



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**“El impacto de la capacitación
en la sobrevivencia
de las microempresas”**

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

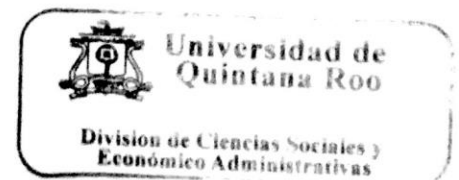
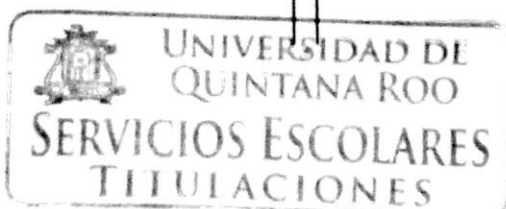
PRESENTAN

Margarita del Carmen Uc Rivas
Pamela del Carmen Rendón Nah

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Sansores Guerrero Edgar Alfonso

Chetumal, Quintana Roo 2016




UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:


DIRECTOR:


DR. Edgar A. Sansores Guerrero

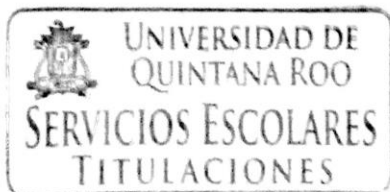
SUPERVISOR:


M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

SUPERVISOR:


DR. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Junio 2016





AGRADECIMIENTOS: Margarita del Carmen Uc Rivas.

El agradamiento más sentido y profundo es a mi madre Reyna Rivas, que sin ella no estuviera llegando hasta aquí, ella con su amor, con sus buenos deseos, con sus consejos, inclusive con sus regaños formaron la persona que soy hoy, mi madre que sin las grandes riquezas me dio todo lo que necesitaba, que es la persona más fuerte que conozco en mi vida, mi ejemplo a seguir y la persona que más amo. Gracias mama por ser la mejor mama del mundo, gracias por creer en mí y por ayudarme a llegar al cumplimiento de este sueño.

A mis tíos y mi hermano por haberme apoyado a lo largo de mi vida, ellos forman una importante en mi fonación como persona, gracias por el apoyo incondicional que me han brindado, por sabias palabras y regaños que me han ayudado.

Quiero agradecer a una persona importante en mi vida José valencia, gracias por ser una de las causas de que en mis días malos quiera seguir adelante, por animarme, por siempre sacarme una sonrisa y sobre todo por quererme. Por haber cambiado de la mejor manera mi vida desde que llegaste, por ser mi apoyo aun cuando no te das cuenta.

Debo agradecer de manera especial al DR. Edgar A. Sansores Guerrero por ayudarnos a lograr concluir nuestra tesis, por sus consejos a lo largo del tiempo que nos tomó realizarla. Por el apoyo y la confianza que nos otorgó al aceptar ser el director de tesis, por aclarar todas nuestras dudas. Muchas gracias maestro.

Profesores sinodales y profesores en general que me han forjado como profesionista a través de estos años de carrera en las aulas de la UQROO, muchas gracias por su importante aporte, sin ustedes lo aprendido no se podría ver reflejado en este trabajo, muchas gracias por su paciencia en clases y su apoyo.

Por ultimo debo agradecer a mi compañera de esta aventura, compañera de carrera y sobretodo amiga Pamela Rendón, sin ella esto no hubiera sido realidad, aparte debo agradecerle las risas compartidas, frustraciones, desvelos, que hoy vemos reflejados en la culminación de este proyecto. Por ser mi otra mitad dentro y fuera de la escuela, agradezco todo lo que hemos vivido juntas pero sobretodo que me brindaras tu amistad.



AGRADECIMIENTOS: Pamela del Carmen Rendón Nah.

A mi mami:

Muchas gracias por tu apoyo incondicional de toda la vida, tus palabras, paciencia, motivación, amor y muchas cosas más, sin ti todo hubiese sido aún más difícil, eres la persona que más ha confiado en mí incluso más que yo misma, eres la mujer más importante de mi vida y estoy feliz de que me acompañes y seas parte de este logro. Te amo nani.

A mi familia:

Les agradezco porque de alguna manera cada uno de ustedes fue parte importante a lo largo de este tiempo, apoyándome, motivándome y creyendo en mí, estando aquí, estando cerca. Los quiero mucho.

