

FOMENTAR LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO EN LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS

Lic. Bertila Contreras Gámez¹

Escuela de ciencias económicas y administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
Correo electrónico: bertilac@hotmail.com

Dra. María Lourdes López López

Escuela de ciencias económicas y administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
Correo electrónico: mlourdes50@hotmail.com

Dra. Fritzia Izaguirre Díaz de León

Universidad de Occidente. Sinaloa, México
Correo electrónico: fridzia.izaguirre@udo.mx

Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo

UNICAH, Chiapas, México.
Correo electrónico reyna.zea@unicah.mx

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de MiPyMes. ECEA-UAS, Sinaloa, México.

RESUMEN:

Actualmente uno de los principales problemas que enfrentan las empresas durante su crecimiento y desarrollo, es que inician con una inadecuada planeación. La gran mayoría de ellas no elaboran un plan de negocios, algunas empresas fracasan en sus inicios por falta de planeación, y otras más que logran sobrevivir van sorteando diversos problemas que no les permiten crecer adecuadamente, Varela (2001). La presente investigación pretende conocer y brindar, tanto estrategias como elementos que les permitan a las MiPyMes identificarse y auto diagnosticarse para resolver problemas que tengan dentro de su empresa. De ahí la importancia de realizar un diagnóstico empresarial para visualizar las áreas de oportunidad que tienen la empresa. Lo ideal es evaluar de manera general todas las áreas y enfocarse en la que mayor problemática presente y ocasione desequilibrio a la empresa; de esta manera se podrá implementar un programa de intervención con elementos de bajo costo y alto impacto, para impulsar la competitividad empresarial

Palabras clave: MiPyMes, Plan de negocios, Competitividad.

ANTECEDENTES

Actualmente uno de los principales problemas que enfrentan las empresas durante su crecimiento y desarrollo, es que inician con una inadecuada planeación. La gran mayoría de ellas no elaboran un plan de negocios, algunas empresas fracasan en sus inicios por falta de planeación, y otras más que logran sobrevivir van sorteando diversos problemas que no les permiten crecer adecuadamente, Varela (2001).

La importancia de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. La importancia de la administración es hacer que los recursos sean productivos, actualizarse en las nuevas tendencias de los mercados y lo que los clientes están demandando.

Los autores García (2003), Canals (2001) y Wernerfelt (1989) se preguntan, ¿Qué es lo que pasa que no crezco lo suficiente? Y la hipótesis de estos autores es que la mayoría de los casos no se pueden auto diagnosticar, por lo que se es por ello recurre a consultores externos que puedan evaluar dicha problemática. De ahí la importancia de realizar un diagnóstico empresarial para visualizar las áreas de oportunidad que tiene la empresa. Lo ideal es evaluar de manera general todas las áreas y enfocarse a la que mayor problemática presente y ocasione mayor desequilibrio a la empresa; de esta manera se podrá implementar un programa de intervención con elementos de bajo costo y alto impacto, para impulsar la competitividad empresarial.

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), toda vez que permita evaluar y detectar su situación presente de forma parcial o total y poder establecer estrategias de mejora e implementarlas para encontrar y mejorar

deficiencias, superar obstáculos y generar crecimiento entre las áreas, con el fin de obtener mejores resultados en las empresas prologando su vida competitiva en el mercado. De acuerdo al censo económico de INEGI 2014, México cuenta con más de 5 millones de empresas micro, pequeñas y medianas empresas que generan el 99% de los empleos en nuestro país.

