas pero la leche se escasea, si porque las chivas o las vacas ya no empiezan a tomar demasiada agua ya no dan mucha leche ese es el detalle y aparte el frío también les afecta y es cuando hay mas ventas pero hay menos producción. (Entrevista 171) (Micro) (Dulces y cajeta, 10 personas, 29 años). Necesidad 1

Flujo de dinero adecuado. (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años) Necesidad 1

Tiene muchas necesidades..., la solvencia económica para poder sostener el taller. (Entrevista 188) (Pequeña) (Fabricante de ropa, 20 personas, 14 años)

Financiero. Necesitamos capitalizar la empresa para poder llevar acabo mas desarrollo que tenemos. (Entrevista 190) (Mediana) (Ramo del vidrio, 70 personas, 12 años) Necesidad 1

Dinero. (Entrevista 180) (Micro) (Fabricación de tabiques, 8 personas, 8 años); (Entrevista 199) (Micro) (Panadería, 2 personas, 22 años) Necesidad 1; (Entrevista 360) (Micro) (Joyería, 3 personas, 2 años) Necesidad 1; Dinero (Entrevista 181) (Micro) (Fabricar lavaderos, 2 personas) Necesidad 2; (Entrevista 110) (Micro) (Venta de artesanías, 5 personas, 4 años); (Entrevista 180) (Micro) (Fabricación de tabiques, 8 personas, 8 años) Necesidad 3; (Entrevista 360) (Micro)(Joyería, 3 personas, 2 años) Necesidad 2; (Entrevista 331) (Micro)(Productos lácteos, 4 personas, 12 años). Necesidad 3.

Capital. Porque pues con el se constituye la empresa, es la base el dinero que entra. (Entrevista 201) (Pequeña)(Dulcería, 20 personas, 1 años) Necesidad 1

Financiamiento. El material de trabajo es caro y la inversión es fuerte. (Entrevista 204) (Micro) (Fabricación y venta de cocinas integrales, 6 personas, 20 años) Necesidad 1

Capital de trabajo. (Entrevista 209) (Micro) (Fabricación de muebles, 9 personas, 12 años) Necesidad 1

Pues como en todo negocio es necesario el dinerito. Para hacerlo crecer. . (Entrevista 234) (Micro) (Peletería, 3 personas, 3 años) Necesidad 1

Falta de capital para invertir en un horno más grande, eso casi fue en un principio. Es necesario para producir más pan. (Entrevista 239) (Pequeña) (Panaderías, 46 personas, 15 años). Necesidad 1

Dinero. Para comprar más cosas: materia prima y hacer más grande el negocio. . (Entrevista 299) (Micro)(Pastelería, 1 personas, 4 meses Necesidad 1

Falta de capital. Por que es la base para seguir creciendo. (Entrevista 300) (Pequeña) (Elaboración de pasteles, 15 personas, 10 años) Necesidad 1

Mmm... Pues en primer lugar seria pues el capital. . Porque sin el pues no habría materia prima si. . (Entrevista 305) (Pequeña)(Pastelería, 50 personas, 20 años) Necesidad 1

El dinero. Porque con dinero la hago crecer más. (Entrevista 317) (Micro) (Paletera y nevería, 3 personas, 5 años) Necesidad 1

Capital. (Entrevista 330) (Micro) (Elaboración de productos lácteos, 4 personas, 12 años) Necesidad 1; (Entrevista 334) (Pequeña) (Mueblería metálica, 18 personas, 22 años); (Entrevista 335) (Pequeña) (Muebles para comercio merálcos, 20 personas, 25 años) Necesidad 1; (Entrevista 101) (Micro) (Lácteos, 4 personas, 5 años) Necesidad 2; (Entrevista 329) (Mediana) (Elaboración de trajes, 70 personas, 20 años). Necesidad 3; (Entrevista 406) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 20 años). Necesidad 3; (Entrevista 400) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 9 años) Necesidad 1; (Entrevista 92) (Micro) (Panadería, 3 personas, 2 años) Necesidad 3

Capital. Por pues siempre lo que falta para hacer más productos es el dinero. (Entrevista 340) (Pequeña) (Industrial, 14 personas, 55 años) Necesidad 1

Inversión. (Entrevista 343) (Micro) (Venta de ropa, 2 personas, 10 años)

Falta de dinero. No podemos hacer modificaciones al taller. (Entrevista 371) (Micro) (Torno (Maquinado), 3 personas, 10 años) Necesidad 1

La falta de dinero y apoyo por parte del gobierno. Me gustaría tener más dinero para ampliar el negocio o reforzarlo y el gobierno debería de ayudarnos con créditos. . (Entrevista 381) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 2 años) Necesidad 1

Dinero. Ya que se requiere un buen capital para poder producir mas y ganar mejor. . (Entrevista 387) (Micro)(Tortillería de harina, 4 personas, 4 años) Necesidad 1

Pues nada más el capital. Por que sin el capital no puede uno seguir en la empresa (Entrevista 408) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 13 años) Necesidad 1

Dinero. Porque es esencial para comprar la mercancía... (Entrevista 419) (Micro) (Compra-Venta de Zapatos, 9 personas, 5 años) Necesidad 1

Capital. (Entrevista 69) (Micro) (Industrial, 4 personas, 3 años) ya que con más capital también podemos ampliar el negocio y no estar preocupados pues el dinero ya ve que a veces no alcanza. Necesidad 2

Falta de capital (Entrevista 85) (Pequeña) (Alimentos, 25 personas, 12 años)

Tener dinero para seguir preparándome. (Entrevista 104) (Micro) (Preparación y venta de alimentos, 2 personas, 5 años) Necesidad 2

Hay escasez (Entrevista 133) (Micro) (Granja, 10 personas, 30 años) Necesidad 2

Tener mejores ingresos. (Entrevista 158) (Micro) (Dulces regionales, 8 personas, 40 años) Necesidad 2; (Entrevista 16) (Grande) (Alimentos, 205 personas, 12 años) Necesidad 3

Más presupuesto. (Entrevista 228) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas, 4 años) Necesidad 2

Mayor inversión (Entrevista 229) (Micro) (Elaboración de trajes especiales, 2 personas, 4 años) Necesidad 2

Dinero. Porque Para comprar el carrito y poder abarcar más zonas. (Entrevista 374) (Micro) (Elaboración de tortillas de harina, 4 personas, 5 años) Necesidad 2

Las necesidades de inversiones. (Entrevista 31) (Grande) (Productora de Alimentos, 200-250 personas, 48 años) Necesidad 3

No hay dinero. (Entrevista 85) (Pequeña) (Alimentos, 25 personas, 12 años)

El capital. Para la inversión en más materia prima.. (Entrevista 105) (Mediana) (Empaques de todo tipo, 122 personas, 3 años) Necesidad 3

Dinero. Se requiere siempre para producir mas y mejor. (Entrevista 121) (Pequeña) (Elaboración y venta de artículos de piel, 50 personas, 10 años) Necesidad 3

DINERO. Tener más sucursales. (Entrevista 159) (Micro) (Fabricantes de puertas y ventanas, 3 personas, 1 años) Necesidad 3

Dinero. Para comprar equipo y tener menos personal. (Entrevista 167) (Pequeña) (Panadería, 12 personas, 8 años) Necesidad 3

En lo económico. (Entrevista 217) (Micro)(Talabartería, 6 personas, 12 años). Necesidad 3; (Entrevista 246) (Micro) (Panadería, 6 personas, 15 años). Necesidad 3

La falta de dinero. (Entrevista 287) (Micro) (Panadería, 10 personas, 27 años) por que a veces no hay para pagarle a los panaderos. Necesidad 3

Económico. (Entrevista 291) (Micro)(Panadería, 4 personas, 3 años). Porque las ganancias no nos han dado para poder comprar una casa propia, esta donde estamos viviendo ahora la rentamos. Necesidad 3

Flujo de efectivo. (Entrevista 298) (Micro) (Comercio, 3 personas, 15 años). Necesidad 3

Dinero. Ja,ja,ja,ja Pues es que es necesario para invertir, mientras más se invierte más se gana. (Entrevista 360) (Micro)(Joyería, 3 personas, 2 años) Necesidad 3

Capital, para poder seguir invirtiendo. (Entrevista 420) (Micro) (Zapatería, 9 personas, 5 años). Necesidad 3.

Derivado del análisis vimos que una de las necesidades más importantes de las microempresas es la falta de capital, ya que es necesario para la compra de materia prima, para invertir en nuevas maquinas que faciliten el aumento de la producción, para tener un aumento en el personal y así producir mas rápido y cumplir con las demandas del cliente.

**Tabla 27. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Capital**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Capital</b>	39	9.29%
<b>Crecimiento</b>	13	3.10%
<b>Materia Prima</b>	6	1.43%
<b>Maquinaria</b>	5	1.19%
<b>Sobrevivencia</b>	5	1.19%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>16.19%</b>

## Crédito

En la vida económica y financiera Gitman (2007:184) define el crédito como *“la confianza que tenemos en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.”*

Las razones por las cuales las microempresas tienen problemas con el crédito es que ningún organismo les presta en las condiciones acordes a este tipo de empresas, tanto los bancos y las instituciones de gobierno, y necesitan ese dinero para solventar pagos eventuales como nomina, impuestos, seguro social, sobre todo cuando sus clientes se retrasan en sus pagos.

Los testimonios de las personas en cuanto a este tipo de necesidad fueron los relacionados con la falta de crédito para el pago de sus deudas, para ampliar sus negocios o para su supervivencia.

Crédito. (Entrevista 267) (Micro) (Panadería, 2 personas, 15 años) Para ampliarla. Necesidad 1

Inversión. No conozco ningún organismo que haga algún planteamiento de crédito precisamente a este tipo de empresas. (Entrevista 19) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 10 personas, 6 años). Necesidad 1

Necesito financiamiento. Para así mismo que crezca la empresa y darles trabajo a unas dos tres personas que me ayuden, eso es lo que yo quiero: financiamiento, yo fui a SEFIDE, no se algo del gobierno del estado, pero ponen una de peros, para...el rollo es que no me autorizaron el crédito, que por que uno de los avales no estaba casado!!!!!! Hazme favor!! Eso es lo que yo necesito.. (Entrevista 222) (Micro) (Confección de ropa, 1 personas, 3 años). Necesidad 1

Crédito. Para obtener maquinaria más actualizada. (Entrevista 244) (Mediana) (Panadería, 98 personas, 55 años) Necesidad 1

Financiamiento. (Entrevista 285) (Micro) (Elaboración de Pan, 7 personas, 17 años) Necesidad 1

Crédito. (Entrevista 286) (Mediana) (Fabricación de pan, 55 personas, 25 años) Necesidad 1

Créditos.(Entrevista 328) (Micro) (Helados, 6 personas, 48 años) Necesidad 1

Financiamiento. (Entrevista 150) (Mediana) (Papel, 80 personas, 25 años) Necesidad 2

Crédito. Crecer. (Entrevista 193) (Micro) (Fabricación de muebles, 7 personas, 8 años) Necesidad 2

El crecimiento de la empresa el ver las opciones de financiamiento (Entrevista 332) (Mediana) (Fabricación de productos lácteos, 100 personas, 12 años) Necesidad 2

Falta de financiamiento (Entrevista 334) (Pequeña)(Mueblería metálica, 18 personas, 22 años) Necesidad 2

Financiamiento. (Entrevista 335) (Pequeña) (Muebles para comercio metálico, 20 personas, 25 años) Necesidad 2

Créditos a la empresa. Para fortaleces más la empresa. (Entrevista 369) (Mediana) (Industrial, 60 personas, 15 años) Necesidad 2

Créditos. Para la compra de material. (Entrevista 370) (Micro) (Carpintería, 8 Personas, 12 años) Necesidad 2

Como pudieron señalar anteriormente los mismos microempresarios, uno de los problemas es el acceso al crédito bancario y su costo, lo que lleva a utilizar agiotistas, o el más común de los créditos que es el de los proveedores o anticipos de los clientes que es producto de negociaciones informales y que en ocasiones alargan los plazos de recuperación del efectivo.

El crédito bancario es prácticamente nulo a la microempresa por que los requisitos están puestos de manera que al microempresario le es muy difícil cubrirlos. Dentro de estos requisitos, es particularmente crítico el tema de las garantías, es muy común, desde la privatización de los bancos, que éstos sean adversos al riesgo, por tanto no evalúan la viabilidad de los proyectos sino la capacidad de dar garantías físicas a los posibles clientes.

Pero también los problemas fundamentales de la empresa, como se ha señalado, no son todos financieros, éstos generalmente son el aspecto más visible de los problemas de la empresa, aunque no necesariamente la causa de fondo de su mortandad.

**Tabla 28. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Crédito**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Crédito</b>	7	1.67%
<b>Ampliación</b>	4	0.95%
<b>Crecimiento</b>	3	0.71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>3.33%</b>

### **Deudas**

La palabra deuda se define según Gitman (2007:205) como “*el vínculo en virtud del cual una persona, denominada deudor, se compromete a pagar a otra, denominada acreedor, una suma determinada de dinero o ciertos bienes y servicios específicos.*”

Otra necesidad de las microempresas es el endeudamiento que tienen con los proveedores lo cual les genera intereses moratorios o los pagos atrasados con sus empleados que conllevan a los empleados a estar molestos y estar muy poco motivados, se atrasan también en los impuestos lo que les genera recargos y actualizaciones. A continuación los testimonios de la gente.

Línea de crédito. Esto es para solventar problemas económicos eventuales por que muchas veces nuestros clientes nos atrasan los pagos de nuestras facturas y tenemos que pagar por ahí lo que son pagos de seguro, Impuestos y nominas entonces si necesitamos líneas de crédito.. (Entrevista 74) (Pequeña) (Meta mecánica, 45 personas, 10 años) Necesidad 1

Sustento propio. (Entrevista 40) (Micro) (Carpintería, 3 personas, 5 años). Porque a pesar de contar con una carrera en lo administrativo no existe empleo para poder salir adelante. Necesidad 2

Independizarnos. (Entrevista 70) (Mediana) (Fabricación de equipos y piezas para laboratorios, 120 personas, 26 años) Porque debemos de buscar la manera de ser autosuficientes, porque dependemos solamente del gobierno federal. Necesidad 2

Economía. Ya que como no se vende mucho debido a la competencia a veces se me dificulta pagar los sueldos de las tres personas que trabajan aquí. . (Entrevista 383) (Micro) (Alimentos, 3 personas, 4 meses) Necesidad 2

Deudas. Por lo regular se endeuda con las personas que le proveen la madera para hacer los marcos y las molduras. (Entrevista 157) (Micro) (Fabricación y venta de marcos y molduras, 2 personas, 10 años) Necesidad 3

Engarrado. (Entrevista 241) (Micro) (Comercial, 7 personas, 15 años) porque son necesarios. Necesidad 3

Dado que la mayoría de las empresas no pueden hacer aumentos de capital o mejorar su productividad, que son los medios para mejorar su tasa de crecimiento, la solución inmediata son mayores niveles de endeudamiento, y de la relación deuda proveedores deuda clientes, o en su caso la instalación de tecnologías que la empresa no domina, y una comercialización mas complicada. Todo ello contribuye a aumentar los costos. O simplemente la falta de capacidad de colocar en mercados relativamente más grandes por falta de una mercadotecnia adecuada.

En ocasiones intentando crecer se realizan nuevas inversiones, que no se estudian lo suficiente (y que muchas veces la ausencia de un sistema de costos hace imposible estudiar), son aún más dañinas cuando la empresa se endeuda para solventarlas, o compromete su inversión en activos productivos a capital de trabajo para llevarlas a cabo.

**Tabla 29. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Deudas**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Deudas</b>	4	0.19%
<b>Independizarse</b>	1	0.23%
<b>Sueldos</b>	1	0.23%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1.67%</b>

## Mercadotecnia

Juan Roberto Hernández Ortega  
robertoh40@yahoo.com.mx

Raúl Maciel Martínez  
maciell\_mar70@hotmail.com

Ivonne Lissette Santos Noriega  
ILSN\_0909@hotmail.com

Una de las definiciones más aceptadas nos la brinda la American Marketing Association (Asociación de Profesionales del Marketing en EUA):

*“El marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (Kevin, Berkowitz y Hartley, 2004: 316).<sup>6</sup>*

El actualmente catedrático padre del marketing mundial Philip Kotler, fundador de Kotler Marketing Group (KMG) sostiene que la mercadotecnia *“es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio” (Fischer, 1999:7).*

Fundamentalmente la Mercadotecnia busca satisfacer los objetivos de quienes compran o venden ideas, bienes y servicios ya sean personales o de una organización, por lo tanto podemos concluir que con la Mercadotecnia tiene dos objetivos:

- 1) Identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales
- 2) Satisfacer esas necesidades y deseos.

### **Plaza**

*Plaza incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. (Kotler y Armstrong, 2003:63).*

La pregunta que nos hacemos en este punto es ¿dónde vamos a vender nuestros productos? No es lo mismo vender en una plaza comercial, que en un mercado o por Internet. Un buen punto de venta, canal de distribución, cobertura de distribución, surtido, ubicación, inventario, transporte y logística, puede significar el éxito o el fracaso de la organización.

Aumentar ventas. (Entrevista 168) (Micro) (Dulces regionales, 6 personas, 10 años). (Necesidad 1)

Mayores ventas. Esa es horita la necesidad principal, por lo mismo de que están malas las ventas por lo mismo de que hay mucha competencia aquí. (Entrevista 271) (Micro) (Panadería, 6 personas, 1 año). (Necesidad 1)

Puntos estratégicos de venta. Por que Para tener mayor venta en fechas específicas. (Entrevista 160) (Pequeña) (Fabrica de cajas de regalos, 22 personas, 6 años). (Necesidad 3).

---

<sup>6</sup> La Mercadotecnia se ah definido de muchas formas y muchas personas piensan que sólo significa vender y anunciar, sin embrago según Kotler y Armstrong (2003) “la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing”.

El empresario tiene la necesidad de aumentar sus ventas, no importando si la empresa sea micro, pequeña o mediana ni el tiempo que tiene en el mercado.

Estructura de comercialización. (Entrevista 209) (Micro) (Fabricación de muebles, 9 personas, 12 años). (Necesidad 2)

Distribución y comercialización (Entrevista 270) (Micro) (Elaboración de Pan, 3 personas, 100 años). (Necesidad 2); (Entrevista 275) (Micro) (Elaboración de pan dulce, 7 personas, 30 años). (Necesidad 2)

Poder distribuirnos por todas las áreas de Celaya... (Entrevista 302) (Pequeña) (Producción de pasteles, 33 personas, 10 años). (Necesidad 2)

La distribución y comercialización es importante principalmente en las empresas que tienen como giro la industria alimenticia, pues los productos son perecederos y esto puede ocasionarles pérdidas y/o el cierre de sus empresas.