A mi amiga y compañera de tesis:

Gracias por permitirme compartir contigo estos años en la universidad, a pesar de ser tan diferentes logramos una bonita amistad, creo que conseguimos complementarnos la una a la otra y terminamos compartiendo hasta la tesis, es una maravilla encontrar personas como tú, te quiero mucho amiga.

A mi amiga:

Amiga, gracias por permitirme compartir todo tipo de momentos dentro y fuera de la universidad, tenemos algunas cosas en común que son perfectas de compartir especialmente contigo, fue un placer poder conocerte en esta etapa de la vida, te quiero mucho.

Asesor de tesis y profesores:

Realmente me siento agradecida por el tiempo, atención y paciencia de su parte, sin usted hubiese sido difícil concluir esta meta, gracias por sus palabras de apoyo tanto académico como personal.

Gracias a todos los profesores en especial a los que me regalaron algo más que lo académico, y los que fueron un gran apoyo con su cariño y conocimientos, sin ellos la formación no sería posible.



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
I. ANTECEDENTES.....	10
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
III. JUSTIFICACIÓN.....	11
IV. OBJETIVO GENERAL.....	13
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
VI. PREPOSICIÓN.....	13
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	14
1.1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.2. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.....	16
1.2.1. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	17
1.2.2. FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	19
1.2.3. OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN.....	21
1.2.4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	22
1.2.5. LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.....	24
1.2.6. LA CAPACITACIÓN, COMO UNA NECESIDAD A IMPLEMENTAR.....	26
1.3. FRACASO Y QUIEBRE EMPRESARIAL.....	28
1.3.1. DEFINICIÓN DE FRACASO.....	28
1.3.2. QUIEBRE EMPRESARIAL.....	30
1.3.3. CAUSAS DEL FRACASO Y/O QUIEBRE EMPRESARIAL.....	31
1.3.4. FACTORES DEL FRACASO Y/O QUIEBRE EMPRESARIAL.....	33
1.3.5. PROCESO DE FRACASO.....	36
1.4. LA CAPACITACIÓN Y EL FRACASO EMPRESARIAL.....	37
1.5. CONCLUSIÓN.....	39
CAPITULO 2 ANÁLISIS DE LAS MIPYMES.....	40
2.1. INTRODUCCIÓN.....	41
2.2. CONCEPTO DE EMPRESA.....	42
2.3. TIPO DE EMPRESA.....	42
2.4. CLASIFICACIÓN.....	47
2.5. LAS MIPYMES EN MÉXICO.....	50
2.6. LAS MIPYMES EN QUINTANA ROO.....	56
2.7. CONCLUSIÓN.....	63
CAPITULO 3 METODOLOGÍA.....	64
3.1. INTRODUCCIÓN.....	65
3.2. ESTUDIO DE CASO.....	66
3.2.1. CONCEPTOS.....	66
3.2.2. CLASIFICACIÓN.....	68
3.2.3. TRIANGULACIÓN.....	72
3.3. EL CASO DE DULCERÍA JIMMY.....	74
3.4. CONCLUSIÓN.....	75
CAPITULO 4 ESTUDIO DE CASO DULCERÍA JIMMY.....	76
4.1. INTRODUCCIÓN.....	77
4.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	78
4.3. LA CAPACITACIÓN DE DULCERÍA JIMMY.....	87



4.4. CONCLUSIONES.....	109
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES.....	110
5.1. CONCLUSIONES GENERALES.....	111
5.2. LIMITACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
GLOSARIO.....	121
ANEXOS.....	123



ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS E IMAGENES		
Gráfico 1.	Número de empresas en México por tamaño	Pág. 50
Gráfico 2.	Importancia del comercio en la economía	Pág. 51
Gráfico 3.	Importancia del Comercio según variables seleccionadas (porcentajes).	Pág. 51
Gráfico 4.	Importancia de las Manufacturas en la economía	Pág. 52
Gráfico 5.	Importancias de las manufacturas según variables seleccionadas (Porcentajes)	Pág. 53
Gráfico 6.	Importancia de los servicios en la economía	Pág. 54
Gráfico 7.	Importancia de los servicios según variables seleccionadas, (Porcentajes)	Pág. 54
Gráfico 8.	Historial de unidades económicas en Quintana Roo, del 2001 al 2010	Pág. 56
Gráfico 9.	Número de unidades económicas según el tamaño, en el estado de Quintana Roo.	Pág. 58
Gráfico 10.	Número de unidades económicas según el tamaño, en el estado de Quintana Roo.	Pág. 59
Gráfico 11.	Porcentaje de las microempresas en el municipio de Othón P. Blanco, del estado de Chetumal, por sector.	Pág. 60
Gráfico 12.	Porcentaje de las pequeñas empresas en el municipio de Othón P. Blanco, de la ciudad de Quintana Roo, por sector de actividad.	Pág. 61
Gráfico 13.	Porcentaje de las medianas empresas en el municipio de Othón P. Blanco, de la ciudad de Quintana Roo, por sector de actividad.	Pág. 62
Gráfico 14.	Organigrama de la empresa Dulcería Jimmy	Pág. 86
Tabla 1.	Clasificación general de las causas del fracaso empresaria.	Pág. 31
Tabla 2.	Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y ventas, Clasificación de PYMES junio 2009.	Pág. 48
Tabla 3.	Total de unidades económicas y personal ocupado en Quintana Roo del año 2014	Pág. 57
Tabla 4.	Total de unidades económicas y por sector en el estado de Quintana Roo	Pág. 57
Tabla 5.	Estadísticas de las unidades económicas por tamaño y actividad en Othón P. Blanco	Pág. 59
Tabla 6.	Ficha general del estudio de caso Dulcería Jimmy	Pág. 74
Tabla 7.	Ficha técnica.	pág. 74
Imagen 1	Imagen actual de la ubicación del primer negocio.	Pág. 79
Imagen 2	Dulcería Jimmy	Pág. 84
Imagen 3	Logo de la empresa Dulcería Jimmy	Pág. 84
Imagen 4	Ubicación de la empresa Dulcería Jimmy	Pág. 85



INTRODUCCIÓN

La presente tesis desarrolla las características de las MIPYMES delimitando el estudio a la ciudad de Chetumal Quintana Roo, ya que como se menciona en diversos estudios las microempresas constituyen la mayor fuente de empleos de esta forma se pretende tener conocimiento de dichas unidades económicas. Las MIPYMES hoy en día cuentan con muchos factores que las conllevan a su éxito o fracaso entre los cuales se encuentra el manejo de sus recursos humano, en la presente investigación se plantea la capacitación como factor clave en su eficiencia.

Incluyendo en este trabajo, los siguientes apartados:

El primer capítulo denominado Fundamentos Teóricos, hace referencia a los aspectos de la capacitación partiendo de la definición del término en cuestión, así como la conceptualización de los términos “fracaso y/o quiebre” siendo estos conocimientos indispensables para la comprensión genérica del estudio realizado del impacto de la capacitación en las MIPYMES. De igual forma se especifican los aspectos generales de las necesidades a implementar en una organización además de los procesos para saber a quién, con qué y cuándo capacitar.

En segundo capítulo “análisis de las MIPYMES” se refiere a conceptualizaciones propuestas por diversos autores cuyo objeto es albergar las características pertenecientes a una empresa así como su razón de ser. Posteriormente se realiza una clasificación de las empresas tomando en cuenta el personal ocupado y el monto de ventas obtenido, dando como resultado las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo estas el objeto sometido al estudio. Es así como se describe más a fondo las particularidades de las MIPYMES en México y en Quintana Roo, eso mediante el análisis de datos estadísticos. La finalidad de este capítulo es esclarecer por completo las características, dimensiones y relevancias que comprenden las microempresas en México y delimitándolas al estado.



En el tercer capítulo “metodología de la investigación” será referente al método de estudio a utilizar aplicando a un caso, donde se conceptualiza el término estudio de caso, siendo esto de suma importancia en el del presente trabajo, posteriormente se integran los elementos para llevar a cabo un estudio de caso, seguido de la triangulación en la que se comprende el análisis de la información obtenida además de la correlación de sus respuestas y teoría.

En el cuarto capítulo “estudio de caso de la dulcería Jimmy” se llevará a cabo la aplicación del estudio del caso mediante una entrevista para la recolección de la información necesaria (el formato de la entrevista se adjunta en anexos) para elaborar el presente análisis.

El capítulo abarcará la evolución histórica de la empresa donde se incluye la historia desde el surgimiento hasta la actualidad, además de que se incluirá la relación de la capacitación en la empresa relacionando las opiniones del empresario con la teoría plasmada en otros capítulos.

El capítulo final denominado “conclusiones”, incluirá las conclusiones generales del presente estudio de caso, donde se plasmara si la hipótesis y los objetivos antes mencionados se cumplieron, o si en el caso no son sustentables, originando entonces los resultados finales de la teoría aplicada a la empresa Dulcería Jimmy.