La presente investigación nos brindará estrategias y elementos que les permitan a las MiPyMEs identificarse y auto diagnosticarse para resolver problemas que tengan dentro de su empresa. Según datos del INEGI (2014) de los 18 municipios que conforman Sinaloa, en 10 de ellos se concentró el 95% de las unidades económicas, 97.1% del personal ocupado total, 98.5% de las remuneraciones, 98.5% de la producción bruta total y 98.7% de los activos fijos totales. Culiacán, Mazatlán, Ahome y Guasave sobresalieron por aportar sólo estos municipios el 80.1% de las unidades económicas y el 85.2% del número de empleos captados por los Censos Económicos 2004. El municipio de Culiacán sobresalió por la mayor concentración en todas las variables aquí presentadas, ya que concentró 33.6% de unidades económicas, 36.9% del personal ocupado total, 43.5% de remuneraciones, 46.4% de producción bruta total y 59% del total de activos fijos.

De acuerdo a información de INEGI (2014), la esperanza de vida de los negocios Nacional es la siguiente:

Cuadro No. 1.- Esperanza de vida de las MiPyMEs en México

Esperanza de vida (en años)	Edad de la empresa (en años)
7.8	Al nacer
8.2	Al primer año
9.9	Al quinto año
12.5	A los 10 años
15.7	A los 15 años
19.8	A los 20 años

Diseño propio: datos de INEGI 2014

Para Sinaloa el promedio de vida de las empresas es de 6.9 años, lo que equivale a menos del primer año de operaciones.

Cuadro No. 2.- Esperanza de vida de las MiPyMEs en Sinaloa.

Esperanza de vida (en años)	Edad de la empresa (en años)
6.9	Al nacer

7.3	Al primer año
8.9	Al quinto año
11.6	A los 10 años
15	A los 15 años
20	A los 19.5 años

Diseño propio: datos de INEGI 2014

La esperanza de vida por sector económico Nacional de acuerdo a datos de INEGI es para el sector manufacturero de 9.7 años, para el comercio 6.9 años, para los servicios privados no financieros es de 8 años y en total el promedio de vida en años es de 7.8

Para Rodríguez, J. (2011) la empresa es —**ua** entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el factor dinámico de la economía de una nación y constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.”

La presente investigación se realizará en una microempresa de servicios, que inició operaciones hace siete años, sin realizar un plan de negocios, por lo cual se ha enfrentado con algunas problemáticas; que por no tener controles administrativos adecuados, en entrevista con el propietario comenta, que si hubiera hecho un plan de negocios antes de abrir la empresa se hubiera enfrentado a menos problemas o habría establecido estrategias para enfrentarlos de una manera más adecuada.

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LDCMPME) y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009.

Cuadro No. 3.- estratificación de las MiPyMEs.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta	93

			\$100	
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Diseño propio: datos de LDCMPM

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 80% de las microempresas cierran durante los primeros dos años de operación por falta de una adecuada planeación, antes de iniciar operaciones debido a que no hacen un plan de negocio para evaluar la viabilidad de la misma, no se plantean los objetivos, no se planea la situación financiera, ventas, costos, incluso si el punto donde se ubica la empresa es el adecuado.

Para Andersen, A. (1997) las pequeñas y medianas empresas tienen la capacidad de generar empleos, su producción es local y de consumo básico, contribuyen al desarrollo regional, fácilmente conocen a sus trabajadores, facilitando resolver problemas laborales, su planeación no requiere de mucho capital, por su tamaño no existen muchas jerarquías por lo que el mando es único, producen y venden a precios competitivos, aunque generalmente sin un amplio margen de ganancia, aunque también tienen las desventajas de tener altos costos de operación, no reinvierten las utilidades para mejorar el equipo, renovar inventario, sus ganancias no son elevadas, no contratan personal especializado y capacitado, sus controles de producción son insuficientes.

Es por ello que gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas cada año en nuestro país. Esta situación se debe principalmente al tipo de decisiones que toman sin la base de una planeación y administración adecuada que proporcione el conocimiento y el respaldo para decisiones puntuales y concretas que impacten positivamente en la organización.