Abarcar otro mercado. (Entrevista 326) (Micro) (Fabricante y distribución de productos lácteos, 8 personas, 8 años). (Necesidad 2)

Mercado. (Entrevista 331) (Micro)(Productos lácteos, 4 personas, 12 años). (Necesidad 2)

La necesidad de expandir el mercado. Aumentar los puntos de venta. (Entrevista 175) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 146 años). (Necesidad 1)

Buscar más clientes. (Entrevista 252) (Micro) (Panadería, 6 personas, 25 años). (Necesidad 1)

Estudio de mercado. Para posicionar el producto. (Entrevista 2) (Micro) (Purificadora de agua, 3 personas, 1 año). (Necesidad 1)

Más lugar donde venderla. (Entrevista 161) (Micro) (Elaboración y venta de gelatinas, 4 personas, 8 años). (Necesidad 1)

Una nueva investigación de mercado. Para saber que tan presionado estoy. (Entrevista 111) (Pequeña) (Fabricación de piezas para maquinaria, 15 personas, 7 años). (Necesidad 3)

Mercado indispensable para distribuir el producto. (Entrevista 178) (Micro) (Lácteos, 7 personas, 15 años). (Necesidad 3)

En la actualidad, debido a la competencia, es más común encontrar en el empresario la necesidad de expandir el mercado, es decir, realizar toda una investigación de mercado para poder reestructurar y posicionarse.

Involucramiento mayor de una cultura empresarial. (Entrevista 297) (Micro) (Corrugados, 10 personas). (Necesidad 1)

Mayor conocimiento de la gente. (Entrevista 110) (Micro) (Venta de artesanías, 5 personas, 4 años). (Necesidad 3)

Es de observarse que de las personas encuestadas, solo dos de ellas, hablan de involucrarse y comprometerse más ellos mismos para con la empresa.

Posicionamiento. Por que anteriormente era una mediana empresa pero debido a problemas se convirtió en pequeña. (Entrevista 342) (Micro) (Fabricación de resortes, 10 personas, 15 años). (Necesidad 2)

La logística es una herramienta importante dentro de la empresa ya que de ella puede depender la existencia de la empresa y como vemos en el comentario anterior, la

empresa puede pasar de ser una empresa mediana a una pequeña, por cuestiones relacionadas con ella.

**Tabla 30. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Plaza**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntos de venta	3	0.71%
Canales de distribución y cobertura de comercialización	4	0.95%
Expandirse/estudio de mercado	9	2.14%
Involucramiento/conocimiento de la empresa	2	0.48%
Posicionamiento/Ubicación de la empresa	1	0.24%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4.29%</b>

### **Escasez de trabajo**

*Una definición de la palabra escasez de manera concreta es poca cantidad de una cosa (García, 1992:419).* El concepto de escasez, en economía, no designa la falta absoluta de un bien, sino la relativa insuficiencia del mismo, por lo tanto escasez de trabajo lo podemos definir como la insuficiencia de trabajo.

Según el INEGI (2008), aproximadamente el 60% de la población es económicamente activa. Las tasas de desocupación vigentes desde mediados de la década pasada implican que muchas personas permanecen desocupadas por largos periodos, lo cual tiene efectos más allá de lo económico, porque la falta de trabajo provoca la pérdida de capacidades laborales, deterioro en la educación y, en los casos extremos, la pérdida de lazos y valores sociales.

Escasez de trabajo, en tiempo de lluvia. No hay ingresos. (Entrevista 4) (Micro) (Reparación de bombas para pozo, 3 personas, 13 años). (Necesidad 1)

Pos, problemas puede ser nomás la escasez del trabajo que luego se escasea, nada más. (Entrevista 12) (Micro) (Balconería, 1 personas, 23 años). (Necesidad 1)

Trabajo. (Entrevista 59) (Pequeña) (Industrial, 35 y 44 personas, 26 años). (Necesidad 1); (Entrevista 142) (Micro) (Herrería, 3 personas, 18 años). (Necesidad 3); (Entrevista 260) (Micro)(Herrería, 3 personas, 2 años). (Necesidad 1)

Más trabajo,...Para seguir creciendo. (Entrevista 75) (Micro) (Industrial, 8 personas, 2 años). (Necesidad 1)

Conseguir trabajo. Porque estoy menospreciando mis estudios. (Entrevista 104) (Micro) (Preparación y venta de alimentos, 2 personas, 5 años). (Necesidad 1)

Falta de trabajo. (Entrevista 361) (Micro) (Fabricación y reparación de equipo de bombeo, 10 personas, 33 años). (Necesidad 1); (Entrevista 112) (Micro) (Torno, 2 personas, 70 años). (Necesidad 2); (Entrevista 49) (Micro) (Mueblería, 3 personas, 9 años). (Necesidad 1)

Necesidad de una mayor cobertura de trabajo. Por que es necesaria para la subsistencia de la misma. (Entrevista 367) (Micro) (Imprenta, 5 personas, 6 años). (Necesidad 1)

Falta de empleo. Porque actualmente no existen sufrientes empresas que sustenten al número de personas económicamente activas. (Entrevista 40) (Micro) (Carpintería, 3 personas, 5 años). (Necesidad 1)

Las actividades relacionadas con la Mercadotecnia contribuyen en forma directa e indirecta a la venta de los productos, bienes, ideas, hechos, entre otros., y con esto no sólo ayudan a vender sino también crean oportunidades para realizar innovaciones, ayudan a la supervivencia de los negocios particulares, en sí a mantener los trabajos, y no sólo eso, sino al bienestar y la supervivencia de toda una economía.

Las ventas. Están ahorita muy bajas, a nosotros el tiempo de lluvia nos baja la producción, en temporadas de fines de noviembre hasta enero que llegan los norteros, y a los norteros les vale madres sacan sus billetes y te dicen cuanto cuesta algo igual que aquel y pues uno les hace lo que quieren. (Entrevista 195) (Pequeña) (Materiales para construcción, 15 personas, 60 años). (Necesidad 1)

Bajas ventas. (Entrevista 85) (Pequeña) (Alimentos, 25 personas, 12 años). (Necesidad 3).

Las bajas ventas, impactan directamente en la escasez de trabajo, como lo vemos en las encuestas realizadas.

La falta de clientes. Casi no hay. (Entrevista 52) (Micro) (Comerciante, 5 personas, 8 años). (Necesidad 1)

La falta de clientes y por tanto utilidades en una organización por tan pequeña que ésta sea, dificultaría adquirir nuevas materias primas y por lo tanto mantener o tener nuevas contrataciones de trabajadores.

Buen trabajo (Entrevista 104) (Micro) (Preparación y venta de alimentos, 2 personas, 5 años). (Necesidad 2)

El tener la necesidad de un “buen” trabajo, nos habla de mejorar, de tener la intención de ir superándose en la empresa, obteniendo mejores puestos y un mayor ingreso; se observa que es una necesidad de superación.

**Tabla 31. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Escasez de trabajo**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No hay trabajo	12	2.86%
Bajas ventas	2	0.48%
Falta de clientes	1	0.24%
Superación en el trabajo	1	0.24%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>3.81%</b>

### **Competencia**

El diccionario de la Real academia española define la palabra competencia como “*la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio*” (*diccionario real academia española, Internet, 05 de junio del 2008 22ª edición*). Es la percepción de que existen muchas personas que se dedican al mismo giro o actividad competencia.

La competencia. Hay muchos puestos (Entrevista 52) (Micro) (Comerciante, 5 personas, 8 años). (Necesidad 1); (Entrevista 246) (Micro) (Panadería, 6 personas, 15 años); (Entrevista 263) (Pequeña) (Panadería, 16 personas, 26 años) (Necesidad 1).

Competencia. Porque pues todo mundo sabe que Acámbaro esa lleno de panaderos. (Entrevista 167) (Pequeña) (Panadería, 12 personas, 8 años) (Necesidad 1).

La competencia. Aquí en dolores hay mucha gente que se dedica a esto. (Entrevista 355) (Pequeña) (Artesanía, 26 personas, 25 años) (Necesidad 1).

Competencia. Competencia con los helados comerciales (Que se venden casi en cualquier tienda). (Entrevista 410) (Micro) (Peletería, 5 personas, 14 años) (Necesidad 1).

Competencia de mercado. (Entrevista 31) (Grande) (Productora de Alimentos, 200-250 personas, 48 años). (Necesidad 1).

El mercado está demasiado saturado. (Entrevista 245) (Micro) (Panadería, 10 personas, 5 años) (Necesidad 1).

Está muy dura la competencia en este aspecto, si, esa seria una de ellas... (Entrevista 361) (Micro) (Fabricación y reparación de equipo de bombeo, 10 personas, 33 años) (Necesidad 1).

La competencia. Por la simple razón de que el cliente prefiere ir al más cercano a su localidad. (Entrevista 309) (Pequeña) (Repostería, 14 personas) (Necesidad 1).

La competencia. En estos últimos años ha surgido un sinfín de tortillerías y pues eso nos repercute a las que ya estamos establecidas. (Entrevista 381) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 2 años) (Necesidad 1).

La competencia. A mueblerías grandes mis precios le sirven de comparación para mejorar ofertas y ganar más clientes. (Entrevista 205) (Pequeña) (Mueblería, 11 personas, 5 años). (Necesidad 1).

Se observó cómo en el mercado de una región específica existen comerciantes dedicados casi al mismo giro; esto hace que se creen competencias, pero los mismos comerciantes perciben esta competencia no como un motivo para hacer mejores en el ramo en el que ellos se dedican si no como un motivo de desaliento, lo que genera gran apatía y grandes migraciones al país vecino del norte.

Competencia desleal (Entrevista 301) (Micro) (Industrial, 4 personas, 14 años); (Entrevista 118) (Micro) (Fabrica de cajeta, 6 personas, 37 años). (Necesidad 3)

Competencia (Entrevista 308) (Micro) (Pastelería, 5 personas, 20 años) (Necesidad 3)

Por la competencia desleal se abarata el producto. (Entrevista 246) (Micro) (Panadería, 6 personas, 15 años). (Necesidad 3)

Competencia informal. Se establece en cualquier lugar y el producto que vende esta fuera de los precios establecidos por lo tanto los abarata y daña bastante al comercio formal. (Entrevista 245) (Micro) (Panadería, 10 personas, 5 años). (Necesidad 3)

Negocios patitos. Hay muchos talleres, que no están registrados ante hacienda y de una u otra forma nos quita clientes. (Entrevista 362) (Micro) (Torno y soldadura, 10 personas, 25 años). (Necesidad 3)

Personas que ofrecen productos naturales cuando no lo son del todo nos hace perder credibilidad. (Entrevista 327) (Micro) (Elaboración de productos naturales, 4 personas, 3 años) (Necesidad 3)

Pues, considero que las mismas de Instituciones como la nuestra. (Entrevista 109) (Pequeña) (Procesadora de materias primas, 3 personas, 17 años). (Necesidad 3)

Se observó cómo en el mercado también existe la competencia internacional, la cual es una problemática actual que afecta a las empresas nacionales ya que no pueden competir en precio.

La competencia tan cercana que tenemos. No podemos vender tanto como nosotros quisiéramos ya que la mayoría de las personas buscan un local más grande para surtirse, porque piensan que nosotros les vamos a dar un precio más elevado. (Entrevista 79) (Micro) (Fabricación de dulces tradicionales, 4 personas, 50 años). (Necesidad 2).

Pues mas que nada para brindarle a salamanca un lugar mas para poder venir aquí a disfrutar de la comida. (Entrevista 198) (Pequeña) (Restaurante, 25 personas, 1 años). (Necesidad 2).

Para tener más competitividad en mi empresa. (Entrevista 259) (Micro) (Elaboración de pan, 3 personas, 10 años). (Necesidad 2).

Para poder competir e invertir mas y para vender y crecer. (Entrevista 400) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 9 años) (Necesidad 2).

No es competitivo. (Entrevista 103) (Pequeña) (Empacadora de Carnes frías, 35 personas, 5 años) (Necesidad 2).

Competitividad de los mercados internacionales. (Entrevista 134) (Grande) (Electrodomésticos, 300 personas, 50 años) (Necesidad 2).

El campesino prefiere comprar equipo nuevo que reparar. Como los financiamientos sean por medio del banco, las mismas casas, las fábricas grandes les financian todo eso, ya no optan por repararlos. (Entrevista 361) (Micro) (Fabricación y reparación de equipo de bombeo, 10 personas, 33 años) (Necesidad 2).

Competencia. Necesitamos estar siempre a la vanguardia. (Entrevista 362) (Micro) (Torno y soldadura, 10 personas, 25 años) (Necesidad 2).

Competencia. En Celaya existen vidrieras grandes y con gran capacidad de almacenaje. (Entrevista 415) (Micro) (Venta y maquila de cristal, 1 personas, 17 años) (Necesidad 2).

Competencia. Los negocios del mismo giro de la región utilizan materiales de baja calidad, que reduce el costo del trabajo, y muchas veces a causa de esto he perdido clientes que prefieren un bajo costo a un trabajo bien hecho. (Entrevista 144) (Micro) (Herrería, 5 personas, 14 años) (Necesidad 2).

La competencia. Siempre hay que tomarla en cuenta (Entrevista 275) (Micro) (Elaboración de pan dulce, 7 personas, 30 años) (Necesidad 2).

**Tabla 32. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Competencia**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se dedican a lo mismo	13	3.1%
Competencia internacional y de grandes empresas	7	1.67%
Competitividad	11	2.62%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>7.38%</b>

### **Incrementar ventas**

La búsqueda de nuevos clientes es el centro prioritario de cualquier organización económica, esto con la finalidad de obtener mejores ganancias económicas. *“El concepto de venta suele practicarse con bienes no buscados; lo que las personas normalmente no piensan en comprar, como enciclopedias o seguros. Casi todas las empresas practican el concepto de venta cuando tienen un exceso de capacidad. Su objetivo es vender lo que produjeron en lugar de producir lo que el mercado desea.”* (Kotler y Armstrong, 2003:20)

Aumentar las ventas. Este porque últimamente por las obras que están haciendo se han bajado mucho. (Entrevista 214) (Micro) (Fabricación de aluminio, 6 personas, 12 años) (Necesidad 1)

Ventas. Porque desde que pusieron la carretera acá adelante no tenemos mucha venta y la única venta es la del domingo. (Entrevista 182) (Micro) (Fabricación de artesanías de piuter, 3 personas, 4 años). (Necesidad 1)

Aumentar las ventas. Para el crecimiento y mantenimiento de la empresa en general... (Entrevista 352) (Pequeña) (Diseño de sistemas de riego pvc., 35 personas, 12 años) (Necesidad 1)

Ventas. Si no hay ventas no crecemos. (Entrevista 356) (Micro) (Torno, Venta y Reparación de Bombas para Pozo Profundo, 4 personas, 40 años) (Necesidad 1)

Las ventas. (Entrevista 411) (Pequeña) (Refacciones automotrices, 38 personas, 12 años) (Necesidad 1);

Mejorar ventas. . (Entrevista 288) (Micro)(Panadería, 3 personas, 1 año 8 meses) (Necesidad 1)

Generan dinero y ahorita la venta esta en un por ciento promedio de 30% caída por las obras que se están haciendo ahorita... (Entrevista 411) (Pequeña) (Refacciones automotrices, 38 personas, 12 años) (Necesidad 1)

Clientes. Por que anda muy floja la venta. (Entrevista 416) (Micro) (Vidrio y Aluminio, 1 personas, 10 años) (Necesidad 1)

El lograr vender cada vez mas producto. (Entrevista 264) (Micro)(Panadería, 6 personas, 12 años) (Necesidad 1)

Más Ventas. Para percibir mayores ingresos y así poder remodelar el local, capacitar constantemente a los trabajadores y poder pagar a alguna persona que nos asesore en el aspecto de la mercadotecnia para tener mayor publicidad. (Entrevista 93) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 3 personas, 90 años) (Necesidad 1)

Ventas. Para continuar con el crecimiento. (Entrevista 132) (Mediana) (Manejo de polietileno, 107 personas, 4 años) (Necesidad 1)

Vender paletas. (Entrevista 233) (Micro) (Peletería, 3 personas, 8 años). (Necesidad 1)

Escasos clientes (Entrevista 276) (Pequeña) (Elaboración de pan, 18 personas, 40 años). No se vende y no hay ganancia. (Necesidad 1)

Que se venda lo que hacemos. (Entrevista 184) (Micro) (Artesanías, 6 personas, 7 años) (Necesidad 1)

Para los comerciantes es importante incrementar sus ventas ya que esto les ofrece grandes beneficios económicos, entre mas vendan mayores ganancias, y esto produce un efecto en cadena ya que todos obtenemos beneficios a largo plazo, es decir, mayor demanda de productos, mayor producción, más trabajo, crecimiento económico, etc.

Exportar. Creo que es lo más importante. (Entrevista 350) (Micro)(Venta de Alimentos, 5 personas, 5 años) (Necesidad 2)

Ofrecer mayor servicio y ganar más clientes. (Entrevista 400) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 9 años) (Necesidad 2)

Vender tortillas. (Entrevista 401) (Micro) (Fabricación y distribución de tortillería, 3 personas, 5 años) (Necesidad 2)

La calidad es un concepto que se ha convertido en una cultura a nivel mundial, ya que la mayoría de las empresas basas el incremento de las ventas en la fabricación y la oferta de productos y servicios de alta calidad.

Nos están bajando las ventas, y nos afecta mucho. . (Entrevista 118) (Micro)(Fabrica de cajeta, 6 personas, 37 años) (Necesidad 2)

Se detecta la preocupación primordial por incrementar el volumen de ventas en las empresas, ya que el deseo de los encuestados es el crecimiento de la empresa; no existe iniciativa para ver porque no se incrementan las ventas.

**Tabla 33. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Incrementar Ventas**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incrementar Ventas	14	3.33%
Mejor servicio al cliente	3	0.71%
Bajas Ventas	1	0.24%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4.29%</b>

### **Aceptación en el mercado**

Kotler y Amstrong (2003) definen el mercado como “*el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones*”.