I. ANTECEDENTES.

Existen diversas investigaciones acerca de factores determinantes a la competitividad en las MIPYMES, por las cuales se dice que estas empresas no le dan la importancia adecuada a la capacitación, por lo que no cuentan con cursos, programas o asesorías para esto, lo cual afecta en la supervivencia y en su desarrollo en la actualidad, debe estar relacionada en la visión, misión, valores de las empresas para que estas dejen de verla como un gasto y evitarla. Más bien debe ser considerada una inversión para un mejor y exitoso desempeño por parte de todos los que forman parte de la organización.

En el 2014 las MIPYMES representaban el 94.3% de los establecimientos en nuestro país, cifra verdaderamente significativa en el total de establecimientos, y el crecimiento de los establecimientos y el personal ocupado continua, aunque a menor ritmo. Las micro, pequeñas y medias empresas son importantes para lograr crecimiento económico en el estado y aún más en la ciudad, al igual son fuentes productoras de empleos, generan 4 de cada 10 puestos de trabajo esto crea una gran importancia en la cuestión de los recursos humanos de estas microempresas, es así como la relación entre la capacitación y este departamento cobra valor para los microempresarios y trabajadores de estos negocios.

En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.



II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Ante la inminente llegada de nuevas empresas en la ciudad de Chetumal, cuya ventaja competitiva radica en la sistematización y organización del servicio, resulta necesario que las empresas locales inicien un proceso de modernización e innovación en su modelo de negocios para permanecer en el mercado. Asimismo el sistema de franquicias instalado en la ciudad ha desplazado MIPYMES del sector comercios y servicios

En el mismo sentido, de acuerdo a la literatura existente, se ha detectado como uno de los factores de fracaso la falta de una cultura empresarial en los propietarios y la falta de especialización del personal. Ante ello la capacitación tanto de los empresarios como de sus empleados representa una opción para atender dicha problemática.

En la ciudad de Chetumal existe en una cantidad importante de programas de capacitación impulsados por el sector gobierno y las cámaras empresariales, que no han tenido el éxito esperado.

Prueba de ello es la tasa de mortandad de pequeñas empresas en la ciudad la cual, según el INEGI, se ubica en un 50% durante los primeros dos años de vida.

Esta tesis pretende generar conocimiento sobre el impacto que tiene la capacitación en el éxito del micro, pequeña y media empresa en Chetumal, Quintana Roo ya que actualmente los estudios realizados resultan insuficientes para explicar esta situación.

III. JUSTIFICACIÓN.

Se realiza el presente trabajo ya que la capacitación es un tema sumamente importante para todas las empresas ya que debe realizarse de manera continua, puesto que esto contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto en el ámbito personal como profesional. Para esto las empresas siempre deberán estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso. De esta manera los colaboradores podrán adquirir nuevos conocimientos que les permitirá satisfacer sus propias



necesidades y alcanzar las metas u objetivos que se plantea la organización, esto puede dar como resultado el aumento de la productividad en la empresa.

En la ciudad de Chetumal Quintana Roo existen 8 mil 301 unidades económicas empresarias, con un periodo de vida no mayor a los 4 años según datos del INEGI, por eso consideramos que la capacitación y el aprendizaje en las organizaciones son de vital importancia por la posibilidad que brindan de proporcionar capacidad conjunta para replantear las maneras de pensar ante nuevas realidades, consideramos entonces que la capacitación oportuna y acertada, es un factor clave para evitar el fracaso y cierre de estas MIPYMES.

A pesar de ser algo realmente útil y necesario, los empresarios no suponen así la capacitación y esto es uno de los factores que influyen en algunos fracasos y cierres de MIPYMES; en cuanto a la de capacitación que se brinda a las pequeñas y medianas empresas, no existen los relacionados directamente los aspectos de Economía en relación al macro y micro entorno, que puedan aportar al empresario, una formación más completa, para enfrentar los retos de la estrategia empresarial y tomar decisiones en ese sentido y poder entrar al ámbito de la competitividad.

Con la capacitación se busca generar herramientas que permitan tener las habilidades necesarias para producir un nuevo conocimiento en el momento en que se lo necesite, estas son las nuevas tendencias en capacitación, es decir que no se busca acumular información que puede ser útil para resolver una problemática en partícula sino más bien generar una acción a combatir estas problemáticas, en el caso de la ciudad de Chetumal las mayores problemáticas se encuentran en poca diferenciación de microempresas del mismo sector, falta de innovación, falta de lealtad del cliente, entre muchas otras que nombraremos en este trabajo, lo que buscamos es cubrir la necesidad de capacitación de los microempresarios y de las microempresas en la ciudad, tomando en cuenta que la mayoría de los empresarios carecen de estudios relacionados al ámbito empresarial.