El origen de los problemas a los que se enfrenta la mayoría de las empresas pequeñas es de tipo organizacional, éste es causado por una planeación

deficiente. Un proceso adecuado de planeación permitirá a la empresa definir la organización que requiere y ayudar a determinar cómo operarla.²

En la gestión empresarial se usan diversas herramientas como el plan de negocios, el plan de mercadeo, la contabilidad, los estudios de mercado, etc., cada una de ellas se emplea según un objetivo específico dentro de la administración de una empresa (Ferrera, 2005). La herramienta de gestión que permite observar la situación actual de la empresa y las circunstancias que intervienen en su permanencia y su crecimiento, es el diagnóstico empresarial. Al determinar las condiciones empresariales se concretan los aspectos en los que se presentan debilidades y se consolida la información para elaborar estrategias de mejoramiento.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Pregunta principal

¿Cuál sería el modelo de planeación adecuado que sirva a las microempresas de servicios a lograr su permanencia en el mercado?

Preguntas específicas

- ¿Cuál es el beneficio de la aplicación de un plan de negocios para lograr la permanencia de las microempresas durante los dos primeros años de operación?
- ¿Cómo ayuda la aplicación de un diagnóstico empresarial a detectar las áreas de oportunidad de la empresa?
- ¿Cuál sería la fórmula que más impacte para homologar los modelos de planeación y la elaboración de planes de negocio que sirva para que las microempresas permanezcan en el mercado y pueden enfrentar sus problemas de una manera más eficiente?

² La tesista en su experiencia laboral revisó alrededor de 200 microempresas en el año 2015, las cuales enfrentaban la problemática de la planta de planeación.

Teniendo en cuenta la dificultad que tienen las MiPyMEs de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Sinaloa, principalmente por aspectos de planificación, ¿Cómo se debería configurar un modelo de planeación a la medida de las necesidades de las microempresas prestadoras de servicios, para lograr su permanencia en el mercado?

HIPÓTESIS (SUPUESTOS)

- Si las empresas hicieran un plan de negocios antes del inicio de operaciones, éstas tendrían mayores posibilidades de tener una administración adecuada, así como alternativas para enfrentar problemas antes que se presenten.
- Si se logra que el dueño asuma el compromiso de llevar a cabo un proceso de planeación en el que cuestione la misión de la empresa, objetivos, metas, presupuestos, pronósticos de venta, establece controles, se dará un paso para comprobar la efectividad de la planeación y administración.

El objeto de estudio de este trabajo es que los dueños de las empresas se ocupen de planear sus actividades y el problema de investigación es la aplicación del diagnóstico e implementar soluciones estratégicas a las áreas de oportunidad detectadas.

Se pretende fomentar la cultura empresarial, realizar un diagnóstico empresarial, medir resultados de las diferentes etapas de un negocio, siguiendo las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

La propuesta de solución será:

- Capacitar al dueño en el proceso de planeación
- Que el dueño lleve a cabo el proceso de planeación
- El resultado del proceso de planeación es la organización de la empresa.

- Fomentar la cultura empresarial, mediante el desarrollo de un plan de negocios para mejorar la administración y planeación de los procesos administrativos de una MiPyME.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Investigar los modelos de planeación de desarrollo que sirva a las microempresas de servicio para lograr su permanencia en el mercado

Objetivos específicos:

- Analizar los resultados de la aplicación de un diagnóstico empresarial para detectar las áreas de oportunidad de la empresa para detectar las áreas de oportunidad de la empresa.
- Analizar los resultados de la aplicación de un plan de negocios para conocer las DOFA que defina el proyecto y su estructura.

MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS MIPYMES (Desarrollo, permanencia y crecimiento de las microempresa)

Definición de Administración

La administración de una organización es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas, por lo cual se proponen y construyen con planeación los objetivos específicos.

La administración de empresas es el proceso de toma de decisiones por medio del cual escasos recursos, se distribuyen en cierto número de alternativas, con el propósito de planificar, organizar, dirigir y controlar el negocio de tal forma que se logren los objetivos buscados (Guerra, 2002).