Pues, considero que Nada en este momento, lo único que espero es que tenga suficiente auge el negocio aquí en Celaya como lo ha tenido en otras ciudades, si es así, estaremos instalando otra franquicia aquí mismo en Celaya. (Entrevista 81) (Pequeña) (Elaboración y comercialización de dulces, 20-25 personas, 25 años). (Necesidad 1).

No somos muy conocidos. Estamos muy a la orilla del pueblo. (Entrevista 85) (Pequeña) (Alimentos, 25 personas, 12 años). (Necesidad 1).

Más clientela. Para poder tener más ventas. (Entrevista 93) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 3 personas, 90 años). (Necesidad 1).

Falta clientela. Estas obras espero ya se termine nombre si han bajado mucho los clientes por eso. (Entrevista 112) (Micro) (Torno, 2 personas, 70 años) (Necesidad 1).

Ofrecer un buen producto. (Entrevista 162) (Micro) (Trabajos en hierro, 4 personas, 15 años) (Necesidad 1).

Tienen muchas necesidades los clientes,..(Entrevista 188) (Pequeña) (Fabricante de ropa, 20 personas, 14 años) (Necesidad 1).

La clientela. Yo quisiera que hubiera más (Entrevista 277) (Micro) (Panificadora, 1 persona, 20 años) (Necesidad 1).

Es pues darnos a conocer en más partes. (Entrevista 289) (Micro) (Alimenticio, 6 personas, 8 años) (Necesidad 1).

Los comerciantes y lo empresarios concuerdan en que la baja demanda en la región de ciertos productos, es la falta de conocimiento del cliente sobre su comercialización en la región, lo cual está relacionado con la falta de publicidad del producto.

Básicamente eso es lo que necesitamos, y que se promueva más el comercio en este lugar. (Entrevista 71) (Micro)(Comercio, 1 personas, 5 años). (Necesidad 2)

Que la gente lo compre. (Entrevista 163) (Micro) (Panadería, 7 personas, 3 años) (Necesidad 2)

Tener posicionamiento en el mercado. (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años) (Necesidad 2)

Ver el gusto de la gente por nuestro producto. (Entrevista 394) (Micro)(Tortillería, 6 personas, 5 años) (Necesidad 2)

Que la gente nos conozca, porque casi no hay ventas. (Entrevista 407) (Micro) (Alimenticio, 6 personas, 5 años) (Necesidad 2)

El tema del posicionamiento en el mercado es un tema muy complejo ya que para llegar a ser líderes en un mercado competitivo se debe tener una calidad en el proceso de elaboración de los bienes. Con calidad se generan menos costos de comercialización y producción, ajustes en el precio y se obtiene una ventaja competitiva al brindar una mayor calidad. Esta es solo uno de muchos factores que influyen en el posicionamiento de un negocio.

Servicio al público. Es muy importante ser reconocidos y recomendados (Entrevista 5) (Micro) (Alimentos, 4 personas, 1 año) (Necesidad 3)

Que son ricos. Yo los elaboro. (Entrevista 52) (Micro) (Comerciante, 5 personas, 8 años) (Necesidad 3)

Que el mercado acepte más la carne de puerco. (Entrevista 133) (Micro) (Granja, 10 personas, 30 años) (Necesidad 3)

Tener un buen lugar de venta todo para vender más. (Entrevista 322) (Micro) (Venta ambulante de Churros, 1 persona, 3 años). (Necesidad 3)

Es necesario implementar en las empresas una estrategia publicitaria que permita conocer los productos que ofertan las empresas. Evidentemente, para las microempresas es más difícil ya que no cuentan con la infraestructura necesaria para elaborar una campaña que permita posicionarlas.

**Tabla 34. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Aceptación en el Mercado**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más clientes	13	3.1%
Posicionamiento en el mercado	2	0.48%
Aceptación del producto	1	0.24%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>3.81%</b>

### **Orientación al cliente**

Consiste en proporcionar al cliente una adecuada asesoría en cuanto a las ventajas que obtienen al consumir cierto producto o servicio y hacerle sentir que el objetivo de la empresa es satisfacer los gustos y necesidades del cliente. De acuerdo a Stanton, Etzel y Walter (2007:11) la orientación al cliente *“es el establecimiento de conexiones o relaciones multidimensionales con un cliente adecuado para la organización, de manera que la organización sea vista como un socio*

Cubrir la necesidad del cliente. (Entrevista 115) (Mediana) (Fabricación de bolsas de polietileno, 80 personas) (Necesidad 1)

La Orientación al cliente se enfoca básicamente a cubrir las necesidades del cliente; el cliente lo que busca es tener un beneficio utilitario para cierta necesidad básica.

Estar a la vanguardia en todo. Porque se trata de dar a la gente los mejores precios y pues ayudarlos y pues que ellos nos compren y nos tengan en cuenta entre sus proveedores. (Entrevista 73) (Micro) (Productos de limpieza, 4 personas, 5 años). (Necesidad 1)

La Orientación al cliente es un término utilizado por la gente para denotar un estado en donde una persona o una cosa cuenta con los elementos necesarios para considerarse en estado optimo de aceptación por parte de otros, e incluso denota esta definición algo en términos de tiempo, de estar vigente. La preocupación del comerciante y productor es posicionar su producto para satisfacer las expectativas del cliente.

Permanecer en el gusto de la gente. (Entrevista 162) (Micro) (Trabajos en hierro, 4 personas, 15 años) (Necesidad 2).

Diseños adecuados para la gente. (Entrevista 7) (Micro) (Diseño de Vestidos y trajes, 6 personas, 8 años) (Necesidad 2)

La Orientación al cliente está en buscar su gusto, lo que mas le agrada a el cliente, es decir, ya no se piensa en cubrir una necesidad básica, si no en explotar gustos y preferencias personales y especificas.

La clientela. (Entrevista 128) (Micro) (Comercialización, 7 personas, 30 años); (Entrevista 56) (Pequeña) (Papel y cartón maquila, 20 personas, 15 años) (Necesidad 2); (Entrevista 100) (Micro) (Carpintería, 4 personas, 1 años) (Necesidad 2); (Entrevista 207) (Micro) (Muebles, 5 personas, 3 años) (Necesidad 2); (Entrevista 213) (Pequeña) (Fabricación de ropa, 30 personas, 29 años) (Necesidad 2); (Entrevista 278) (Pequeña)(Panadería, 12 personas, 6 años) (Necesidad 2)

Conservar a nuestra clientela. Y pues creo que así dando un buen servicio, la conservaremos. (Entrevista 283) (Pequeña)(Panadería y Artesanías, 21 personas, 34 años) (Necesidad 1)

La falta de clientes (Entrevista 34) (Micro) (Elaboración de piezas de acero, 3 personas, 7 años) (Necesidad 1)

Amabilidad con el cliente. (Entrevista 149) (Micro) (Imprenta, 2 personas, 68 años) (Necesidad 2)

Atraer más clientes. (Entrevista 164) (Micro) (4 personas, 6 años) (Necesidad 2)

Atender cada día mejor a nuestros clientes. (Entrevista 175) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 146 años) (Necesidad 2)

Existe una escala de valores en la cultura comercial o de la mercadotecnia en la cual los empresarios se están orientando. Están viendo, como parte del costo de comercialización de un producto, el dedicar cierta parte del esfuerzo humano para la orientación del cliente; hay quienes lo consideran primordial para el aumento de las ventas.

Darle un servicio bueno al cliente. (Entrevista 25) (Micro) (Elaboración de Cajetas, 10 personas, 35 años) (Necesidad 2).

Darle un buen servicio y pues también tratarlos bien. (Entrevista 45) (Micro)(Mueblería, 7 personas, 13 años) (Necesidad 2)

Amabilidad con el cliente. (Entrevista 149) (Micro) (Imprenta, 2 personas, 68 años)(Necesidad 2); (Entrevista 158) (Micro) (Dulces regionales, 8 personas, 40 años)(Necesidad 3); (Entrevista 394) (Micro) (Tortillería, 6 personas, 5 años) (Necesidad 3)

Atender cada día mejor a nuestros clientes. (Entrevista 175) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 146 años) El trato. (Entrevista 409) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 50 años) (Necesidad 2)

Ofrecer un buen servicio al cliente. Y mas que nada tenerle respeto. (Entrevista 99) (Micro) (Venta de comida, 4 personas) (Necesidad 3)

Atención al cliente. (Entrevista 247) (Micro) (Industria Alimenticia, 5 personas, 4 años). (Necesidad 3)

Dar un buen servicio. (Entrevista 256) (Pequeña)(Panaderías, 15 personas, 2 años). Que es lo que nos mantiene en competencia con los demás, mas que nada. (Necesidad 3)

**Tabla 35. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Orientación al cliente**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cubrir sus necesidades	1	0.24%
Estar a la vanguardia	2	0.48%
Encontrar los gustos	2	0.48%
Cliente es lo mas importante	10	2.38%
Proporcionar buen servicio	11	2.62%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>6.19%</b>

### **Precio**

Es la cantidad de dinero para adquirir un determinado producto o servicio. “*Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.*” (Stanton, Etzel y Walter, 2007: 11)

Atender clientes (Entrevista 364) (Micro) (Metálico, 1 personas, 1.5 años) (Necesidad 1)

Costo de la materia prima (Entrevista 244) (Mediana) (Panadería, 98 personas, 55 años) (Necesidad 2)

Luz. Se necesita suficiente carga para poder trabajar. (Entrevista 365) (Micro) (Torno y Soldaduras, 2 personas, 25 años) (Necesidad 1)

El precio debe llevar un margen de utilidad que sea capaz de absorber los gastos relacionados con la elaboración o comercialización de un producto. En la actualidad las empresas deben trabajar bajo estándares administrativos de eficiencia ya que este concepto, conjugado con la productividad, debe reportar a los empresarios el margen de utilidad esperado sobre la inversión.

Buen precio (Entrevista 311) (Micro) (Panificadora y pastelería, 5 personas, 15 años). Por que si es muy caro buscan otra opción. (Necesidad 3)

Los precios bajos (Entrevista 17) (Pequeña) (Compra-Venta de semillas de grano, 50 personas, 35 años). (Necesidad 2)

Los precios (Entrevista 271) (Micro) (Panadería, 6 personas, 1 año) Porque hace poquito el azúcar estaba a \$490 O sea que tienen que variar los precios y luego hay problemas de que se queja la gente de que porque el producto sube. (Necesidad 3)

Dar las piezas mas baratas (Entrevista 373) (Micro) (Elaboración de piezas de acero, 3 personas, 7 años) No queda ganancia pero para ganar clientes a veces se tiene que bajar. (Necesidad 3)

Precio de los panes, fijos, entre todos los panaderos (Entrevista 88) (Pequeña) (Productora de Pan, 13 personas, 16 años) (Necesidad 2)

Bajas Ventas No se hacen subproductos de menor calidad. (Entrevista 9) (Pequeña) (Elaborar sacos de plástico, 14 personas, 6 años) (Necesidad 1)

**Tabla 36. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Precio**

<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>2.14%</b>
CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Precio</b>	<b>9</b>	<b>2.14%</b>

## **Publicidad y Promoción**

*“La publicidad consiste en todas las actividades enfocadas a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado a cerca de un producto, servicio u organización.” (Stanton, Etzel y Walter. 2007: 552)*

*“La promoción son los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos.” (William J. Stanton, Michel J Etzel, Bruce J. Walter. 2007: 568)*

Promoción Casi nadie la conoce (Entrevista 30) (Mediana) (Fabricación de calzado, 82 personas, 25 años). (Necesidad 1)

La publicidad Para darse a conocer (Entrevista 35) (Micro) (Compra y venta de carne, 5 personas, 18 años). (Necesidad 1)

Mercadotecnia sería la primera, porque todavía no se da a conocer mucho. Lo que es la marca Golden Foods para llegar a ser como Kelogs no se si te fijas, pero ellos invierten más en lo que es la Mercadotecnia, esta sería la primera. (Entrevista 53) (Mediana) (Producción de cereales, 127 personas, 1.2 años). (Necesidad 1)

Falta de publicidad, los productos no son conocidos. (Entrevista 57) (Micro)(Comercial, 5 personas, 0.5 años). (Necesidad 1)

Publicidad (Entrevista 63) (Pequeña) (A venta de muebles y zapatos, 13 personas, 40 años). (Necesidad 1); (Entrevista 189) (Mediana) (Elaboración y comercialización de cristal y vidrio, 80-100 personas, 12 años). (Necesidad 1); Publicidad (Entrevista 267) (Micro) (Panadería, 2 personas, 15 años); (Entrevista 343) (Micro) (Venta de ropa, 2 personas, 10 años). (Necesidad 3)

Una mayor difusión de mi empresa, porque mi amplitud de mercado será mucho más grande. (Entrevista 111) (Pequeña) (Fabricación de piezas para maquinaria, 15 personas, 7 años). (Necesidad 1)

Más publicidad al negocio Si no te conocen no te compran. (Entrevista 176) (Micro) (Fabricación de muebles rústicos, 3 personas, 20 años) (Necesidad 1)

Publicidad, porque nos afectó el libramiento que hicieron (Entrevista 223) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas). (Necesidad 1).

Promoción y Publicidad Para que la gente este al tanto las promociones que hay, del pan que elaboramos así como de la apertura de las nuevas sucursales (Entrevista 251) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 19 personas, 26 años). (Necesidad 1)

Publicidad, necesita más difusión por que nada mas nos conoce la zona en la que estoy. (Entrevista 309) (Pequeña) (Repostería, 14 personas) (Necesidad 1)

Publicidad, o sea sí se vende pero, pues publicidad (Entrevista 315) (Pequeña) (Artesanías de madera, 15 personas, 8 años). (Necesidad 1)

Publicidad (Entrevista 341) (Micro) (Venta de regalos, 1 personas, 2 años). (Necesidad 1)

Publicidad, dar a conocer el producto (Entrevista 2) (Micro) (Purificadora de agua, 3 personas, 1 año). (Necesidad 2)

Remotamente en tiempo de lluvias hay personas que necesitan una reparación, pero no se puede entrar al lugar porque el camino esta en muy mal estado y no entra la grúa para sacar el equipo del pozo. Debido a esto se ello los propietarios de los pozos prefieren esperar a que pase el tiempo de lluvias. (Entrevista 4) (Micro) (Reparación de bombas para pozo, 3 personas, 13 años)

Ubicación, Estamos en un lugar que casi nadie sabe. (Entrevista 30) (Mediana) (Fabricación de calzado, 82 personas, 25 años) (Necesidad 2)

No nos conocen (Entrevista 148) (Micro) (Fabricación de calzado, 3 personas, 18 años) (Necesidad 2)

Que no tenemos suficiente, por decir de alguna forma, promoción (Entrevista 182) (Micro) (Fabricación de artesanías de piuter, 3 personas, 4 años). (Necesidad 2)

Alguien que quiera dar a conocer nuestros productos (Entrevista 218) (Micro) (Comerciante artesanal, 2 personas, 49 años) (Necesidad 2)

Conocimiento del cliente (Entrevista 299) (Micro) (Pastelería, 1 personas, 4 meses) (Necesidad 2)

Propaganda Para atraer clientes (Entrevista 341) (Micro) (Venta de regalos, 1 personas, 2 años) (Necesidad 2)

Promoción y Publicidad Para dar a conocer la tortillería. (Entrevista 391) (Micro) (Elaboración de Tortillas, 3 personas, 2 meses). (Necesidad 2)

Promoción para que me encarguen mas trabajillos (Entrevista 42) (Micro) (Carpintería, 3 personas, 6 meses). (Necesidad 3)

Darle una difusión a la empresa Que ya tenemos una, mayor capacidad para la elaboración de estos mismos muebles, o de cualquier otro tipo de trabajo relacionado a madera. (Entrevista 50) (Pequeña) (Fabricación de muebles, 12 personas, 11 años) (Necesidad 3)

Promoción, para que nuestra gente conozca nuestros productos y así vender mas. (Entrevista 221) (Micro) (Churritos de harina, 5 personas, 25 años) (Necesidad 3)

El que la gente nos conozca mas (Entrevista 240) (Pequeña) (Alimenticia, 11 personas, 25 años). (Necesidad 3)

Publicidad, Estoy un poco escondido. (Entrevista 24) (Micro) (Fabricación de cajeta, 1 personas, 25 años). (Necesidad 2); (Entrevista 324) (Pequeña) (Fabricación de Adoquines, 20 personas, 25 años) (Necesidad 3)

Mercadotecnia, más publicidad al producto. (Entrevista 328) (Micro) (Helados, 6 personas, 48 años) (Necesidad 3)

Publicidad, Porque nunca me he dado a conocer. (Entrevista 357) (Micro) (Fabricación de muebles, 10 personas, 7 años). (Necesidad 3)

Mayor difusión, porque lo requiere mi empresa (Entrevista 367) (Micro) (Imprentas, 5 personas, 6 años). (Necesidad 3)

De acuerdo a las encuestas, la propaganda y la publicidad están orientadas, en la práctica, a dar a conocer los servicios y productos para incrementar las ventas.

**Tabla 37. Distribución porcentual y de frecuencias de las necesidades de Publicidad y Promoción**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Darse a conocer</b>	31	7.38%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>7.38%</b>

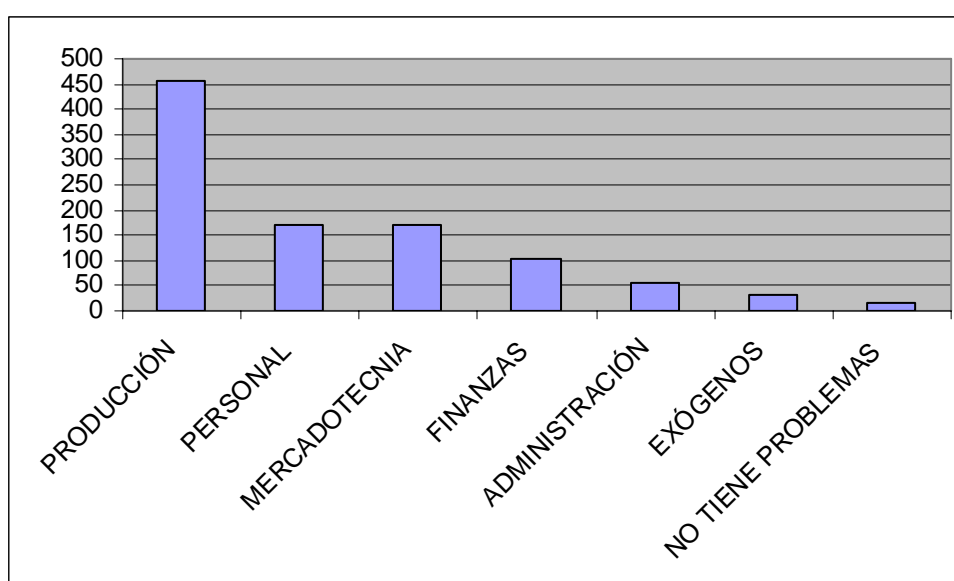
## Análisis General

Ricardo Contreras Soto  
[riconsoto@hotmail.com](mailto:riconsoto@hotmail.com)

Dra. Alejandra López Salazar  
[alejandra\\_lopezsalar@yahoo.com.mx](mailto:alejandra_lopezsalar@yahoo.com.mx)

De manera sintética integramos con criterios de ponderación en la frecuencia, las necesidades que se presentan con mayor incidencia en la industria manufacturera en la siguiente gráfica:

**Gráfica 1 Necesidades en general del sector manufacturero**



### *Necesidades por tamaño*

Una vez que se realizó el análisis por grupo de necesidades, por áreas (categorías) y sub-categorías, se muestran las necesidades de las empresas en función del tamaño de la organización.