IV. OBJETIVO GENERAL.

Determinar el impacto de la capacitación en la sobrevivencia de las microempresas en la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos que sustentan el impacto de la capacitación en el éxito empresarial
2. Elaborar un diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa en Quintana Roo: en el sector servicio.
3. Determinar el impacto de la capacitación en la sobrevivencia de las empresas utilizando como elemento el análisis factorial.
4. Identificar el área de oportunidad para la capacitación empresarial en Quintana Roo.

VI. PREPOSICIÓN

La falta de capacitación empresarial incide en la sobrevivencia de las empresas.



CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS



1.1. INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo tiene como propósito realizar un análisis de los fundamentos teóricos de la capacitación y la relevación del fracaso empresarial, además de plantear la capacitación como una necesidad empresarial.

El capítulo consta de dos áreas, la primera “la capacitación” partiendo desde la definición, su importancia, la función de esta, los objetivos de la capacitación, hasta el impacto que tiene esta en las empresas, además de demostrar la capacitación como una necesidad a implementar en las empresas y otros aspectos fundamentales que serán de importancia a lo largo del presente trabajo.

La segunda área de este capítulo engloba el fracaso y/o quiebra empresarial, donde se definen estos dos grandes conceptos, además de los factores o las causas que han sido obstáculo para las MIPYMES y los han llevado a este suceso.



1.2. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

Uno de los principales factores, identificados por diversos estudios, que condicionan la sobrevivencia de las microempresas en México es la formación y capacitación de los empresarios y empleados.

En ese sentido, resulta importante mencionar que el término capacitación presenta diversos significados, entre los cuales se pueden mencionar:

Pain define la capacitación como la solución a los cambios del contexto externo e interno de la empresa mediante, el uso de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales, donde estas herramientas se deben utilizar según exija y permita el contexto. Respondiendo a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, y previendo los medios, para acompañar la implementación de estas herramientas en una organización. (Pain, 1992).

García López refiere a la capacitación como una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente, buscando el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollo de las habilidades necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, en tiempo y en forma. (García López, 2011).

Los autores Werther, Davis y Guzmán dirigen el término capacitación como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas que ayuden a todos los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, además señalan que sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar al desarrollo de cada miembro, para cumplir futuras responsabilidades (Werther, Davis, y Guzmán, 2014).

Estrada y Buendía mencionan que es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y



habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva. (Estrada y Buendía, 1997).

Los autores Qian, Li y Zhou, acuñan el término a un proceso intermedio que, que busca el logro de un trabajo con la excelencia que el sistema requiere; además que ellos lo interpretan como un servicio interno de la organización que debe cumplir bajo cualquier forma, cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. (Qian, Li, y Zhou, 1999).

Siliceo Aguilar refiere el término capacitación a una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, que es orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El autor señala la consideración que la función de la capacitación adquiere, y adquirirá una mayor importancia en nuestro medio con el paso de los años. (Siliceo Aguilar, 2004).

Con base a la literatura consultada se considerara según los autores el término capacitación como un elemento de ayuda y formación de las actividades de cada empleado. Englobando esto en el uso de herramientas para la obtención de un personal más preparado. Señalando como objetivo general de la capacitación el proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar habilidades para cumplir las responsabilidades asignadas en la organización, de una manera más eficiente y efectiva. Además de buscar asumir aptitudes de respuesta a los problemas que surjan de manera interna en una organización.

1.2.1. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En este punto abarcaremos la importancia de la capacitación, ya que para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.



Hay que tener en cuenta que la capacitación no es un gasto sino un beneficio en la inversión de la empresa ya que al desarrollar tales actividades importantes en las que participen los colaboradores podrán tener resultados positivos.

Lo importante radica en que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa y que se revisen y evalúen los resultados de la capacitación pero sobre todo que esto tenga seguimiento, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación.

La importancia radica en los beneficios que obtiene la empresa después de haber capacitado a su personal, entre estos podemos nombrar los siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.

Resumiendo los beneficios que obtiene la empresa, que se señalaron con anterioridad se puede referir que la capacitación aumenta la eficacia del personal, por ende la de la organización, ayudando a buscar el modo de respuesta correcto a los problemas que la organización pueda presentar además de que crea una fidelidad del empleado con la identidad de la empresa, y sustituye la supervisión constante.