Según Cruz (2013), de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en su artículo: "El concepto de poder en la administración", dice que las organizaciones se definen como espacios de acción en el que se desarrollan diversas actividades tendientes al logro de determinados objetivos, razón por la cual consideramos que lo que define su dinámica es la interacción de los individuos, los cuales responden a ciertas directrices de participación para la realización de determinadas funciones.

De acuerdo a Fossi, Castro y Guerrero, en su artículo "Funciones Administrativas y la participación comunitaria", publicado en 2013 en Venezuela. Las funciones administrativas se enmarca en un proceso que explica las diversas actividades que realizan, quienes llevan a cabo la gestiones en la empresa, y se apoya en una serie de procedimientos y principios administrativos, el cual involucra la planificación, la organización, la dirección y el control que van a, orientar el trabajo directivo.

La nueva organización empresarial, basada en el saber, no implica que cada persona sea un jefe, sino que cada persona sea un contribuyente al logro del objetivo general.

Teorías Clásicas de la Administración.

La Teoría General de la Administración (TGA), es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar donde se aplique, sea en organizaciones lucrativas (empresa) o no lucrativas. Chiavenato (2007 p. 23).

El mismo autor nos menciona que las teorías administrativas iniciaron con la administración científica con Taylor que planteaba en 1903, estudiar cada tarea creando una ciencia de ella para hacerla mejor, el trabajador debe ser bien seleccionado y adiestrado. Administración Científica. El personal directivo debe colaborar con los trabajadores para que el trabajo se haga según su ciencia

(sistema de control) y la división del trabajo y responsabilidades entre los trabajadores y administradores.

La teoría de la burocracia (1909), es la corriente basada en los trabajos de Max Weber que describe las características del modelo burocrático de las organizaciones, posteriormente surgió la teoría clásica (1916) cuya corriente fue iniciada por Fayol que trata la Administración como ciencia en la formación y estructuración de las organizaciones.

La teoría de las relaciones humanas (1932) inició con el experimento de Hawthorne de Elton Mayo, y que se opone a los clásicos mediante el énfasis en las personas y en las relaciones humanas. La teoría estructuralista (1947) es la corriente basada en la sociología organizacional que busca consolidar y expandir los horizontes de la Administración, a través de la organización formal e informal.

La teoría de los sistemas (1951), es la corriente que trata las organizaciones como sistemas abiertos, en constante interacción e intercambio con el ambiente. La corriente más reciente es la de la Contingencia (1972) por Lawrence y Lorsh, parte de que la administración es relativa y situacional, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización, tiene enfoque de sistema abierto.

Cultura empresarial de las microempresas de servicios

Los filósofos entienden por cultura en sentido amplio el orden y la significación de la vida, en un espacio social y dentro de una historia común. La cultura expresa, por tanto, —el cultivo de algo ya existente, el cuidado de una realidad vital, el crecimiento del hombre. Su misión es la de perfeccionar la naturaleza humana, completarla y revelarla a sí misma.” (Vélaz, 1999)

La cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros. Es la manera como se hacen las cosas en el día a día. Toda empresa tiene una cultura más o menos asentada y más o menos explícita, que a veces está fragmentada y es difícil de percibir desde fuera. (Vélaz, 1999)

Según Miquel Porret —la filosofía de una empresa se expresa mediante valores y estos son la guía de la conducta de cada día. Los valores significan todo aquello que es apreciado y estimado o digno de ser tenido como algo bueno” (Porret, 2010, p. 451)

Para Schein (1988) la cultura de la corporación puede definirse como él:

[...] conjunto de creencias —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna— que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Los valores para una empresa pueden representar como trabajan, el cumplimiento de los tiempos de entrega de sus productos y/o servicios, la honestidad en cualquier situación que se puedan presentar, la forma en cómo se resuelven la problemáticas presentadas, el trabajo en equipo, el servicio post venta; es decir la manera en realizan cada una de las actividades de la empresa.