**Tabla 38. Distribución de necesidades en función del tamaño de la organización**

Necesidades	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>EXÓGENOS</b>	15	16	5	0	36
Gobierno	5	5	3	0	13
Seguridad pública	8	9	2	0	19
Obras públicas	2	2	0	0	4
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	27	14	12	1	54

Planeación	17	5	3	0	25
Organización	6	4	3	0	13
Dirección	2	0	1	1	4
Control	2	5	5	0	12
<b>PRODUCCIÓN</b>	266	106	21	5	398
Insumos y proveedores	77	41	6	2	126
Producto	15	3	1	3	22
Procesos	2	6	2	0	10
Local	72	14	3	0	89
Calidad	17	5	3	0	25
Maquinaria y tecnología	83	37	6	0	126
<b>PERSONAL</b>	77	47	16	7	147
Reclutamiento	25	11	2	2	40
Selección	10	9	2	2	23
Capacitación	22	13	5	2	42
Cuestiones organizacionales	8	8	4	1	21
Seguridad laboral	12	6	3	0	21
<b>FINANZAS</b>	55	21	10	2	88
Capital	44	17	5	2	68
Crédito	6	4	4	0	14
Deudas	5	0	1	0	6
<b>MERCADOTECNIA</b>	125	38	7	3	166
Plaza	14	5	0	0	19
Escasez de trabajo	14	2	0	0	16
Competencia	22	7	0	2	31
Incrementar ventas	13	4	1	0	18
Aceptación en el mercado	12	4	0	0	16
Orientación al cliente	18	6	1	1	26

Precio	5	3	1	0	9
Publicidad y Promoción	20	7	4	0	31
<b>NO TIENE PROBLEMAS</b>	8	4	0	0	12
<b>Total</b>	566	246	71	18	901

En la siguiente tabla se muestran las necesidades relativizadas en función del tamaño de la organización:

**Tabla 39. Distribución de necesidades en función del tamaño de la organización (porcentajes)**

Necesidades (%)	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>EXÓGENOS</b>	2.65	6.5	7.04	0
Gobierno	0.8	2.03	4.22	0
Seguridad pública	1.41	3.65	2.82	0
Obras públicas	0.3	0.81	0	0
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	4.77	5.69	16.91	5.55
Planeación	3	2.03	4.22	0
Organización	1.06	1.62	4.22	0
Dirección	0.3	0	1.4	5.55
Control	0.3	2.03	7.04	0
<b>PRODUCCIÓN</b>	46.9	43.08	29.57	27.77
Insumos y proveedores	13.6	16.66	8.45	11.11
Producto	2.65	1.21	1.4	16.66
Procesos	0.3	2.43	2.82	0
Local	12.72	5.69	4.22	0
Calidad	3	2.03	4.22	0
Maquinaria y tecnología	14.66	15.04	8.45	0
<b>PERSONAL</b>	13.6	19.1	22.53	38.88
Reclutamiento	4.41	4.47	2.82	11.11
Selección	1.76	3.65	2.82	11.11

Capacitación	3.88	5.28	7.04	11.11
Cuestiones organizacionales	1.41	3.25	5.63	5.55
Seguridad laboral	2.12	2.43	4.22	0
<b>FINANZAS</b>	9.71	8.53	14.08	11.11
Capital	7.77	6.91	7.04	11.11
Crédito	1.06	1.62	5.63	0
Deudas	0.8	0	1.4	0
<b>MERCADOTECNIA</b>	22.08	15.44	9.85	16.66
Plaza	2.47	2.03	0	0
Escasez de trabajo	2.47	0.81	0	0
Competencia	3.88	2.84	0	11.11
Incrementar ventas	2.29	1.62	1.4	0
Aceptación en el mercado	2.12	1.62	0	0
Orientación al cliente	3.18	2.43	1.4	5.55
Precio	0.8	1.21	1.4	0
Publicidad y Promoción	3.53	2.84	5.63	0
<b>NO TIENE PROBLEMAS</b>	1.41	1.62	0	0
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el grupo de importancia por necesidades varía de acuerdo al tipo de empresa.

### Las microempresas

De las 265 empresas entrevistadas de nuestra muestra, tienen como prioridad las siguientes necesidades (por categoría o área):

- En primer lugar Producción con 46.9%. Las principales necesidades en las microempresas se dan en general en las actividades de producción de acuerdo a la muestra, primeramente referidos a Maquinaria y Tecnología, en Insumos y Proveedores y en Local.
- En segundo lugar se encuentra Mercadotecnia con 22.08%, referidas a Competencia, Publicidad y Promoción, Orientación al cliente, Escasez de trabajo y plaza.

- En tercer lugar hacen referencia al Personal con 13.6%. Específicamente en Reclutamiento, Capacitación y Seguridad Laboral.
- En cuarto lugar Finanzas con 9.71%. La principal necesidad es de capital.
- En quinto lugar Administración con 4.77%, principalmente en Planeación.
- En sexto lugar Exógenos con 2.65%, principalmente en Seguridad pública.
- En último lugar, el 1.41% no tiene problemas.

### **Por subcategorías:**

Maquinaria y Tecnología (se encuentra en primer lugar con 14.66 %). Las necesidades manifestadas en la microempresa hacen referencia a los problemas que tienen con la adquisición de maquinaria y la tecnología, vitales para la producción. Para la adquisición de una maquinaria básica, complementaria o en conjunto modernizar el sistema productivo.

Insumos y Proveedores (ocupan el en segundo lugar con 13.6 %). Dentro de los problemas importantes está los problemas con la adquisición de materias primas, su costo, su calidad y su tiempo de entrega. Sobre todo el problema al adquirir al menudeo la materia prima que es cosa común en las microempresas, así como también los problemas derivados con la obtención de productos y proveedores por la escasez de la materia prima en ciertas temporadas.

Local (como problema ocupa el tercer lugar con 12.72 %). Las necesidades de local se dan principalmente en la microempresa con 72 casos, ya que en algunas de ellas por falta de recursos se improvisan los espacios para trabajar en patios, cocheras, locales baratos, talleres en casas grandes, etcétera. El establecimiento en un espacio se da de acuerdo a las posibilidades de los dueños. Muchos de ellos se hacen adaptando lo disponible que no siempre es lo más adecuado, sobre todo en actividades productivas. En mejor de los casos las microempresas son talleres.

Capital (ocupa el cuarto lugar con 7.77 %), como recurso para hacer las compras de insumos y para realizar las operaciones necesarias en la producción. Para ampliar el negocio. Para incrementar la producción y crecer.

Reclutamiento (es una necesidad que ocupa el quinto lugar con 4.41 %), ya que se necesita más personal, más mano de obra calificada y por requerimientos de crecimiento de algunas de las empresas.

Capacitación y Competencia (sexto lugar empatados con 3.88 %). Algunas de las microempresas requieren que las personas que elaboran tengan capacidad técnica, ya que se busca mayor rendimiento en las actividades, menor nivel de error en la producción (por la limitación de recursos), desarrollo de múltiples habilidades para las necesidades de rotación de personal y de los diferentes requerimientos laborales, donde es importante realizar tareas diversas (sobre todo en la micro). En cuanto a la competencia se plantean los problemas de saturación de mercados (es más común la competencia, cuando hay menos valor agregado en el proceso productivo), la búsqueda de mayor proximidad geográfica con el cliente, el aumento de empresas informales (nuevamente este fenómeno afecta más a las micro) y competencia desleal que baja el costo de los productos perdiendo calidad estos.

En Publicidad y Promoción (en séptimo lugar de las necesidades con 3.53 %) destaca el darse a conocer. En este sentido, la reflexión es que la micro no está ubicada por lo común en un parque o corredor industrial, como ya se mencionó, se improvisó en algún lugar, carece de plantas de fácil ubicación, espectaculares, los talleres son difíciles de localizar. No olvidemos que hay microempresas que hacen productos terminados y quienes trabajan en la elaboración de piezas, componentes o maquilas.

Orientación al cliente (ocupa el octavo lugar con 3.18 %). Las preocupaciones se dan por mantener la clientela y atender a más clientes (incrementarla vía servicio).

Planeación y Calidad (ocupando el noveno lugar empatados con 3 %), pareciera ser que en cuestión de calidad como sistema aún no es mucha la preocupación para las micro a diferencia de la pequeña, mediana y grande, lo mismo que las actividades de planeación, este indicador de ausencia es alarmante.

Producto (en décimo lugar con 2.65 %). Llama la atención los testimonios que hacen referencia a innovación y a la mejora. Por otro lado, se quejan de la falta de esa innovación (cuestión que algunos han reflexionado), también otros se han limitado a reflexionar el producto por tradición; por ejemplo los tortilleros o los panaderos, consideramos que es necesario replantear las características de los productos<sup>7</sup>.

Plaza y Escasez de trabajo (décimo primer lugar empatados con 2.47 %); en realidad hay una vinculación entre estas dos subcategoría pero el matiz se da en la queja de no tener trabajo. Esto es preocupante ya que señala en 14 casos que hay disposición a trabajar, pero no hay demanda. Ganarse el mercado es un proceso lento que requiere ir posicionando el producto, a través de calidad y servicio en el mercado.

Incrementar ventas (decimosegundo lugar con 2.29 %). En estos casos supone que atiende cierto mercado, pero que no es suficiente para sus necesidades o tiene mayor capacidad de producción, también un reclamo ante un estado de estancamiento.

Seguridad laboral y Aceptación en el mercado (décimo tercero empatados con 2.12 %). En cuanto a seguridad laboral esta orientada a evitar accidentes del personal y a la necesidad de tener equipo de seguridad. Mientras que la aceptación del mercado señalan en parte lo que se dijo en cuanto al reconocimiento del producto y del servicio, pero señala que también otro de los problemas de las micros es la ubicación geográfica marginal (en las orillas de la ciudad) de un taller como lo señala uno de los casos.

Selección (décimo cuarto con 1.76 %). Los procesos con el personal no son tan sofisticados (recordemos que solo son diez casos) en las micros, pero muestra como problemas la inexperiencia, la irresponsabilidad de los trabajadores, el abandono del trabajo de manera fácil, así como problemas de selección.

Seguridad pública y Cuestiones organizacionales (ocupan décimo quinto empatados con 1.41 %). Hay demanda sobre vigilancia debido a los asaltos. En cuanto a cuestiones organizacionales hace falta generar estrategias para que los trabajadores

---

<sup>7</sup> Me refiero a mejorar la calidad del producto. Tirso Suárez hace referencia a un caso que el manager llegó a una de las panaderías de Francia y quebró el negocio, al tratar obtener a toda costa el beneficio y reducir la calidad, el sabor y la “tradición” del buen pan. Al tratar de estandarizar la producción de manera industrial, perdiendo el proceso de creación con base al gusto, al cuidado y a la experiencia acumulada a la atención de este “arte”, donde posteriormente el panadero francés, regresa a la “tradición familiar y gremial” de hacer pan. Pero también me refiero (sin ser paradoja) a la innovación, donde el padre Rogelio Segundo funda tortillerías en Celaya que incorporan “otros ingredientes” al producto tradicional que permiten mejorar el contenido nutritivo del producto, ayudando así a las clases bajas que tienen déficit nutricional.

realicen sus actividades de una manera más responsable; problemas de identidad organizacional para que el trabajador no vea como diferente a la organización, sino como parte de ser y de su quehacer. También se señala la falta de unión entre productores en las estrategias de competitividad (ejemplo de los cafeteros de Celaya ante las grandes empresas).

Organización y Crédito (décimo sexto lugar empatados con 1.06 %). Les falta información sobre instituciones de crédito, sus condiciones, sus requerimientos; necesitan créditos que tengan que ver con sus posibilidades y que sean justos; problemas con las carteras vencidas. En cuanto a la organización hace falta tener un esquema de organización que permita a las microempresas atender de manera sistemática todas sus actividades y responsabilidades.

Gobierno, Deudas y Precio (décimo séptimo lugar empatados con 0.8 %), hacen referencia en estos casos a endeudarse con los proveedores. La falta de apoyo del gobierno con los micros.

Obras públicas, Dirección, Control y Procesos (décimo octavo empatados con 0.3 %). La necesidad de obras públicas donde están ubicadas las micros (sobre todo cuando se vive en la periferia de la ciudad). En cuanto a la dirección, son necesarios los procesos de comunicación al interno de la empresa, así como la falta de organización, ya que muchas de estas empresas se manejan de manera arbitraria. Así mismo, hacen referencia a la contabilidad y a los sistemas de control ante la fuga de dinero, los saldos y las diferentes pérdidas.

### **Las pequeñas empresas**

De las 114 empresas entrevistadas en la categoría de pequeña empresa, las principales necesidades se clasifican de la siguiente manera:

- En primer lugar Producción con 43.08%. Los insumos y proveedores, así como la maquinaria y tecnología son las sub-categorías que representan las principales necesidades de producción.
- En segundo lugar Personal con 19.1%. La capacitación y el reclutamiento son dificultades que mayor impacto tienen en las pequeñas empresas en cuanto al área de personal.
- En tercer lugar Mercadotecnia con 15.44%. Las necesidades son muy variadas donde se incluye principalmente publicidad y promoción, competencia, orientación al cliente y plaza.
- En cuarto lugar Finanzas con 8.53% donde el capital es la principal necesidad.
- En quinto lugar Exógenos con 6.5% principalmente en el rubro de seguridad pública.
- En sexto lugar Administración con 5.69%, sobre todo en aspectos como planeación y control.
- En séptimo lugar, se tiene que el 1.62% de las empresas no tiene problemas.

Por subcategorías:

Insumos y Proveedores (1er lugar con 16.66%) representa, para los pequeños empresarios, la necesidad de conseguir la materia prima con las características necesarias para la producción, ya que existe la dificultad de obtener insumos de calidad a precios accesibles. Así mismo, se enfrentan a problemas de tiempo y condiciones de entrega de la materia prima, dificultando la venta al cliente. Las fluctuaciones en el precio de los insumos y la falta de planeación de compras de materia prima agudizan el problema de abastecimiento en la organización.

Maquinaria y tecnología (2do lugar con 15.04%). Este rubro engloba problemas como la falta de maquinaria, maquinaria inapropiada, renovación de maquinaria por otra más moderna, siendo importante para el proceso productivo en términos de disminución del tiempo de entrega, evitar desperdicios y reducir costos. Por otro lado, la pequeña empresa también tiene problemas de mantenimiento de la maquinaria y de otro tipo de equipo como de transporte.

Las necesidades de Capital (3er lugar con 6.91%) están enfocadas a la imposibilidad de realizar ampliaciones del negocio, compra de maquinaria y contratación de más personal, limitando el potencial de crecimiento. Por otro lado, la falta de capital de trabajo y problemas de liquidez afectan la operación del negocio.

Los problemas de Local (4° lugar con 5.69%) tienen que ver con la necesidad de contar con nuevas instalaciones para evitar problemas de espacios reducidos, tener una mejor ubicación y ampliar el negocio a través de sucursales o nuevas áreas de trabajo. El objetivo de los empresarios es mejorar la imagen del negocio, la logística interna de la empresa y el servicio al cliente. Una problemática común es la existencia de instalaciones improvisadas, es decir, no aptas para realizar actividades productivas al igual que en la micro empresa. En la pequeña empresa sí se identifica el deseo de adquirir instalaciones propias para impulsar en mayor medida el crecimiento.

La Capacitación (5° lugar con 5.28%) representa la necesidad de contar con recurso humano calificado para desarrollar adecuadamente su trabajo, haciendo énfasis en mano de obra especializada con el objetivo de hacer más eficiente la producción y disminuir costos. Esta necesidad sigue persistiendo para la pequeña empresa con la misma fuerza que en la micro empresa.

La necesidad de Reclutamiento (6° lugar con 4.47%) implica la falta de personal o mano de obra necesaria para la actividad productiva. Cuando las empresas experimentan un crecimiento en su organizaciones presentan dificultades para contratar al personal suficiente para generar la producción demandada, generando problemas de venta y servicio al cliente. La pequeña empresa, en comparación a la micro, detecta la necesidad de reclutar personal responsable, ya que por su tamaño la supervisión directa comienza a disminuir y se enfatiza la necesidad de mano de obra responsable.

Selección y Seguridad pública (7° lugar con 3.65%). La necesidad de selección implica que las empresas están enfocadas a elegir personal con una actitud trabajadora y con responsabilidad para que desempeñen con calidad sus funciones. En comparación a la micro empresa, el problema de selección adquiere mayor relevancia en la pequeña organización, tal vez porque el crecimiento de la empresa obliga a mejorar sus procesos de selección de personal para evitar altos costos por problemas en la producción. En lo que se refiera a la seguridad pública, los pequeños empresarios solicitan mayor seguridad para sus negocios con la intención de disminuir robos y asaltos.

Los problemas en Cuestiones organizacionales (8° lugar con 3.25%) enfocados al personal de la empresa tienen que ver con la falta de disposición del personal para dar

una buena atención al cliente, lo cual indica la falta de compromiso y motivación de los empleados para realizar con calidad su trabajo. Este problema no se presenta en la mediana ni la grande empresa (para este estudio). El abandono o renuncia al trabajo, así como la impuntualidad son problemas que implican mayores costos a la organización.

Las necesidades de Publicidad y Promoción (9° lugar con 2.84%) para la empresa tienen el objetivo de dar a conocer a los consumidores las ventajas competitivas que su empresa posee para así ampliar su mercado o dar a conocer nuevas sucursales. Por otro lado, a través de la publicidad se contrarrestan los efectos negativos de una mala ubicación del local. En la misma posición se encuentra el problema de la competencia ya sea porque el número de competidores es elevado o porque existe competencia desleal.