Los autores consideran que la capacitación del personal es importante para la competitividad de cualquier organización y además constituye una necesidad de la organización y de los empleados.

Con un buen sistema de capacitación los empleados buscarán el deseo de crecer, evolucionarse y desarrollarse dentro de la empresa, lo que logrará que ellos se involucren con la organización, con una constante capacitación el mayor beneficio es que los empleados se sientan comprometidos y parte importante de la organización. (Qian, Li, y Zhou, 1999)

1.2.2. FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

La función primordial de la capacitación según señala la Delegación Federal del Trabajo es el de la formación y actualización de los recursos humanos de la empresa, redituando al individuo como progreso personal.

En la sociedad actual la capacitación es considerada como una formación extraescolar, necesaria para el desarrollo de personal calificado, que responda a los requerimientos de cada organización en particular, buscando elevar la productividad en la organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente. (Secretaría de trabajo y prevision social)

Si bien es cierto que la capacitación, se considera uno de los medios más prácticos para generar en los miembros de la organización el cambio de conducta necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites, para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a sus funciones de alcance.

Para que la capacitación logre cumplir la función general antes señalada por la Delegación Federal del Trabajo, tiene que cumplir los siguientes requerimientos según el autor Villatoro: (Pinto Villatoro, 1990):



- El personal debe estar motivado para generar un cambio: Si bien es cierto que la capacitación busca generar un cambio en los empleados, volviéndolos más eficientes en sus funciones y en buscar soluciones a los problemas que puedan surgir, los empleados requieren una motivación previa para que esta impacte como se requiere.
- Para producir los resultados, deben estar involucrados los altos mandos de la organización: La capacitación busca integrar un todo en la organización, por lo cual dentro de un programa de capacitación deberán estar inmersos todos los participantes de la organización, esto incluye a todo el personal.
- La capacitación debe ser constante: La implementación de un programa de capacitación, no refleja resultados de un día a otro, es decir implementar un programa de capacitación debe ser un hecho constante buscando optimizar los resultados y fortalecer el logro de los objetivos.

La capacitación no debe considerarse un gasto, si no como una aportación de valor a la institución que la práctica. La institución tiene que aprender cada día, que la capacitación es una inversión y tomarlo como una nueva forma de hacer profesión. Hasta llegar a volverse un factor de importancia en la organización.

Tradicionalmente, la función de la capacitación se orientó a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que probaron ser exitosos para enfrentar y resolver situaciones conocidas. (Alles, 2000) No se trata de reducir el conocimiento adquirido, si no de producir nuevo conocimiento, de prepararse para aprender a lo desconocido.

Cabe destacar que muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementación su potencial como empleado intermedio, o incluso, de nivel ejecutivo. (Werther, Davis, & Guzman, 2014).



1.2.3. OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN.

Para señalar el objetivo general de la implementación de capacitación hay que establecer la diferencia entre las metas de la administración y los objetivos de capacitación:

- Una meta administrativa es la declaración de un propósito y sirve para guiar los esfuerzos que se implementaran para dichos fines. Se puede resumir como un cálculo basado en la información de los niveles de rendimiento que se necesitarán en el futuro. (Garry, 1995) Constituyen un recurso efectivo, pero se limita a describir resultados, finalidades, no las habilidades específicas empleadas para obtenerlos, ni ningún de los medios que conducen a ellos.
- Por otro lado los objetivos de la capacitación son tanto un medio como un fin. Establecen los resultados finales (no de la capacitación, sino del aprendizaje) especificando cuales habilidades se desarrollan, como se enseñaran y la manera en que se evaluaran. Como describen el medio y el fin y la retroalimentación de la evaluación, son el recurso más importante. (Garry, 1995)

La capacitación y el desarrollo del personal deben servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habría que plantear objetivos más específicos, de acuerdo a las necesidades de cada organización.

De acuerdo a las necesidades de cada organización se pueden englobar los objetivos de la capacitación en la formación de recursos humanos de la siguiente manera, como señalan los autores Estrada y Buendía.

- Elevar el nivel de eficacia y satisfacción del personal:

Esto a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del personal, así como el desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo.



- Elevación de la cantidad y calidad del trabajo:

Mediante el tipo de capacitación referente a la productividad interna de la empresa. En este contexto los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos habilidades o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficacia. (Estrada & Buendia, 1997).