La cultura de una empresa, depende en gran medida de la personalidad del propietario de la misma.

Las microempresas y los Planes de negocio

Para Varela (2001), en su libro “Innovación empresarial” define el plan de negocios como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones. La estructura básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario.

—que es y en qué consiste el negocio, cuales son las causas y razones de éxito, cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio” También plantea que —la complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente

proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio”

Continuando con Varela (2001), considera que todo plan de negocio, consta con una serie de etapas dentro de las cuales se consideran:

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis económico
- Análisis de valores personales
- Análisis social
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación del proyecto
- Análisis de sensibilidad
- Preparación del documento final
- Sustentación del plan de negocio
- Decisión de ejecución
- Consecución de recursos
- Montaje
- Arranque
- Gestión.

Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial es el análisis que se le hace a la empresa con el objetivo de detectar las áreas de oportunidad y de mejora que puede tener una empresa. Romero, (2006 p. 87) lo define como —eresultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresa, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismo”.

Los investigadores Terceño, Vigier, Scherger (2014), analizaron la evaluación y detección de causas de los problemas de las empresas mediante el diagnóstico empresarial en Mérida, Venezuela. Aplicaron las herramientas y metodologías de análisis Fuzzy, que permite superar las limitaciones de los modelos tradicionales. En este trabajo se propone un aporte al análisis de diagnóstico empresarial, específicamente en la evaluación y detección de causas.

De la Cruz (2012), realizó una investigación aplicando un diagnóstico de la situación actual de la RSE en República Dominicana, tomando como principal indicador la participación de las empresas en iniciativas y actividades de RSE, así como el involucramiento y soporte de agrupaciones empresariales y relacionadas.

Los maestros Fernández, Castillejos y Ramírez (2012), realizaron una investigación en Huatulco, Oaxaca, México, de las empresas sociales que surgen en comunidades rurales y que enfrentan una serie de problemas que les impiden su crecimiento y supervivencia. Entre estas limitantes están las de gestión empresarial. La investigación describe los principales problemas de cinco emprendimientos sociales eco turístico. Con base en una metodología cualitativa se elaboró un diagnóstico FODA el cual permitió ubicar problemas en común como: débil rentabilidad, funcionamiento empírico e improvisado, ausencia de estrategias de comercialización y competitividad, falta de capital humano capacitado y eficiente, escasa cultura turística, entre otros.

Según Cruz (2013) de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en su artículo: "El concepto de poder en la administración", dice que las organizaciones se definen como espacios de acción en el que se desarrollan diversas actividades tendientes al logro de determinados objetivos, razón por la cual consideramos que lo que define su dinámica es la interacción de los individuos, los cuales responden a ciertas directrices de participación para la realización de determinadas funciones. La orientación de las tareas está condicionada por la estructura formal, dentro de la cual se incluyen la estructura de dominación por medio de la jerarquía y la estructura operativa que expresa la definición de puestos. El cuerpo normativo del que se vale la organización para

alcanzar sus objetivos funge como el elemento más visible que permite esperar un tipo de conducta de los actores, independientemente de sus directrices subjetivas que los definen, como su dimensión social o cultural.

El artículo desarrollado por Bernal, Palazuelos, Unzaga y Torres (2014), realizaron la investigación en la Ciudad de Culiacán, en la que explican que el diagnóstico empresarial, es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos y financieros. La metodología aplicada es de un caso con enfoque cualitativo y descriptivo. Concluyeron que con la metodología de análisis auto diagnósticos, los empresarios sinaloenses tienen una herramienta disponible que les permite realizar un análisis FODA desde la perspectiva de su visión en un proceso de toma de decisiones directivas para consolidarse y crecer.