Seguridad laboral, Procesos y Orientación al cliente (10° lugar con 2.43%). En lo que se refiere a seguridad laboral las necesidades se focalizan a mantener un lugar de trabajo limpio y a lograr confianza en los empleados. En cuanto a procesos la problemática tiene que ver con la falta de eficiencia en la labor del trabajador, la ausencia de procesos adecuados para aumentar la productividad y optimización de recursos en el proceso. En la orientación al cliente existe la necesidad de mantener a los clientes cautivos, desarrollar clientes potenciales y mejorar cada vez más el servicio al cliente.

Plaza, Planeación, Gobierno, Control y Calidad (11° lugar con 2.03%). Las necesidades de plaza de las pequeñas empresas están enfocadas a establecer puntos estratégicos de ventas ya que se tiene la necesidad de expandir el mercado para aumentar las ventas, así como de realizar investigaciones de mercado para tomar mejores decisiones. Los empresarios están conscientes de la necesidad de realizar planeación en su organización para crecer y administrar mejor la empresa. No obstante, la posición que tiene esta necesidad muestra que el empresario de la pequeña empresa aún se encuentra inmerso en los problemas cotidianos olvidándose de la planeación como herramienta estratégica de administración. Las necesidades que tienen del Gobierno es obtener más apoyo para potenciar sus oportunidades de crecimiento, ya sea a través de programas o de la disminución de impuestos. Tener Control en las operaciones de la empresa a través de contabilidades, en las fugas de dinero, en la asistencia del trabajador y de la nómina, son necesidades de la pequeña empresa. La Calidad en el proceso es una necesidad para lograr la competitividad siendo importante sólo para el 2% de los pequeños empresarios.

Organización, Incrementar ventas, Crédito y Aceptación en el mercado (12° lugar con 1.62 %). En lo que se refiere a organización el énfasis está en el tiempo que se le dedica al negocio, en el abastecimiento de insumos, en la entrega de pedidos en los tiempos estipulados, y en general, en implementar mayor organización en las operaciones de la empresa al igual que la micro empresa. Otra necesidad es aumentar las ventas para tener mayores utilidades ya que se han afectado por obras públicas que se realizaron en zonas comerciales de la ciudad. La falta de financiamiento es una necesidad para el 1.62% de las pequeñas empresas ya que sin el crédito difícilmente puede crecer. La posición que tiene este rubro indica que la gran mayoría de las pequeñas empresas se encuentran resolviendo problemas operativos más que estratégicos, como lo es el financiamiento para lograr la consolidación y crecimiento. La aceptación del mercado también es una necesidad de mercadotecnia cuando se abren nuevos negocios en plazas distintas.

Producto y Precio (13° lugar con 1.21%). Mejorar los productos ya existentes, realizar innovaciones y aumentar la oferta de productos son necesidades de las pequeñas empresas en cuanto al Producto. En lo que respecta al Precio es necesario mantenerlos bajos para mantener competitividad y, en la medida de lo posible, conservarlos fijos sin afectar la calidad del producto.

Obras públicas y Escasez de trabajo (14° lugar con 0.81%). La Principal necesidad de obras públicas se refiere a mejorar la infraestructura de la ciudad, en lo que respecta a pavimentación y alumbrado. La escasez de trabajo está relacionada con las bajas ventas.

Las pequeñas empresas no presentan necesidades de Dirección ni de Deudas. En el primer caso, por el tamaño de la empresa, el empresario difícilmente presenta dificultades para dirigir su grupo de trabajo, realizar trabajo en equipo, motivar al empleado. En el caso de las deudas, estos datos muestran que la pequeña empresa difícilmente tiene acceso a financiamientos que representen deudas para la organización.

### **Mediana empresa**

Se entrevistaron 32 empresas medianas, las cuales muestran las siguientes necesidades, en cuanto a categoría:

- En primer lugar se tiene Producción con 29.57%, enfatizando problemas de insumos y proveedores y maquinaria y tecnología.
- En segundo lugar Personal con 22.53% resaltando necesidades de capacitación del personal y cuestiones organizacionales.
- En tercer lugar Administración con 16.91% donde la problemática se centra en el control de la organización.
- En cuarto lugar Finanzas con 14.08%, con necesidades específicamente en el capital y el crédito.
- En quinto lugar Mercadotecnia con 9.85% donde se resaltan necesidades de publicidad y promoción.
- En sexto lugar Exógenos con 7.04%, principalmente en la sub-categoría de gobierno.
- Todas las empresas indicaron tener algún tipo de necesidad.

Por subcategorías:

Insumos y proveedores y Maquinaria y tecnología (1er lugar con 8.45%). Las necesidades de Insumos y Proveedores están representadas por la inexistencia de insumos en el país, obligando a comprar materias primas en el extranjero; el abasto insuficiente de materia prima; la dificultad para adquirir materia prima con las características apropiadas para la producción; y, manejar las fluctuaciones de precios de los insumos. Existe la necesidad de que las medianas empresas desarrollen mayores capacidades para manejar nueva tecnología, de adquirir nueva maquinaria para renovar la existente. Problemática que presentan la mayoría de las organizaciones, independientemente el tamaño de la organización.

Control, Capacitación y Capital (2° lugar con 7.04%). A diferencia de la micro y pequeña empresa, el control es una necesidad que adquiere mayor relevancia conforme la organización crece. En este sentido, el empresario hace hincapié en el control financiero, control de inventarios, control operativo de los departamentos, reducción de desperdicios, entre otros. Lo mismo sucede con el rubro de capacitación. En la mediana empresa es importante mejorar la capacitación del personal técnico y del administrativo debido a que la actividad en la organización ha crecido requiriendo de habilidades y competencias más específicas en el personal. En estas organizaciones la capacitación es vista como potencial de crecimiento del recurso humano. En cuanto a capital, los datos revelan la necesidad de obtener subsidios del gobierno para adquisición de maquinaria, y por otro lado el problema de capital de trabajo. Es en la mediana empresa donde ya se tiene oportunidad de capitalizarla para realizar inversiones, cuestión que aún no se hace consciente en la mente del micro y pequeño empresario.

Cuestiones organizacionales, Crédito y Publicidad y Promoción con (3er lugar 5.63%). En Cuestiones Organizacionales las necesidades se orientan a la motivación del empleado, responsabilidad del empresario y del trabajador, así como del trabajo en equipo, al igual que la micro y pequeña empresa. El problema del crédito se acentúa en las empresas medianas, el cual está enfocado a la inversión de maquinaria. Así mismo se manifiesta el deseo de conocer las opciones de financiamiento y de mejorar las políticas de crédito que establece la organización. Aquí se muestra, una vez más, que el empresario de la mediana empresa comienza a interesarse por aspectos que el pequeño empresario aún no considera (evaluación de políticas de crédito e investigación de los financiamientos)

Las necesidades de Gobierno, Planeación, Organización, Local, Calidad y Seguridad laboral (4° lugar con 4.22%) se refiere a disminución de cargas tributarias, disminución de la burocracia en los trámites administrativos con el gobierno; a realizar planeación financiera, planeación estratégica y mejorar la productividad, a realizar proyectos para ampliar las instalaciones; a implementar sistemas de calidad para toda la empresa, haciendo énfasis en los tiempos de entrega de los pedidos; y, evitar al máximo los accidentes. Estas necesidades también existen en la pequeña y micro empresa, aunque más acentuadas en algunos rubros.

Seguridad pública, Procesos, Reclutamiento y Selección (5° lugar con 2.82%). La necesidad de tener mayor seguridad pública es una preocupación de todas las empresas. En comparación a la micro y pequeña empresa, la automatización de los procesos, la reducción de desperdicios y el énfasis en pronósticos de producción son necesidades específicas de las medianas empresas, reflejando el interés por mejorar su desempeño a través de la eficiencia y no sólo con la intención de mantenerse en el mercado. El porcentaje de empresas medianas con necesidades de reclutamiento y selección es menor en comparación con las micro y pequeñas empresas debido a que las medianas organizaciones ya tienen la posibilidad de establecer un área específica de administración de personal.

Los problemas de Dirección, Producto, Deudas, Incrementar ventas, Orientación al cliente y Precio (6° lugar con 1.4%) están representados por la necesidad de un mayor control en las finanzas de las empresas, de generar innovaciones en los productos y de ser autosuficiente financieramente. La necesidad de las empresas de aumentar las ventas y enfocar estrategias al cliente va disminuyendo conforme el tamaño de la organización aumenta.

Obras públicas, Plaza, Escasez de trabajo, Competencia, Aceptación en el mercado no reportan ningún registro. Esto implica que las medianas empresas han logrado establecerse en un lugar apto para realizar las operaciones de producción, sin problemas de localización ni acondicionamiento y adecuado para experimentar un crecimiento. La ausencia de necesidades en cuanto a las ventas y aceptación al cliente implica que la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado reflejado en la estabilidad de sus ventas, por lo que la competencia ya no representa una problemática para estas organizaciones.

## **Grandes empresas**

De las 9 empresas entrevistadas<sup>8</sup> en la categoría de gran empresa, las principales necesidades se clasifican de la siguiente manera:

- En primer lugar Personal con 38.88 %, con necesidades de reclutamiento, selección y capacitación.
- En segundo lugar Producción con 27.77 % dos sub-categorías solamente, insumos y proveedores y producto.
- En tercer lugar Mercadotecnia con 16.66 % resaltando problemáticas con la competencia y la necesidad de una orientación al cliente.
- En cuarto lugar Finanzas con 11.11 % en relación a el capital.
- En quinto lugar Administración con 5.55 % enfatizando necesidades de dirección.
- Ninguna gran empresa mostró necesidades de tipo exógenas.
- Ninguna de las grandes empresas de la muestra señaló estar exenta de problemas o necesidades.

Por subcategorías:

Producto (1er lugar con 16.66%). El desarrollo de nuevos productos es la primera necesidad de las grandes organizaciones dejando de lado aquellos problemas de adquisición de maquinaria e insumos, de calidad o procesos.

Insumos y proveedores, Reclutamiento, Selección, Capacitación, Capital y Competencia (2° lugar con 11.11%). En lo que se refiere a insumos y proveedores las grandes empresas subrayan la necesidad de obtener productos de calidad y a bajo costo y de abastecer en cantidad y en tiempo la materia prima, al igual que las empresas de tamaño más pequeño. La gran empresa presenta necesidades de administración de personal en lo que se refiere a reclutamiento, selección y capacitación, cuestión que resulta interesante debido a que los datos muestran que la mediana empresa logra mitigar esta necesidad en comparación con la micro y pequeña, y en la grande empresa surge esta problemática. La necesidad de capital para invertir en la organización se acentúa en las empresas de mayor tamaño, sin que sea privativo de éstas. Lo mismo sucede con el rubro de Competencia, donde sus necesidades se enfocan, además del número de competidores, en la competencia internacional.

---

<sup>8</sup> Si bien no es un número representativo para hacer una generalización, es un indicador que nos muestra ciertos comportamientos.

Dirección, Cuestiones Organizacionales y Orientación al cliente (3er lugar con 5.55%). Los problemas de dirección se acentúan en la gran empresa debido a la necesidad de implementar dirigir con nuevas estrategias administrativas y con una visión de más largo plazo. Así mismo, manifiestan la necesidad de que el personal ofrezca mayor servicio al cliente, implicando la dificultad para motivar a los empleados y generar una cultura organizacional de servicio. La orientación al cliente retoma importancia para la gran empresa.

Gobierno, Seguridad pública, Obras públicas, Planeación, Organización, Control, Procesos, Local, Calidad, Maquinaria y tecnología, Seguridad laboral, Crédito, Deudas, Plaza, Escasez de trabajo, Incrementar ventas, Aceptación en el mercado, Precio y Publicidad y Promoción no reportan ningún dato, al menos para las empresas encuestadas. Esto implica que la gran empresa ha logrado crecer como resultado de su capacidad de adaptación, evolución y desempeño en sus funciones empresariales.

### ***Necesidades por edad***

Analizar las necesidades empresariales en función de la edad de la organización permite determinar las exigencias de las empresas de acuerdo a su capacidad de subsistir en el entorno. En la siguiente tabla se muestra el conjunto de necesidades de la organización clasificadas en función de los años que ha laborado la empresa en el mercado.

**Tabla 40. Necesidades Empresariales por Años en el Mercado (frecuencias)**

Necesidades Totales	Años Laborados							Total
	Menos de 1	1-5	6-15	16-25	26-50	Más de 50	No dijeron el tiempo	
<b>EXÓGENOS</b>	1	8	10	4	5	0	4	32
<b>Gobierno</b>	0	3	4	2	3	0	1	13
<b>Seguridad pública</b>	1	5	6	2	2	0	3	19
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	2	11	20	14	7	0	0	54
<b>Planeación</b>	1	4	10	8	2	0	0	25
<b>Organización</b>	0	2	3	4	4	0	0	13
<b>Dirección</b>	0	1	3	0	0	0	0	4
<b>Control</b>	1	4	4	2	1	0	0	12
<b>PRODUCCIÓN</b>	15	83	149	83	39	14	15	398
<b>Insumos y proveedores</b>	4	25	44	29	12	6	6	126
<b>Producto</b>	1	4	12	1	4	0	0	22
<b>Procesos</b>	0	3	2	1	3	0	1	10

<b>Local</b>	3	22	30	22	9	2	1	89
<b>Calidad</b>	0	7	9	5	1	1	2	25
<b>Maquinaria y tecnología</b>	7	22	52	25	10	5	5	126
<b>PERSONAL</b>	3	27	46	38	18	7	8	147
<b>Reclutamiento</b>	2	10	9	10	5	4	0	40
<b>Selección</b>	1	5	8	7	1	0	1	23
<b>Capacitación</b>	0	7	17	9	6	0	3	42
<b>Cuestiones organizacionales</b>	0	2	5	7	4	2	1	21
<b>Seguridad laboral</b>	0	3	7	5	2	1	3	21
<b>FINANZAS</b>	4	26	35	13	8	2	0	88
<b>Capital</b>	3	21	26	11	6	1	0	68
<b>Crédito</b>	0	3	7	2	1	1	0	14
<b>Deudas</b>	1	2	2	0	1	0	0	6
<b>MERCADOTECNIA</b>	10	37	53	24	25	12	5	166
<b>Plaza</b>	1	3	10	1	1	2	1	19
<b>Escases de trabajo</b>	0	4	4	2	3	3	0	16
<b>Competencia</b>	1	7	8	6	8	0	1	31
<b>Incrementar ventas</b>	1	5	8	1	2	1	0	18
<b>Aceptación en el mercado</b>	0	6	4	3	1	2	0	16
<b>Orientación al cliente</b>	2	6	7	1	6	2	2	26
<b>Precio</b>	1	1	3	2	1	1	0	9
<b>Publicidad y Promoción</b>	4	5	9	8	3	1	1	31
<b>NO TIENE PROBLEMAS</b>	0	3	2	3	1	1	2	12
<b>Total</b>	45	262	423	239	166	56	50	1241

Estos datos revelan que las empresas con mayores necesidades son aquellas que tienen entre 6 y 15 años de edad, representando el 34% de las necesidades totales (423); las empresas entre 1 y 5 años de edad presentan el 21% de las necesidades totales (262); y con el 19% de las necesidades se encuentran las empresas entre 16 y 25 años en el

mercado. Evidentemente, las empresas con más de 26 años de edad tienen menos necesidades que aquellas empresas en sus primeras etapas de vida, ya que han logrado un posicionamiento, desarrollado habilidades y capacidades necesarias para competir y generado estrategias para adaptarse. Solo el grupo de organizaciones con menos de un año de vida mostraron tener pocas necesidades, siendo las principales las relacionadas con producción y mercadotecnia.

**Tabla 41. Necesidades Empresariales por Años en el Mercado (porcentajes)**

<b>Necesidades Totales Relativas</b>	<b>Años Laborados</b>							<b>Total</b>
	<b>Menos de 1</b>	<b>1-5</b>	<b>6-15</b>	<b>16-25</b>	<b>26-50</b>	<b>Más de 50</b>	<b>No dijeron el tiempo</b>	
<b>EXÓGENOS</b>	2.22	3.05	2.36	1.67	3.01	0.00	8.00	2.58
<b>Gobierno</b>	0.00	1.15	0.95	0.84	1.81	0.00	2.00	1.05
<b>Seguridad pública</b>	2.22	1.91	1.42	0.84	1.20	0.00	6.00	1.53
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	4.44	4.20	4.73	5.86	4.22	0.00	0.00	4.35
<b>Planeación</b>	2.22	1.53	2.36	3.35	1.20	0.00	0.00	2.01
<b>Organización</b>	0.00	0.76	0.71	1.67	2.41	0.00	0.00	1.05
<b>Dirección</b>	0.00	0.38	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32
<b>Control</b>	2.22	1.53	0.95	0.84	0.60	0.00	0.00	0.97
<b>PRODUCCIÓN</b>	33.33	31.68	35.22	34.73	23.49	25.00	30.00	32.07
<b>Insumos y proveedores</b>	8.89	9.54	10.40	12.13	7.23	10.71	12.00	10.15
<b>Producto</b>	2.22	1.53	2.84	0.42	2.41	0.00	0.00	1.77
<b>Procesos</b>	0.00	1.15	0.47	0.42	1.81	0.00	2.00	0.81
<b>Local</b>	6.67	8.40	7.09	9.21	5.42	3.57	2.00	7.17
<b>Calidad</b>	0.00	2.67	2.13	2.09	0.60	1.79	4.00	2.01
<b>Maquinaria y tecnología</b>	15.56	8.40	12.29	10.46	6.02	8.93	10.00	10.15
<b>PERSONAL</b>	6.67	10.31	10.87	15.90	10.84	12.50	16.00	11.85
<b>Reclutamiento</b>	4.44	3.82	2.13	4.18	3.01	7.14	0.00	3.22
<b>Selección</b>	2.22	1.91	1.89	2.93	0.60	0.00	2.00	1.85
<b>Capacitación</b>	0.00	2.67	4.02	3.77	3.61	0.00	6.00	3.38
<b>Cuestiones organizacionales</b>	0.00	0.76	1.18	2.93	2.41	3.57	2.00	1.69
<b>Seguridad laboral</b>	0.00	1.15	1.65	2.09	1.20	1.79	6.00	1.69

<b>FINANZAS</b>	8.89	9.92	8.27	5.44	4.82	3.57	0.00	7.09
<b>Capital</b>	6.67	8.02	6.15	4.60	3.61	1.79	0.00	5.48
<b>Crédito</b>	0.00	1.15	1.65	0.84	0.60	1.79	0.00	1.13
<b>Deudas</b>	2.22	0.76	0.47	0.00	0.60	0.00	0.00	0.48
<b>MERCADOTECNIA</b>	22.22	14.12	12.53	10.04	15.06	21.43	10.00	13.38
<b>Plaza</b>	2.22	1.15	2.36	0.42	0.60	3.57	2.00	1.53
<b>Escases de trabajo</b>	0.00	1.53	0.95	0.84	1.81	5.36	0.00	1.29
<b>Competencia</b>	2.22	2.67	1.89	2.51	4.82	0.00	2.00	2.50
<b>Incrementar ventas</b>	2.22	1.91	1.89	0.42	1.20	1.79	0.00	1.45
<b>Aceptación en el mercado</b>	0.00	2.29	0.95	1.26	0.60	3.57	0.00	1.29
<b>Orientación al cliente</b>	4.44	2.29	1.65	0.42	3.61	3.57	4.00	2.10
<b>Precio</b>	2.22	0.38	0.71	0.84	0.60	1.79	0.00	0.73
<b>Publicidad y Promoción</b>	8.89	1.91	2.13	3.35	1.81	1.79	2.00	2.50
<b>NO TIENE PROBLEMAS</b>	0.00	1.15	0.47	1.26	0.60	1.79	4.00	0.97
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Menos de un año en el mercado

Las organizaciones con menos de un año en el mercado tienen como necesidad principal la falta de maquinaria moderna, tecnología y equipo en general indispensables para hacer más eficientes los procesos productivos, disminuir costos y producir nuevos productos. Esta problemática adquiere gran importancia para la sobrevivencia de la empresa de recién creación porque si no logra adquirir el activo fijo necesario para competir su desarrollo es más difícil y limitado. La segunda necesidad primordial para estas empresas, tiene que ver con la adquisición de materias primas o insumos con las características específicas necesarias para el empresario. En esta edad, la empresa aún no ha establecido su red de contactos de proveedores que faciliten la selección y adquisición de insumos de acuerdo a las especificaciones de la organización. La tercera necesidad tiene está enfocada a la falta de publicidad para dar a conocer los productos, ya que la base de clientes aún es insuficiente para lograr el crecimiento de la empresa y lograr posicionar la marca.