Por otra parte el objetivo general de capacitar a los nuevos empleados redundará en darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimiento y habilidades nuevas. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados” (Bohlander, Snell, y Sherman, 2001). Se concluye entonces que el objetivo de la capacitación no es solo así el área de personal ya establecido, sino que también para el personal de inicio y que en ambos tiene un repercusión favorable en la organización.

Con base en las competencias el objetivo se maximiza en el desarrollo de una fuerza de trabajo competente. La competencia reflejara las expectativas del empleo, y se enfocara en las funciones de trabajo en vez de hacerlo en los puestos cuyo resultado es el desempeño eficaz y/o superior en un puesto. (Fletcher, 2001). Entonces la competencia es una base fundamental para el objetivo de la capacitación de personal.

1.2.4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El propósito de la capacitación es influir en el comportamiento del trabajador con el fin de elevar la productividad. La capacitación es si es un proceso mediante el cual se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje de respuesta a los problemas que se presenten.



Para referirse al proceso de capacitación, se debe de dar al término el enfoque de un sistema pedagógico, de esta manera se permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta y analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El enfoque de sistema nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes y ver la totalidad de cada proceso en relación con el medio. También permite percibir, evaluar la interacción entre los procesos, los niveles de responsabilidad y por lo tanto resolver problemas de manera eficiente.

Es así como el proceso de capacitación sigue una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos básicos de la capacitación de personal que son:

- Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- Cambio de comportamiento

La naturaleza del proceso de capacitación, aunque sea considerada como una serie de eventos o fases para la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto (Posadas & Rodríguez, 2005).

De acuerdo con el proceso correspondiente las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación. (Grados Espinoza, 1999) Son las que se detallan a continuación:

a) Planeación.

En esta etapa se determina que hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos, y establecimiento de planes y programas.

b) Organización:

Mientras la primera etapa del proceso responde estrictamente al ¿Qué hacer?, la organización instrumenta ¿con qué hacerlo?; en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los



siguientes elementos: estructura y sistema, integración de persona, integración de recursos materiales y entrenamientos de instructores internos.

c) Ejecución:

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevara a cabo los planes establecidos. Por lo tanto implica los siguientes elementos: planes y apoyos de instrucciones, contratación de servicio, coordinación de recursos, y evaluación y seguimiento.

La competencia global, los cambios tecnológicos, las diferencias en la mano de obra y las funciones y adquisiciones son algunas de las razones por las que las organizaciones invierten en capacitar a su personal. Algunos consideran que la capacitación es importante para adquirir habilidades muy específicas. (Adrian, 2001) Sin embargo el autor señala que la el proceso de capacitación no solo es para adquirir habilidades especificas sino también para el desarrollo a la solución de problemas variados.

1.2.5. LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.

El impacto de capacitación en las empresas se proyecta desde la detección de necesidades de capacitación ya que puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar, además de que como ya se mencionó la capacitación es una forma de mantener motivados a los trabajadores, ya que ellos se sentirán actualizados en el mercado laboral.

El autor Alles, señala que la capacitación tiene un valor estratégico para una empresa, debido a que realmente marca la diferente entre una empresa y otra, ya que entrenar y capacitar al personal además de mantenerlo empleaba se ve reflejado en la actualización del capital intelectual de la empresa (Alles, 2000).

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa interviene en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideramos que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su función como tal de manera eficiente. Es una actividad sistemática,



planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficiente en las funciones que a él se le asignen, buscando producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo. (Journal, 2009).

La capacitación se debe tomar como una estrategia, la cual debe focalizarse al impacto que genera en la empresa, toda acción realizada debería tender a resolver los problemas de la organización.

Dentro de una empresa debe implementarse de tal manera que asegure la transferencia de habilidades medibles por sus resultados organizacionales.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja, o simple, involucra estos tres aspectos. (Chivenato, 2011) El autor, señala que el impacto de la capacitación sobre la empresa, está en el desarrollo de habilidades y competencias que servirán en la calidad repercutida en su ambiente, tarea o en la misma organización en un todo.

Es muy importante recalcar que el impacto de la capacitación en las empresas depende de varios factores, en su mayoría estos factores son internos es decir de cada empresa, sin embargo el autor Kirk Patrick señala los siguientes niveles de evaluación de las actividades de capacitación, para que con ella se pueda medir la capacitación y su impacto en la empresa:



- El primero es de reacción: si los participantes les gusto la actividad de capacitación.
- El segundo es de aprendizaje: si los participantes aprendieron los objetivos de la actividad de capacitación.
- El tercero es de aplicación; están los participantes usando en su puesto de trabajo las habilidades aprendidas.
- El cuarto es de costo beneficio: cuál es el impacto operacional (Kikpatrick, 2000).