Vargas, Zazueta y García (2010), realizaron una investigación en la cual analizaron la diferencia entre el servicio esperado y el percibido para medir la calidad de la empresa Metro Pizza, en Los Mochis, Sinaloa y analizar estratégicamente los resultados. El método que se siguió en el estudio fue el analítico, que consistió en dividir y separar los elementos del fenómeno para proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado (Hernández et al, 2006). Las técnicas que se utilizaron fueron las del cuestionario de acuerdo con un muestreo aleatorio estratificado según el tipo de cliente y posteriormente el análisis estadístico de datos.

Bernal y Saavedra (2012) realizaron una investigación con el objetivo de este trabajo en la identificación de modelos e indicadores que sirven para el análisis de la información gerencial y se constituyen en herramientas clave para la toma de decisiones por parte de los empresarios del sector industrial de alimentos en Culiacán, Sinaloa, México. Se realizó una investigación descriptiva con diseño no experimental longitudinal, a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 51 empresas, abarcando un período de tres años 2008-2010. Los principales hallazgos permiten determinar que los principales modelos e indicadores que utilizan los empresarios de este sector son: liquidez, solvencia,

rendimiento operativo, programas de estímulos y análisis de la capacidad de los empleados, evolución de la posición competitiva y monitoreo de objetivos. Así también se encontró que un alto porcentaje de empresarios no hacen uso de indicadores como: Flujo de efectivo descontado, rendimiento sobre la inversión, retorno sobre el capital y valor económico agregado.

METODOLOGÍA

De acuerdo a Durkheim (1938,1951), citado por Dieterich, H. (2001)

—el conocimiento científico social debe considerar los hechos o fenómenos sociales como cosas que ejercen una influencia externa sobre las personas, es decir, examina el modo en que se experimenta el mundo y en la cual la realidad digna de tomar en cuenta es lo que las personas perciben como importante”.

La metodología cualitativa, es la manera en cómo se recogen datos descriptivos, para conocer la conductas de las personas.

Para Taylor y Bogdan, (1987), la investigación cualitativa es inductiva, puesto que el investigador debe desarrollar conceptos, realizar intervenciones, partiendo de la información obtenida de las personas a evaluar, para esta metodología se debe visualizar, las personas, escenarios, tratando de ser lo más objetivo posible.

Cuadro 4.- Características de investigación cualitativa

Taylor y Bogdan (1987)	Eisner (1998)	Rossmann y Rallis (1998)
<ul style="list-style-type: none"> • Es inductiva. • Es perspectiva holística. • Sensibilidad hacia los posibles efectos debido a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un arte • Los estudios cualitativos tienden a estar enfocados. • El yo como instrumento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental. • Se desarrolla en contextos

<p>presencia del investigador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las personas dentro de su propio marco de referencia. • Suspensión del propio juicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter interpretativo. • Uso del lenguaje expresivo. 	<p>naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas.
--	---	---

Cuadro explicativo de Rodríguez (2010, p. 43)

Fases del proceso de investigación cualitativa; propuesto por Latorre, Rincón y Arnal, 2003, p. 44,45).

1. Fase exploratoria

- Identificación del problema
- Cuestiones de investigación
- Revisión documental
- Perspectiva teórica

2. Fase de planificación

- Selección del escenario de investigación.
- Selección de la estrategia de investigación
- Redefinir el problema y cuestiones de investigación

3. Fase de entrada en el escenario: tradiciones

- Negociación del acceso
- Selección de participantes
- Papeles del investigador
- Muestreo intencional

4. Fase de recolección y análisis de la información:

- Estrategias de recolección de información
 - Técnicas de análisis de la información
 - Rigor del análisis
5. Fase de retirada del escenario
- Finalización de la colección de información
 - Negociación de la retirada
 - Análisis intensivo de la información
6. Fase de elaboración del informe:
- Tipo de informe:
 - Elaboración del informe.

Denzin y Lincoln (1994^a, p.3), nos dan una definición de la investigación cualitativa.

La investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Las personas que la practican son sensibles al valor de un enfoque multimétodo. Están comprometidos con una perspectiva naturalista y una comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo de la investigación cualitativa es inherentemente político y se perfila a través de múltiples posiciones éticas y políticas. La investigación cualitativa abarca dos tensiones. Por una lado, recoge una estrecha definición de las concepciones positivistas, pos positivistas, humanística y naturalística de la experiencia humana y su análisis.

Para realizar la presente investigación, se realizó un estudio descriptivo y explicativo, para realizarla se hará un diagnóstico empresarial.

El Diagnóstico tiene como objetivo proporcionar conocimiento de la realidad en una empresa particular con objeto de detectar oportunidades de mejora y diseñar

una intervención a favor de la empresa. Para ello, es necesario recopilar información de manera sistematizada, para lo cual se establecen tres ámbitos:

- Información Básica de la empresa (actividad, dimensión, historia, estructura organizativa). Es un paso imprescindible y proporciona el marco de trabajo.
- Información Interna de la empresa, relacionada con el acceso al empleo y las condiciones laborales de calidad y en igualdad para mujeres y hombres. Para ello, es preciso tener en cuenta que el universo a analizar es la empresa en sí misma, y en concreto su plantilla actual, y conocer las prácticas de la empresa que puedan influir en el trato y la evolución profesional de las personas que allí trabajan.
- Información Externa de la empresa, relacionada con su actividad económica y social. Con esta premisa, podemos distinguir la interacción de la empresa con:
 - Las entidades o personas proveedoras,
 - Personas clientes y usuarias de productos y servicios, y
 - La sociedad en su conjunto.

Para elaborar el diagnóstico de la microempresa de servicios, se obtuvo información utilizando diversas herramientas para recolectar información.

Se entrevistó al Gerente General de la empresa

Se realizó un cuestionario grupal y entrevista grupal de manera conjunta, ya que al momento de realizar el cuestionario, estaban empleados de diferentes áreas, además de que opinaban de los diversos temas tratados.

La observación fue otra de las técnicas utilizadas, normalmente se hacía en los tiempos de espera

A continuación se describe el procedimiento para elaborar el diagnóstico.

1. Se realiza en grupo y cada uno de los participantes califica las 3 Áreas.
2. El líder hace una lista de evaluación poniendo la calificación de todos.

3. Se analizan las evaluaciones por puntos con la participación de todos. Se argumenta cuando haya variación en la apreciación individual en torno a algún punto. Se modifican las calificaciones si así se acuerda.
4. Se define la calificación final de cada punto sacando promedio simple de todos.

POSIBLES RESULTADOS Y CONSIDERACIONES

Se muestran posibles resultados, debido a que la investigación se encuentra en su fase terminal.

En base al diagnóstico aplicado a la microempresa de servicios, se detectaron dos áreas en las que se tiene mayor problemática una es el área de Administración y la otra es la de Recursos Humanos.

El problema que se tiene en el área de administración, es que está muy centralizada en el Gerente General, casi la totalidad de sus decisiones las toma él; además que no se tienen los suficientes controles administrativos para hacer más eficiente la operación administrativa de la empresa.

El crecimiento de la empresa se ha dado de manera paulatina con el paso del tiempo. Se ha aprendido a base de prueba y error, algunos procesos se han venido documentando de manera informal.

Al no contar la empresa con manuales de organización se ha hecho más difícil realizar las actividades en cada una de las áreas; en el sentido que la capacitación se da de manera informal por no tener los manuales establecidos y no se aplica lo mismo cotidianamente, esto ha generado que no se dé el crecimiento de la manera esperada, por no hacer los procedimientos de venta, atención, seguimiento, acomodo del producto de manera estándar.

La empresa no cuenta con mandos intermedios definidos, lo que hace que la operación de la empresa absorba al Gerente, descuidando aspectos administrativos que son importantes para el sano crecimiento de la empresa.