### 1 a 5 años de edad

Las necesidades de las empresas en sus primeros cinco años de vida están enfocadas a: a) insumos y proveedores; b) local; c) maquinaria y tecnología; d) capital financiero; y, e) reclutamiento de personal. Al igual que las empresas con menos de un año en el mercado, la adquisición de insumos adecuados representa una necesidad importante para la fabricación de los productos, así como la adquisición de maquinaria y el uso de

tecnología más moderna. La necesidad de ampliar, remodelar y reubicar el local, implica que la organización comienza a establecer su red de clientes e introducir sus productos en otros mercados, generando problemas de espacio dentro su área productiva. Como consecuencia, la falta de capital para invertir en el negocio así como para mantener su operación limita la capacidad productiva y, por ende, la capacidad de crecimiento de las empresas. Cuando las empresas aceleran su actividad económica, las necesidades de capital también aumenta como consecuencia de una mayor inversión en materia prima, maquinaria, tecnología, equipo de transporte, mano de obra, por mencionar algunos ejemplos. Otra de las principales necesidades se refieren al reclutamiento de personal, ya que conforme la empresa experimenta un crecimiento, es necesario contratar más personal calificado para el puesto, sin embargo se presentan problemas de rotación lo cual implican altos costos.

### **6 a 15 años de edad**

Las empresas de 6 a 15 años de edad generalmente se encuentran en la etapa de crecimiento donde la parte administrativa se vuelve mas compleja, la base de clientes se ha expandido constantemente y sus necesidades financieras siguen aumentando. Esto implica que la función de planeación y dirección adquieren mayor relevancia, y las necesidades de mercadotecnia, aunque siguen existiendo, son menores a aquellas empresas en su etapa de introducción. En esta categoría de empresas, surge el problema de capacitación necesaria para aumentar la productividad de la empresa a través de la especialización y la mejora de procesos, dejando atrás problemas de reclutamiento. Las necesidades dentro de la categoría de Producción persisten así como las de adquisición de capital, aunque esta última en menor proporción a la etapa de introducción, ya que tienen acceso a mejores fuentes de financiamiento.

### **16 a 25 años de edad**

Las empresas en este rango de edad generalmente se encuentran entre la etapa de crecimiento y la de madurez, las cual se caracterizan por: a) un aumento en sus necesidades de planeación y organización de las áreas de la empresa; b) la necesidad de capital para emprender proyectos de crecimiento o posicionamiento, aunque en menor medida en comparación a las etapas anteriores; c) una disminución en sus necesidades de mercadotecnia especialmente en rubros como incremento de ventas, aumentar la base de clientes y decisiones de plaza; y, d) sus principales necesidades están enfocadas a problemas de producción (34%), seguidos por necesidades de Personal (16%). Como los datos lo muestran, los problemas con el personal de la organización en términos de reclutamiento, capacitación y selección aumentan en esta etapa debido a la necesidad de integrar equipos de trabajo administrativos con capacidades más especializadas al establecer sistemas administrativas para planear, dirigir y controlar las operaciones de la empresa, de tal forma que se logre la sistematización.

### **26 a 50 años de edad**

Cuando la empresa ha logrado competir en el mercado por más de 26 años, implica que ha demostrado capacidad para posicionar sus. Sin embargo, las principales necesidades de estas organizaciones, además de las de Producción, están enfocadas a cuestiones de Mercadotecnia sobre todo en cuestiones de Competencia y Orientación al cliente. En

este sentido, las empresas para mantenerse y poder competir necesitan crear nuevos productos y expandir el negocio, teniendo siempre como objetivo satisfacer o exceder las expectativas del cliente.

### **A manera de conclusión: Estrategias para las necesidades**

Encontramos que las necesidades del sector productivo manufacturero en Celaya de acuerdo a las 420 entrevistas realizadas a los dueños o responsables de las empresas son relativamente diferentes con relación al tamaño. Por lo tanto las estrategias para el desarrollo deben ser diferentes.

**Tabla 42. Análisis comparativo de las necesidades por tamaño**

	<i>General</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>
PRODUCCIÓN	45.40%	46.90%	43.08%	29.57%	27.77%
PERSONAL	17.16%	13.60%	19.10%	22.53%	38.88%
MERCADOTECNIA	16.86%	22.08%	15.44%	9.85%	16.66%
FINANZAS	10.37%	9.71%	8.53%	14.08%	11.11%
ADMINISTRACIÓN	5.38%	4.77%	5.69%	16.91%	5.55%
EXÓGENOS	3%	2.65%	6.50%	7.04%	0.00%
NO TIENE PROBLEMAS	1.69%	1.41%	1.62%	0.00%	0.00%

La primera propuesta para la atención de las necesidades del sector manufacturero es generar la plataforma para la organización, conocimiento y acción, estableciendo para ello el observatorio socioeconómico (local) regional, en donde instituciones intermedias de los sectores productivos (como las cámaras industriales), responsables de gobierno, así como investigadores de Universidades y Tecnológicos participen de manera propositiva en las propuestas y en las acciones conjuntas.

Se requiere de espacios de reflexión, visualización y proyección que deben de tener los empresarios; esto implica un lugar común, compartido de acción colectiva con los gremios o los sectores. Este espacio de aprendizaje, reflexión y conocimiento debe de apuntalar a relaciones de asociaciones empresariales y/o instituciones intermedias de manera regional. Es decir requiere la interlocución entre los diversos actores sociales, para no seguir trabajando de manera aislada. Esto no va suceder en el corto plazo, requiere un proceso de aprendizaje y madurez, así como cambios en la cultura empresarial en cuanto a las formas de conocimiento, donde se requiere una participación más proactiva, comprometida y creativa del empresario mexicano. En concreto las estrategias fundamentales no son solo las de competitividad, sino también de colaboración.

**Tabla 43. Articulación de subsectores, ramas, sub-ramas y giros**

<b>CODIGO</b>	<b>Subsector</b>	<b>UE</b>
		UNIDADES ECONOMICAS
311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	523
332	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS	313
337	FABRICACION DE MUEBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS	128
323	IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS	97
315	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	51
339	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	40
321	INDUSTRIA DE LA MADERA	32
333	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	27
326	INDUSTRIA DEL PLASTICO Y DEL HULE	25
327	FABRICACION DE PRODUCTOS A BASE DE MINERALES NO METALICOS	24
314	CONFECCION DE PRODUCTOS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	20
325	INDUSTRIA QUIMICA	20
322	INDUSTRIA DEL PAPEL	15
336	FABRICACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE	15
312	INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS Y DEL TABACO	13
331	INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	12
316	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CUERO, PIEL Y MATERIALES SUCEDANEOS, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	4

Las empresas de acuerdo a los resultados, pareciera ser que se comportan más por instinto de sobrevivencia, atendiendo más los mercados locales y por tradición en las formas de organización en esos mercados locales, con alto componente de aislamiento en las organizaciones (poca vinculación). Más que por una visualización clara de escenario, aspiración competitiva e innovadora ante las amenazas y oportunidades.

**Tabla 44. Mención de estrategias referidas al tamaño**

<b>Estrategias</b>	<b>General</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
--------------------	----------------	--------------	----------------	----------------	---------------

---

<i><b>Supervivencia</b></i>	X	X	X	X	X
<i><b>Afinación - consolidación</b></i>			X	X	X
<i><b>Crecimiento</b></i>					X
<i><b>Innovación</b></i>					X
<i><b>Desarrollo/sustentabilidad</b></i>					

---

### **Estrategias de acuerdo a las condiciones, posiciones y trayectorias de las empresas**

Por eso consideramos que las estrategias de gestión de acuerdo a su condición manifestadas en sus necesidades deben ser orientadas primero a su **sobrevivencia** donde se atiende las exigencias mínimas de organización y de mercado para que pueda permanecer.

Posteriormente hay una fase de **afinación y consolidación** donde el saber y la tecnología de la gestión se hayan establecido (incorporados) al interno de manera sistemática en la organización. Recordemos que la micro y la pequeña no tienen el aparato complejo organizacional de la mediana y grande, por ello debemos de pensar y diseñar modelos más ad-hoc como los matriciales e integrados para la micro y la pequeña.

Para **crecimiento** se requiere de estrategias específicas que permitan ir posesionado en el mercado, pero con articulación de indicadores del entorno e inteligencia organizacional.

Las estrategias de **innovación** son las más descuidadas en México en el sector manufacturero. Si bien los sistemas de calidad han permitido depurar y relativamente mejorar los sistemas productivos, no se ha visto la innovación en la dimensión adecuada de creación en los países periféricos, como acciones de respuesta al medio, de cambio con valor agregado a los productos – procesos, y a las exigencias tecnológicas apropiadas o creadas de acuerdo a nuestras posibilidades y condiciones, ya que requieren de un sistema de “inteligencia” que detecten necesidades en relación a su giro, laboratorios de innovación, toda una cultura organizacional y gerencial vinculada a la tecnología y a la investigación. Para las cuestiones de innovación se requiere toda una reeducación que permita decodificar gradualmente los requerimientos existentes en la dinámica entre el mercado y los factores innovadores en la tecnología.

Por último la atención más importante que puede armonizar el medio con la organización es la responsabilidad social con la comunidad y con el ambiente.

No es para que se deje al último, no puede postergarse el compromiso de existencia colectiva, la orientación de hacer trascender a la organización para la vida y la humanidad. Por ello consideramos que se debe de trabajar a mediano y a largo plazo el compromiso con el desarrollo social y sustentable del medio de forma paralela. También implica que instituciones gubernamentales, de investigación – educativas y empresariales detonen y promuevan el valor y la importancia de estas acciones para el **desarrollo y sustentabilidad**.

La orientación y alineación de acciones debe ser una acción y convicción colectiva, más que una acción aislada, ya que involucra preocupaciones de empresarios ante un panorama no favorable en México.

### **Las dimensiones sociales de las organizaciones**

Bourdieu (2001) aplica la teoría del campo a las organizaciones empresariales, identificando dos dimensiones: el campo global y el campo de la organización.

El primero es el conjunto de fuerzas sociales desde esta dimensión global que coaccionan a la organización (competencia, requerimientos del Estado, gremios o sectores productivos, correlaciones de fuerza en el sistema mundial económico, mercado laboral,...), es decir, la organización se adscribe a un campo de competencias sociales y se articula en la reproducción social (como son los campos religiosos, educativos, etc.). Para cuestiones de análisis le llamaremos factores exógenos.

Pero también, al hablar de la empresa como campo nos ofrece diversos elementos para estudiarlo, señalando que:

*“..., se puede caracterizar a través de índices tales como la composición jerárquica de la mano de obra, el capital educativo y en particular científico del personal superior, el grado de diferenciación burocrática, el peso de los sindicatos, etcétera.” (Bourdieu, 2001: 233).*

Por otro lado, desde la dimensión de la organización como campo, ésta se presenta como un lugar donde los actores participan desde una posición (en cuanto a puestos, jerarquías, competencias técnicas, capacidades creativas) y como un contexto constituido por diferentes tipos de capitales, con los que se va a jugar de manera estratégica. Para cuestiones de análisis les llamaremos factores endógenos.

### **Capital Financiero**

El capital financiero es una de las preocupaciones más relevante en el capitalismo<sup>9</sup>, tiene que ver con la eficiencia, es decir con una orientación primordial a la ganancia. Para ello se tiene que invertir en insumos y maquinaria (costos y gastos) con el fin de producir. Esto implica operar el recurso monetario suficiente como estrategia, con controles, en algunos casos manejando los recursos propios y ajenos, en cierto marco normativo de obligaciones para lograr estos fines. Bourdieu (2001:222) lo define:

*“El capital financiero, entendido como el dominio directo o indirecto (por medio del acceso a los bancos) de recursos financieros, que son la condición necesaria para la acumulación y la conservación de todas las formas de capital”.*

Es un recurso activo en la organización que juega un papel primordial (como su sangre) para generar capital.

### **Capital Tecnológico**

---

<sup>9</sup> Ante un universo tan diferente y diverso en cuanto a realidades y símbolos, como complejidad de cada cosa y de las cosas en conjunto, es interesante ver las expresiones de productos, personas, acciones, recursos y beneficios en el lenguaje: dinero. Sorprendente que casi todas las operaciones sean traducidas en dinero, pareciera ser, como si fuera un metalenguaje universal. Semióticamente.

La capacidad y fuerza productiva de una empresa tiene que ver con su grado de desarrollo tecnológico. Bourdieu (2001:222) lo define:

*“El capital tecnológico, que es la cartera de recursos científicos (potencial de investigación) o técnicos (métodos, aptitudes, rutinas y conocimientos prácticos) susceptibles de ponerse en juego en la concepción y en la fabricación de los productos”.*

Complementando la definición. La fuerza productiva que tiene que ver con este capital, que hace referencia a los cuadros de científicos y técnicos que participan en los procesos de producción e innovación, en el diseño de los productos o del mismo proceso, tiene que ver con la capacidad (maquinaria - tecnología), y procedimientos, esto implica autorregulaciones, control de operaciones, calidad, cierta estandarización, asistencia, capacidad de información sobre estos, descubrimientos e innovaciones, así como articulaciones y redes que se detonan a partir de las investigaciones, la potencialidad tecnológica y el desarrollo de la organización y /o región. Cada vez más integradas las capacidades para estos fines. Indudablemente el capital cultural de las personas que participan en la organización está altamente conectado con este capital compuesto.

### **Capital Comercial**

El capital comercial esta compuesto por el capital social y simbólico que ha construido un posicionamiento relativo en el escenario a través de las distintas estrategias y recursos infraestructurales en un mercado determinado. Bourdieu (2001:222) lo define así:

*“El capital comercial referido a la fuerza de venta, y que obedece al dominio de las redes de distribución (almacenamiento y transporte) y de los servicios de marketing y posventa.”*

### **Capital Social**

El capital social es uno de los factores que se omitieron por mucho tiempo en los estudios organizacionales. Ha sido una punta del iceberg que ha estado oculto por el economicismo que no ve los procesos sociales en las actividades económicas, sobre todo en el *management*.

El capital social se da de diferente forma y de acuerdo a diferentes procesos, en un contexto sociocultural de las relaciones sociales. El capital social alude a la capacidad que se dan en ciertas formas de las relaciones sociales. Esto implica:

- a) Procesos de socialización (con dimensiones también afectivas en algunos casos) en las relaciones sociales determinadas en un campo o en algunas de las formas históricas de una sociedad determinada. En cuanto a la organización se da en un entramado social al interno y al externo de ella.
- b) Varía la forma como se construye establece esa relación.
- c) En algunos casos se da en ciertas formas de cooperación de los miembros de la comunidad o de una sociedad. Hace referencia a las maneras de solidaridad que se dan.

- d) También se da en la estructura de ciertos compromisos deónticos.
- e) Se expresa en la interacción que se conforma como un recurso selectivo, eventual, latente o sistemático, en las actividades económicas.
- f) La estructura social donde se dan esas interacciones, ya que obliga a la reciprocidad y conduce a ciertas formas de intercambio (la lógica del regalo o del favor que Mauss había descubierto en el “Don” y “contra –Don” en sus formas de circulación).
- g) Se da en una estructura de las formas de relación sociocultural (parentesco, amigos, compadrazgo, feligreses, militantes, etcétera), en donde se apoya la red social de las personas que participan.
- h) Los valores que se dan al participar.
- i) El papel del actor convocante con referencia a los fines e intereses (a un menor costo), con un compromiso social futuro implícito.
- j) En el caso actual se puede hablar por ejemplo, de la malla de las redes sociales entre científicos, empresarios, instancias gubernamentales y otras personas donde se entreteje las posibilidades de acción, creación y conocimiento.