Recursos Humanos, es otra de las áreas que más baja tiene su puntuación de acuerdo al cuestionario, esto es debido a la informalidad, ya que la rotación del personal es muy baja, el principal problema es que hace falta más capacitación técnica y de motivación para que no sea monótono el trabajo, además de no tener el manual de procedimientos no se sigue al pie de la letra la descripción de puestos, por tal motivo la capacitación se da de manera informal.

Los resultados de la entrevista y de la observación, no arroja que existan problemas laborales o un clima laboral negativo dentro de la empresa, los empleados comentan que si hay motivación y buen ambiente de trabajo. La empresa manifiesta que es mínima o casi nula su rotación de personal, esto se debe a que es constante en los pagos de nómina.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Andersen, Arthur (1997). Gestión del conocimiento: la construcción de activos en tiempo real y en espacio virtual.

Bernal y Saavedra (2013); Análisis de la información gerencial del sector industrial de alimentos en Culiacán, Sinaloa, México Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 10, núm. 39, enero-junio, 2013, pp. 101-118: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34231070007>

Bernal, Palazuelos, Unzaga y Torres (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. En revista Telos, vol. 16, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 278-299. En línea: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125005>

Chiavenato, I. (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición, Edit. Mc Graw Hill

Cruz (2013), El concepto de poder en la administración, Contad. Administración, vol.58 no.4 México <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018610422013000400003>

De La Cruz (2012), Responsabilidad Social Empresarial: Diagnóstico de la situación actual en República Dominicana; Ciencia y Sociedad, vol. XXXVII, núm. 1, pp. 64-76: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87024153003>

Denzin, N. and Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California, 1994.

Dieterich, H. (2001) *La nueva guía para la investigación científica*. Edit. Heinz Dieterich Steffan

Fernández, Castillejos y Ramírez (2012), Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 21, núm. 1, enero, pp. 203-224 Centro de

Investigaciones y Estudios Turísticos
<http://www.redalyc.org/pdf/1807/180721630012.pdf>

- Ferrera, J. (2005). Herramientas de la Gestión Empresarial en: Revista Byte Flor Romero, Martín —“Organización y Procesos Empresariales” 5ta. Edición, Edit. Litocolor, pág. 87
- Fossi, Leonardo, Castro, Luis, Guerrero, Waldemar, Vera, Luis, Funciones administrativas y la participación comunitaria Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas [en línea] 2013, 9 (Mayo-Agosto): [Fecha de consulta: 26 de agosto de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70928419004> ISSN 1856-1594
- Guerra, G. (2002). Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. XX Ed. San José: IICA
- Latorre, A.; Rincón, D.; & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92.
- Porret, Miquel (2010). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: ESIC
- Rodríguez, J. (2011). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Editorial Cengage Learning
- Rodríguez, P. (2010). Métodos de Investigación, Universidad Autónoma de Sinaloa, Págs. 36-49
- Romero, R. (2006), *Organización y Proceso Empresariales*, 5ta. Edición, editorial Litocolor, pág. 87
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janes editores, S.A.

Secretaría PYME-JICA. Programa consultores PYME con metodología JICA economía. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 30 p

Taylor Y Bogdan, (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. Editorial Paidós, primera edición.

Terceño, Vigier, Scherger; (2014), Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC Actualidad Contable Faces, vol. 17, núm. 28, enero-junio, pp. 101-118

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas*, Ed Prentice hall, P. 160

Vargas, Zazueta y García, La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 68, enero-junio, 2010, pp. 24-41:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619844004>

Vélaz, I. (1999) *Clima y cultura empresarial*, Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Vidal, M. Y García-Canal, E. (2003): «Discrecionalidad directiva y creación de valor en la formación de alianzas globales para la internacionalización», Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, número 16, páginas 85-104

Wernerfelt, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», Strategic Management Journal, volumen 5, número 2, páginas 171-178