Bourdieu (2001:222) lo plantea de la siguiente manera:

*“El capital social considerado como el conjunto de los recursos movilizados (capitales financieros, pero también información, etc.) a través de una red de relaciones más o menos extensa y más o menos movilizable que procura una ventaja competitiva al asegurar rendimientos más elevados de las inversiones”.*

### **Capital Simbólico**

El capital simbólico es la capacidad representativa que tiene la organización al interno y al externo de ella misma, así como a la orientación de las estrategias de este recurso simbólico que se objetiva en la “imagen”; que hace referencia a la identidad organizacional, al prestigio que se ha ganado, al reconocimiento que tiene la sociedad en general, y en lo particular, los diferentes actores como la competencia (si es buen competidor o malo), la confianza de los clientes, las asociaciones que se tienen de la “marca”, los reconocimientos nacionales e internacionales (certificaciones, estándares, etcétera), la autoridad y solvencia moral, si es sustentable, si es una empresa responsable socialmente, si no es corrupta, es consecuente y coherente, etcétera. Al interno, la confianza (o desconfianza) que genera en su personal, el orgullo (o vergüenza) que genera participar o pertenecer, los valores, la mística. Bourdieu (2001:222) lo define así:

*“El capital simbólico que radica en el dominio de recursos simbólicos fundados en el conocimiento y reconocimiento, como por ejemplo la imagen de marca, la fidelidad de la marca, que funciona como una forma de crédito, supone la confianza o la creencia de quienes lo padecen porque están dispuestos a otorgar crédito (ése es el poder simbólico que invoca Keynes cuando plantea que la inyección monetaria actúa si los agentes creen que lo hace).”*

El capital simbólico, al interior de las organizaciones juega un papel político importante, al legitimar, coaccionar o estimular en unas determinadas direcciones la “cultura de la organización”; proceso que se articula a través de los sistemas disciplinarios, concebidos como el principal recurso que configura las formas de organizar.

### **Capital Cultural**

El capital cultural lo definiremos, acotado en el sistema capitalista, en primer lugar como el conjunto de capacidades que tienen las personas que participan en las organizaciones a nivel individual (dueños, administradores y trabajadores) con referencia al nivel de estudios (capital cultural escolar); su capacidad de síntesis, de análisis, de solución de problemas; la experiencia en el ramo o giro, así como la experiencia extrapolada de un campo laboral a otro; la actitud al trabajo; la capacidad técnica de hacer o resolver con conocimiento y habilidades ciertas tareas; la disposición en el trabajo; el perfil personal, etcétera.

Por otro lado, la capacidad productiva y creativa en conjunto de las personas que trabajan en la organización; la cultura organizacional y la cultura empresarial del dueño o del gerente; la disposición de trabajo en equipo; el diseño de las formas de organización y su articulación; la capacidad de realizar tareas y de comunicarse; la capacidad de acuerdos; su capacidad de innovación; su capacidad de sinergia, etcétera.

### **Capital Ecológico**

Si bien este concepto no lo desarrolló Bourdieu, consideramos importante incorporarlo a este marco de razonamiento práctico- teórico, ya que se trata de los recursos y también del agotamiento de éstos, de las potencialidades que puede haber en sus cuidados, en las posturas que hay en cuanto hay con sus responsabilidades, en los discursos en torno a ello, en las acciones concretas que buscan evitar la depredación industrial con la reproducción del cuidado y transformación creativa, tanto en lo social como en lo natural que permiten la sustentabilidad.

El capital ecológico ha estado por mucho tiempo al margen de la atención de las organizaciones, como lo ha sido en un momento dado el capital social frente a la visión obscurantista del *management*. Pero el agotamiento de recursos naturales, el agotamiento de climas laborales, ante esquemas disciplinarios de explotación, acaban con las personas, con el medio ambiente, con las relaciones primordiales en la sociedad. Ahora el capital ecológico es más un discurso que un revertimiento inteligente de acciones reales para evitar hacer yerma la tierra, la vida y el trabajo. Pero ha permitido ganar cierto capital simbólico a las empresas que empiezan a tener cuidado, y en algunos otros casos repensar las cosas de las actividades productivas de manera diferente.

### **Estrategias y capitales**

Los capitales en las organizaciones se complementan o se transfieren. El conjunto de “capitales” en las organizaciones, no se presentan de manera aislada, juegan y se configuran en el campo global y organizacional.

Existe la posibilidad de darle cierta orientación a la organización por medio de estrategias. La atención hacia los capitales pueden ayudar a ganar posiciones en el

campo global y organizacional. Sin embargo, consideramos que primeramente se debe hacer un diagnóstico a la organización en específico para saber su posición tanto en el campo global, como los procesos de transformación en el campo organizacional. A continuación vamos a exponer de manera general las relaciones que consideramos articuladas entre estrategias y capitales.

**Tabla 45. Referencia a Estrategias y los capitales**

<i>Capitales /Estrategias</i>	<i>Supervivencia</i>	<i>Afinación - consolidación</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Innovación</i>	<i>Desarrollo/sustentabilidad</i>
<b>Capital simbólico</b>	Labor y calidad	Presencia	Posicionamiento ético	Difusión de la innovación	Valorar acciones
<b>Capital cultural</b>	Asesoramiento Y Formación	Armar equipos técnico	Armar inteligencia organizacional	Equipos de creación e innovación	Preparar y concienciar
<b>Capital social</b>	Compartir	Asociar	Establecer plataformas de colaboración	Generar Centros de Innovación	Sinergias de cuidado y responsabilidad
<b>Capital financiero económico</b>	Orientación Recursos limitados	Inversiones	Inversiones técnicas	Inversiones en laboratorios de innovación	Inversiones verdes
<b>Capital tecnológico</b>	Asesoramiento	Depuración y sistemas	Incrementar valor agregado	Incrementar el valor sustentable y tecnológico	Valor agregado ecológico
<b>Capital comercial</b>	Presencia	Circuitos de proveedurías	Clúster	Circuitos región Y apalancamiento global	Círculos y circuitos de cooperación global
<b>Capital ecológico</b>	Inicio a programas	Acciones locales	Acciones regionales	Establecer plataformas verdes	Recuperación y reformulación estética

Generalmente el problema de la sobrevivencia<sup>10</sup> está indicado en el capital financiero (bajo una expresión numérica) del recurso monetario en las organizaciones. Hay análisis de tipo financiero que permiten objetivar el estado de su situación, como las razones financieras, el punto de equilibrio, la relación costo- beneficio, etcétera.

El razonamiento sería analizar el margen de acción que se tiene con referencia al recurso y con ello destinar a las acciones que se determinen como prioritarias. La

<sup>10</sup> Quisiera plantear ciertos límites de los instrumentos convencionales del *management*, sobre todo aquellos que aplican en las empresas micro y pequeñas y que están diseñados bajo criterios de medición propios para una empresa grande corporativa, los cuales pueden ser erróneos. Indudablemente, si se evalúan con estos filtros de análisis saldrían reprobados (la mayoría en México), pero curiosamente esos instrumentos, no te dicen porque siguen subsistiendo las micros y pequeñas. Considero que es precisamente la omisión de ciertas dimensiones sociales en la organización el lado oscuro que ignora el *management*.

primera orientación básica es ir cambiando las cosas de manera gradual y paralelamente a como han venido funcionando. Hasta ahorita no se esta pidiendo saltos al vacío. El capital social en la organización podríamos analizarlo en dos espacios al interno de la organización y la forma como se establecen redes y tipos de redes en el contexto.

Consideramos que la parte de subsistencia debe haber un convencimiento, solidaridad y un trato justo de las personas que participan en la organización (esto debe ser todo el tiempo, pero con mayor razón en ese momento). En cuanto a las redes, es importante basarse en confianza y apoyo mutuo con proveedores y otras empresas del mismo gremio. Uno de los problemas son los proveedores monopólicos, porque condicionan los precios. La región puede ser un detonador de solidaridades con proveedores pequeños.

El capital cultural (escolar) es bajo en México, en un estudio reciente de microempresas (INEGI 2003) se señala que el nivel de estudios promedio es la secundaria. Consideramos que un apoyo de sobrevivencia a estas empresas pueden ser las cámaras con las universidades, que les permita diagnosticar y sugerir ciertas estrategias básicas, acompañadas del aprendizaje de los empresarios, así como formar a los empresarios. En este sentido, se debe ir mejorando su capital tecnológico.

El capital simbólico es bajo, requiere de presencia sobre todo en cuanto al reconocimiento de las empresas basado principalmente en la calidad de sus productos, en el posicionamiento del producto. La presencia de la empresa en la región es importante, no tanto como simulador, sino como una empresa realmente comprometida de acuerdo a sus posibilidades con la sociedad. Mientras más concreta es su contribución podrá generar una mejor imagen. En los países periféricos hay muchas oportunidades de labor social.

La labor urgente es con el capital ecológico de la región, impulsar y valorar las acciones verdaderas deben ser reconocidas. Las orientaciones apuntan a los reciclajes, la instrumentación de ecotecnias, de tecnologías puras, eficiencia de los recursos limitados, plantas tratadoras, instrumentos anticontaminantes, rehacer el medio, sustitución de químicos y contaminantes, conservar, embellecer, etcétera.

Estrategias por tamaño.

**Tabla 46. Estrategias de atención de tamaño micro de las necesidades por capitales**

<i>Necesidades Micro</i>	<i>Capital tecnológico</i>	<i>Capital cultural</i>	<i>Capital simbólico</i>	<i>Capital financiero económico</i>	<i>Capital comercial</i>	<i>Capital social</i>	<i>Capital ecológico</i>
Producción	x				x	x	
Personal		x				x	
Mercadotecnia			X		x	x	
Finanzas	x			x	X		
Administración	x	x				x	

En cuanto a la producción de la microempresa, demanda mayormente materia prima para la elaboración de los bienes que producen, la cual se consigue en la zona en la que desarrollan su actividad. Sus principales necesidades se encuentran en el desarrollo de sus procesos productivos, puesto que tienen problemas para terminar y comercializar sus productos. Dentro de los problemas que son más importantes tienen que ver con el local, ya que se ha improvisado estos espacios. A mediano plazo se debe de invertir en talleres o plantas más adecuadas para las actividades que realizan. Requieren énfasis en el control de calidad de sus productos para poder competir en el mercado. Se encuentra con requerimientos básicos de maquinaria para la elaboración de sus productos.

En relación a este tipo de empresas su problemática se concentra principalmente en la falta de personal ya que todos son originados a raíz de que no tienen el personal adecuado para incrementar su producción. En este tipo de empresas las habilidades de las personas son de suma importancia y en general este tipo de empresas se concentra en las personas.

Con referencia a finanzas en las microempresas su problema es el capital porque necesitan mejorar las instalaciones, para compra de materia prima, para seguir trabajando y para invertir.

En relación a la mercadotecnia las microempresas requieren una mayor necesidad de crecer y de ser más competitivas en relación con las otras, debido a que no cuentan con un lugar grande, con la diversidad de bienes y/o productos y a la vanguardia de las grandes empresas. Tienen la necesidad de darse a conocer, ser aceptadas en el mercado, permanecer en el gusto de la gente brindando un servicio casi personalizado y artesanal; y lo más difícil es brindar estos bienes y/o productos a un buen precio. Lo anterior, básicamente repercute en la necesidad de buscar formas de publicidad y promoción (a su alcance) que les ayude a mantenerse en el mercado y no desaparecer.

La administración de las empresas micro en su mayoría, surgen de manera empírica, por lo tanto son las que tienen mayor necesidad de implementar sistemas administrativos. Esto implica que se requiere tener conocimientos y tecnología administrativa sobre planeación, organización, dirección y control. Las instituciones intermedias pueden capacitar y asesorar en lo básico a estas organizaciones. El manejo de micros tiene ausencias en el proceso de planeación. Se requiere de conocimientos en administración y de apoyo externo por las instituciones intermedias.

**Tabla 47. Estrategias de atención de tamaño pequeño de las necesidades por capitales**

<i>Necesidades Pequeña</i>	<i>Capital tecnológico</i>	<i>Capital cultural</i>	<i>Capital simbólico</i>	<i>Capital financiero económico</i>	<i>Capital comercial</i>	<i>Capital social</i>	<i>Capital ecológico</i>
Producción	x				x	x	
Personal		x				X	
Mercadotecnia			x		x	x	

Finanzas	x					X	
Administración	X	x				X	

Con referencia al personal en las pequeñas empresas su problemática es muy similar a las micros. En cuanto a la producción de la pequeña empresa, demanda mayormente materia prima para la elaboración de los bienes que producen, la cual se consigue en la zona en la que desarrollan su actividad. Sus principales necesidades se encuentran en el desarrollo de sus procesos productivos, puesto que tienen problemas para terminar y comercializar sus productos. También en la pequeña tienen problemas algunos, con el local, ya que están trabajando de manera improvisada. Al expandirse, requieren de nuevos lugares para presentar sus productos en un el mercado, pretendiendo ampliar su radio comercial. Se requiere de mayor sistematización en la calidad. Se encuentra con requerimientos básicos y complementarios de maquinaria para la elaboración de sus productos.

Las finanzas que requieren las pequeñas son principalmente para invertir en el crecimiento, para solventar problemas eventuales y para pagar a los empleados.

La pequeña empresa busca en referencia a la Mercadotecnia una mejor distribución de su producto, logrando colocarse en una plaza más accesible al consumidor, tratando de generar las suficientes utilidades para seguir compitiendo en el mercado; buscan el crecimiento de su empresa, el posicionamiento de su producto, conservar al cliente que ya se tiene cautivo, y básicamente mantener un precio en el que su producto pueda competir con los demás, tomando como base el precio de mercado.

La administración en pequeñas es muy similar a las micros, algunas tienen fuerte carencia de conocimientos y se requiere mayor sistematización de los procesos de gestión. Las instituciones intermedias pueden capacitar y asesorar en lo básico a estas organizaciones. De la misma manera se tiene ausencias en el proceso de planeación. Se requiere de conocimientos en administración y de apoyo externo por las instituciones intermedias.

**Tabla 48. De estrategias de atención de tamaño medianas de las necesidades por capitales**

<i>Necesidades Mediana</i>	<i>Capital tecnológico</i>	<i>Capital cultural</i>	<i>Capital simbólico</i>	<i>Capital financiero económico</i>	<i>Capital comercial</i>	<i>Capital social</i>	<i>Capital ecológico</i>
Producción	x				x	x	
Personal		X				X	
Mercadotecnia			x	x	x	x	
Finanzas	x			X			
Administración		X	x			X	

Los requerimientos de personal en las empresas medianas van más enfocados hacia el área específica de trabajo en la división técnica. Otros problemas encontrados son los relacionados con las cuestiones organizacionales como son cultura organizacional y seguridad laboral. A la mediana empresa le interesa continuar con su crecimiento, buscar estrategias para reducir sus costos y por lo tanto sus precios, tener una mejor ubicación y todo esto utilizando a la Mercadotecnia como herramienta. En cuanto a la producción de la mediana empresa requieren materia prima que proviene de fuera de la zona en donde desarrolla sus procesos productivos. Puede ser importada. Sus requerimientos se basan en cuanto a producción, mayormente en la innovación de sus productos y en la presentación de los mismos. Se debe impulsar la sistematización de los procesos productivos. En mayor medida demandan la implementación de medios tecnológicos para reducir tiempos y costos.

El proceso administrativo es fundamental en el manejo de las medianas; se enfatiza más la necesidad en el proceso de organización, básicamente en cuanto a los problemas relacionados con el factor tiempo y sistematización. Se requiere de identidad organizacional, prestigio y colaboración (interna).

Las finanzas son importantes en las medianas empresas debido a que necesitan capitalizar la empresa en las actividades de expansión y necesitan crédito para adquirir maquinaria.

**Tabla 49. De estrategias de atención de tamaño grande de las necesidades por capitales**

<i>Necesidades Grande</i>	<i>Capital tecnológico</i>	<i>Capital cultural</i>	<i>Capital simbólico</i>	<i>Capital financiero económico</i>	<i>Capital comercial</i>	<i>Capital social</i>	<i>Capital ecológico</i>
Producción	x				x		
Personal		X				x	
Mercadotecnia					x		
Finanzas				X			
Administración		X					

En las grandes empresas la problemática que más subsiste es en cuanto a la estabilidad del personal, ya que aunque si se cuenta con número suficiente, su rotación es mas constante. Aquí la problemática va mas enfocada hacia el trabajo más que a las personas ya que requiere de un alto grado especialización. En las grandes empresas se necesita finanzas respecto al capital para inversión.

Las grandes empresas utilizan a la Mercadotecnia como estrategia fundamental, ya que les ayuda básicamente en cuanto a la competitividad que existe en el mercado y a los mercados que quieren llegar.

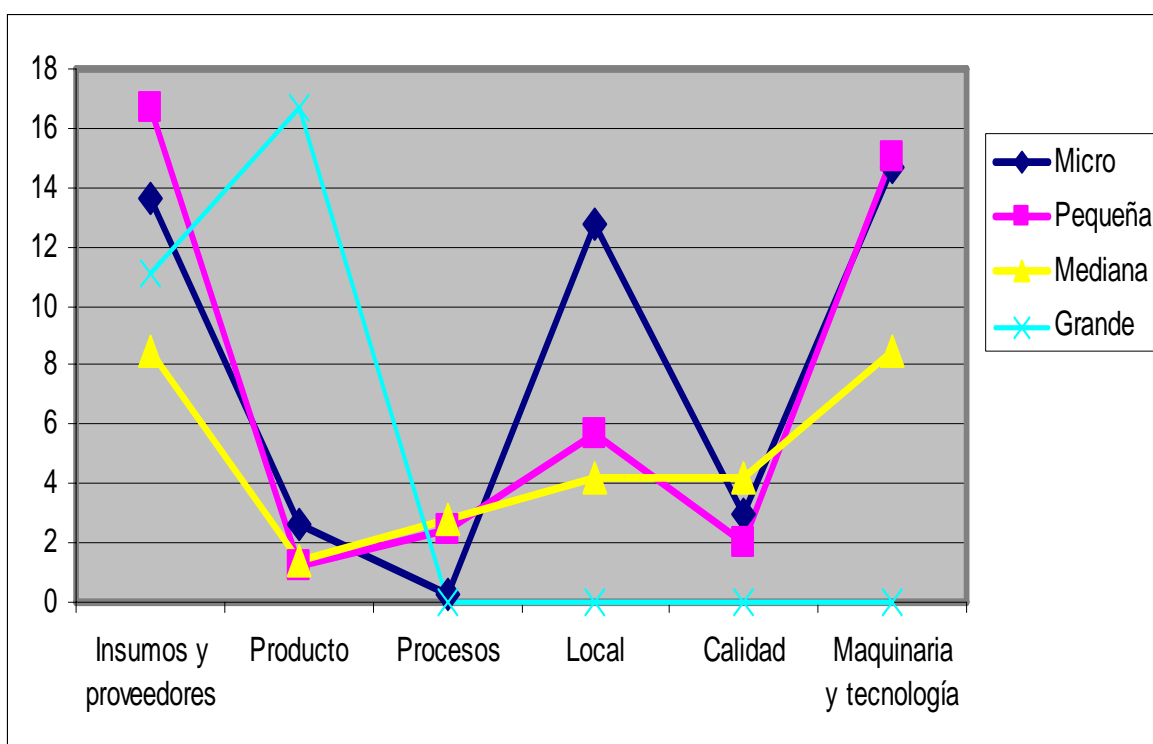
En cuanto a la producción de este tipo de empresas requieren productos de bajo costo y de buena calidad. Este tipo de personas morales se perfila a desarrollar nuevos productos para el crecimiento de su empresa. En la grande, la mayor demanda de las necesidades son de acuerdo a las funciones directivas, porque debe haber sistemas de control y comunicación interna.

### Algunas propuestas de organización y acción inmediatas

Se necesita desarrollar estrategias para atender conjuntamente a las Micro y pequeñas empresas.

- Generando plataformas de aprendizaje, apoyo, gestión, orientación, capacitación y seguimiento.
- Involucrando a las subramas: fabricación de productos de herrería; tortillerías, panaderías; fabricación de muebles; elaboración de helados y paletas; maquinado de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general; elaboración de dulces; fabricación de tornillos, tuercas y similares, así como confección de ropa sobre medida.
- Para pequeñas y medianas que puedan competir y exportar generar estrategias especiales: de innovación, colaboración y competitividad que estén dispuestas.

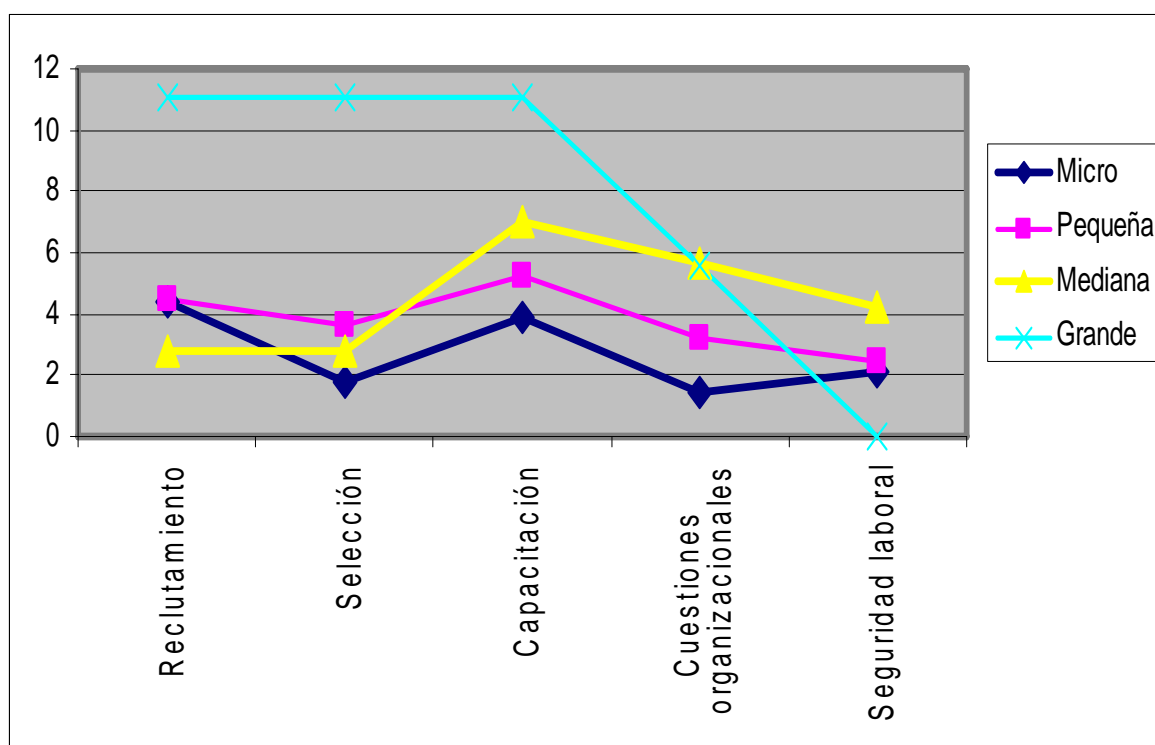
### Algunas propuestas para producción



1. Buscar proveedurías asociadas de materia prima y de maquinaria para mejorar los costos de producción a las MIPYMES.
2. Asesorar en cuanto a maquinaria y equipo.
3. Orientar a la innovación y al valor agregado a algunas micros, pero principalmente pequeñas y medianas
4. Crear parques industriales (con referencia a los problemas con local).

## 5. Ver tecnología sustitutiva

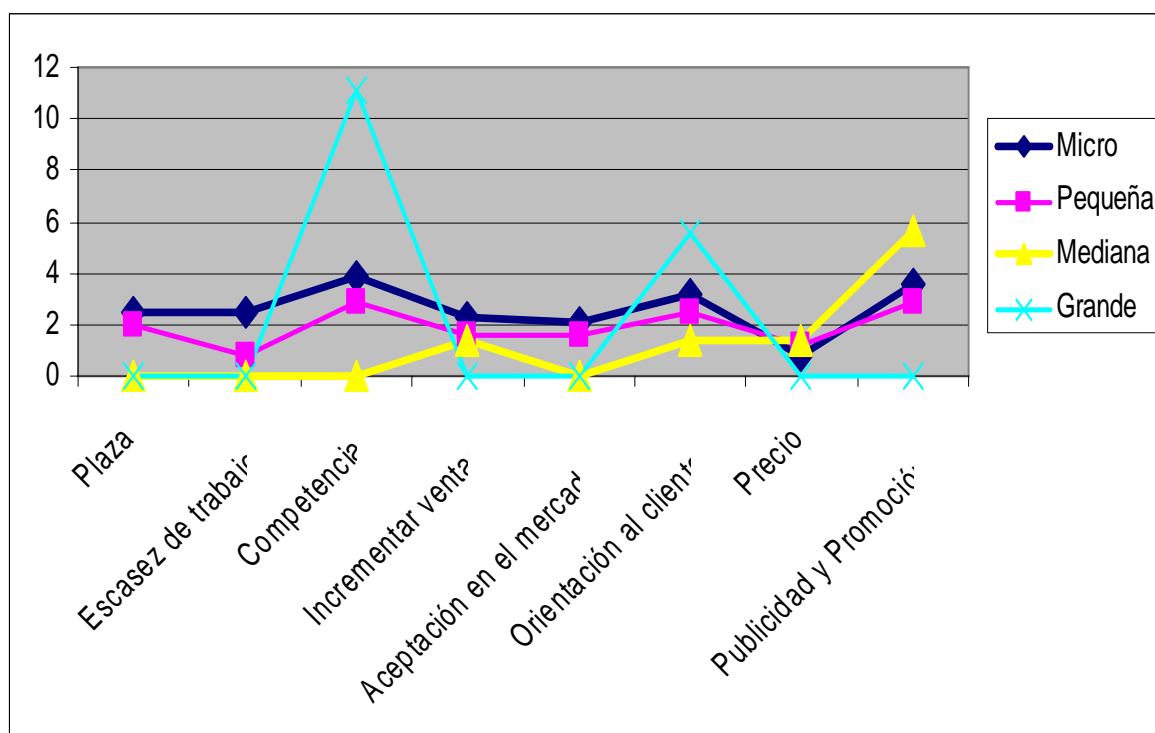
### Algunas propuestas para personal



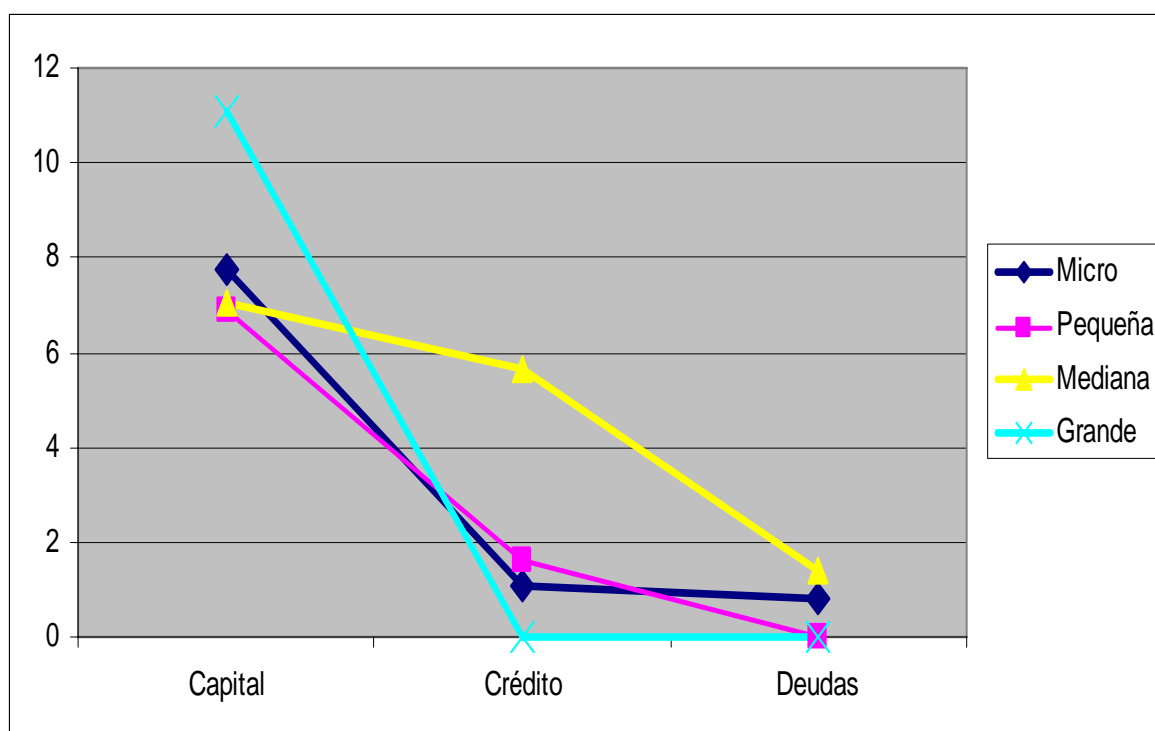
- Programas de capacitación interinstitucionales a diversos niveles.
- Programas de selección, bolsa de trabajo.
- Programas de seguridad industrial.
- Asesoría organizacional y propuestas de estudios organizacionales para la acción

### Algunas propuestas para mercadotecnia

- Mejorar producto y diferenciar calidad de los atributos (propios y de la competencia).
- Hacer plataformas de publicidad local.
- Consultar a clientes sobre mejora del producto o servicio.
- Ganarse la confianza con capital social y simbólico. Apelando a la localidad.
- Hacer estudios de mercado para acciones (para micros y pequeñas conjuntos).



### Algunas propuestas para finanzas



Orientación de fuentes de apoyo y manejo de capital. Orientación legal, financiera y contable sobre el manejo de crédito (sobre todo a la mediana empresa).

### Fuentes

Alba Carlos, Bizberg e Ilán, Riviere Helene (Compiladores). (1998). Las regiones ante

- la globalización. CEMCA, OSTROM y El Colegio de México. México.
- Arce Carlos, Cabrero Enrique y Ziccardi Alicia. (Coordinadores). (2005). Ciudades del Siglo XXI: ¿competitividad o cooperación?. Miguel Ángel Porrúa, CIDE, Cámara de diputados LIX Legislatura. México
- Bourdieu, Pierre. (2001). Las estructuras sociales de la economía. Editorial Manantial. Argentina.
- Contreras, Ricardo. (2007). “Plataforma para la planeación estratégica hacia las sociedades de conocimiento. Estrategia para las empresas regionales”. <http://www.eumed.net/tecsistecat/index.htm>.
- Contreras, Ricardo (1999). Pre- tension de ciencia (censurada desde la razón instrumental). Universidad de Guanajuato. México.
- Contreras, Ricardo. (2007). “Plataforma para la planeación estratégica hacia las sociedades de conocimiento. Estrategia para las empresas regionales”. <http://www.eumed.net/tecsistecat/index.htm>.
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) “Informe de Necesidades Sociales en Guanajuato”. ISBN: 978-84-690-5283-9 En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/246/index.htm>
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007). “Esbozo de la crisis de eficiencia y la emergencia de otros modelos de gestión” Publica la Gaceta Ideas de CONCYTEG en su número “Tendencias en la gestión empresarial”. En el número 23 del 2007, con fecha del 30 del 07 del 2007. [http://octi.guanajuato.gob.mx/gaceta/Gacetaideas/Archivos/23032007\\_ESBOZO CRISIS PARADIGMA EFICIENCIA EMERGENCIA OTROS MODELOS GESTION.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/gaceta/Gacetaideas/Archivos/23032007_ESBOZO CRISIS PARADIGMA EFICIENCIA EMERGENCIA OTROS MODELOS GESTION.pdf)
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) Necesidades del Comercio al por menor en Celaya. Pequeños y micro negocios. Investigación realizada en para apoyar a los pequeños comerciantes. Convenio con la CANACO de Celaya y la Universidad de Guanajuato. ISBN: 978-84-690-5506-9 En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/242/index.htm>
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007). Análisis de la industria manufacturera en Guanajuato focalizado en Celaya. En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/263/index.htm>
- Chapman, Stephen(2006) planificación y Control de la producción. Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Mexico.
- Chiavenato, Idalberto. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición, ED. Mc Graw Hill, México, D.F.
- Davis Keith, Newstrom John W. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. Quinta edición en español. Mc Graw Hill. México.

- Dessler Gary y Varela Ricardo. (2004) Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Segunda edición. Pearson Educación. México.
- Diccionario de la Lengua Española.(1992) Vigésima Primera Edición. Tomo I. Madrid.
- Fernández, Esteban. Avella, Lucia. Fernández Martha (2003) Estrategia de Producción. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Fischer, Laura (1999). Mercadotecnia. Segunda edición. Mc Graw Hill. México.
- García Pelayo, Ramón (1992). Pequeño Larousse ilustrado. Decimoséptima edición. Ediciones Larousse. México.
- Gitman Lawrence J. (2007) Principios de administración financiera. Décimo primera edición. Pearson Educación. México.
- Heath, Jonathan. (2000) La Maldición de las Crisis Sexenales. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2001) Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico, segunda edición, ED. Mc Graw Hill, México, D.F.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2006) Resumen General. Censos Económicos 2004 . México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2005) Sistema Automatizado de Información Censal 5.0 Censo económico de México 2004. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2004) Anuario Estadístico de Guanajuato Tomo II. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2006) Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. . México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2003) Encuesta Nacional de Micronegocios. ENAMIN 2002. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (1999) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. (1997). México.
- Kevin Roger, Berkowitz Eric y Hartley Steven. (2004). Marketing. Séptima edición. Mc Graw Hill. México.
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz (2004) Administración, una perspectiva global, décima edición, ED. Mc Graw Hill, México, D.F.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Pearson Educación.. México.
- Münch, Lourdes (2007) Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, primera edición, ED. Prentice Hall, México, D.F.
- O. da Silva, Reinaldo (2002) Teorías de la Administración, Primera edición, ED. Thomson, México D.F.
- Plattner, Stuart. (1991). Antropología económica. Coedición Editorial Patria y CONACULTA. Colección los noventa. México.
- Pola, Angel. (1999) Gestion de la Calidad. Alfaomega Marcambo.

- Porrúa Pérez, Francisco. (1982). Teoría del Estado. Decimoséptima Edición. Editorial Porrúa, S.A., México.
- Regalado, Regalado. (Coordinador) (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica . Organización Latinoamericana de Administración OLA, Universidad de Guanajuato Facultad de Ciencias Administrativas y Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007) Administración Moderna de Personal. Séptima Edición. Thompson. México. p. 231.
- Sherman Arthur, Bohlander George y Snell Scott. (1999). Administración de Recursos Humanos. Onceava edición. Thompson Editores. México.
- William J. Stanton, Michel J Etzel, Bruce J. Walter (2007), FUNDAMENTOS DE MARKETING Editorial Mac Grall Hill, decimo cuarta edición

## **Anexos**

### **Entrevista**

Nombre de la empresa:

Giro de la empresa:

Tamaño y número de personas que trabajan en ella

Teléfono:

Edad de la empresa:

- 1.- ¿Nos podría decir tres necesidades en orden de importancia de su empresa y porqué las considera importantes?
- 2.- ¿Nos podría contar brevemente la historia de su empresa, que problemas tuvo y como los soluciono?
- 3.- ¿Cuáles han sido sus logros más importantes y como los alcanzó?
- 4.- ¿Qué espera de su empresa?
- 5.- ¿Dígame como aprendió, como le gustaría aprender y sobre que le gustaría aprender de su empresa?
- 6.- ¿Si es una empresa familiar que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 7.- ¿En cuanto al producto que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 8.- ¿En cuanto a la producción que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 9.- ¿En cuanto a la maquinaria que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 10.- ¿Qué piensa de su personal?
- 11.- ¿En cuanto al personal que colabora en su empresa que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 12.- ¿En cuanto a las ventas que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 13.- ¿En cuanto a la competencia la conoce, que problemas ha tenido, como los soluciono que es lo que no ha resuelto?
- 14.- ¿En cuanto a la crisis en México que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 15.- ¿En cuanto al dinero o las finanzas que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?
- 16.- ¿Cuáles son sus estrategias para crecer?
- 17.- ¿Le gustaría que lo asesoraran en que?
- 18.- ¿Estaría dispuesto a participar con otras empresas para resolver problemas de manera conjunta?

- 19.- ¿En que le gustaría que le ayudara la universidad a usted y a su empresa?
- 20.- ¿En que fase se encuentra su empresa y díganos porqué?
- 21.- ¿De su empresa cuales son según usted sus fortalezas y porqué?
- 22.- ¿De su empresa cuales son sus debilidades y porqué?
- 23.- ¿De su empresa oportunidades y porqué?
- 24.- ¿De su empresa cuales considera que son sus amenazas?
- 25.- ¿De que esta más orgulloso de su empresa y porqué?
- 26.- ¿Qué es lo que no le gusta de su empresa y porqué?
- 27.- ¿Nos podría platicar alguna situación en la historia de su empresa que considera interesante decirnos?
- 28.- ¿Le gustaría decirnos algo que no hayamos preguntado?
- 29.- ¿Qué le gustaría decir a otros empresarios?
- 30.- ¿Qué le gustaría decir al gobierno?
- 31.- ¿De qué otra forma le gustaría ayudar a la sociedad?