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de ese personal para cumplir futuras responsabilidades (Werther & Davis, 2000).

Así mismo “el cambio de la capacitación hacia el aprendizaje debe ser caracterizado como un movimiento progresivo. Desde ceder contenido al desarrollo de capacidades de aprendizaje como estrategias de largo plazo” (Sloman, 2006)

Por lo tanto se puede decir que la capacitación deberá ser entonces un buen soporte tecnológico y sobre todo una buena motivación, ya que estos son elementos básicos que van a influir para que la institución se más eficiente, se dice que la capacitación debe empezar primordialmente por la motivación, porque una persona motivada, va a proyectar mucha seguridad, va a buscar medios y las formas para desempeñar eficientemente su trabajo.

1.2.6. LA CAPACITACIÓN, COMO UNA NECESIDAD A IMPLEMENTAR.

La detección de necesidades de capacitación es importante puesto que capacitar puede ser la solución a los problemas debido a causas de diferencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores. Esto implica la elaboración de un diagnóstico preciso y confiable en el que se manifiesta el estado real de la institución. Es la base fundamental de todo sistema de formación de personal, ya que sin esta base no es posible



fijar objetivos de aprendizaje conforme con la realidad y sin esos objetivos es imposible sistematizar el proceso de la capacitación.

Es por ello que la información obtenida a través de la detección de necesidades permite comprender que trabajadores carecen de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, requeridos con el fin de diseñar y poner en operaciones, planes y programas inclinados a resolver los problemas que se presentan, tomando en cuenta la información cuantitativa y calificativas de las necesidades de capacitación para determinar prioridades en cuanto a carencias presentadas en el personal.

Dicha detección permite determinar ¿A quién capacitar?, ¿Cuándo capacitar?, ¿En qué se va a capacitar?, ¿Cómo se va a capacitar al trabajador?, de acuerdo con la falta de conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes que presente el empleado y que necesite el puesto que ocupa. Al darle solución a esto, se tendrá como resultado un desarrollo óptimo en las funciones que cada trabajador desempeña.

“¿Qué tipo de señales pueden alertar a los supervisores de que la capacitación para los empleados podría ser necesaria? Las más obvias se relacionan con la productividad, especialmente el desempeño inadecuado o la baja productividad” (De Cenzo & Robbins, 2003). Es decir nos enfrentamos a la necesidad de implementar un proceso de capacitación en situaciones como las que nos menciona el autor: baja de productividad, mal rendimiento en el puesto.

El desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante en un puesto. La detección de necesidades es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización para cumplir mejor con sus roles actuales o para aspirar a un puesto distintivo (Zepeda Herrera, 1999). Por ello, su objetivo es la identificación de ambas cosas, conocimientos y habilidades, a fin de contar con la información necesaria para plantear la capacitación y para, posteriormente, verificar sus resultados.



1.3. FRACASO Y QUIEBRE EMPRESARIAL.

El fracaso empresarial es un concepto muy amplio que engloba una diversidad de estados que pueden repercutir de forma negativa en la empresa, siendo también varias las causas por la que empresa entre en un estado de crisis, así como diferentes variables de deterioro que se pueden apreciar en ella.

Por lo cual se propone la capacitación como una herramienta para evitar y combatir los índices de fracaso empresarial.

1.3.1. DEFINICIÓN DE FRACASO.

Los estudios que abordan el fracaso empresarial en las microempresas no son numerosos, a pesar de que en este concepto se presentan los mayores niveles de desaparición debido a mala administración y comercialización, esto puede traer grandes consecuencias en gran conjunto de agentes económicos por lo que ahora existe un gran interés por hallar los factores implicados en este concepto impulsando la elaboración de modelos para predecir el fracaso empresarial. Por lo cual a continuación se define el término de fracaso, según algunos autores:

Según los autores Altman, Vinso, Sharma y Mahajan, el término fracaso no se plantea como un evento imprevisto, sino que es la consecuencia final de un cúmulo de desequilibrios financieros y desequilibrios empresariales, de una organización. (Altman, 1968; Vinso, 1979; Sharma y Mahajan, 1980).

McRobert y Hoffman proponen el término fracaso empresarial como un proceso que se inicia por defectos en el sistema administrativo interno de una empresa, que desemboca en las decisiones desacertadas, en deterioro financiero y por ende en el colapso de toda la empresa. (McRobert y Hoffman, 1997).

Devydenko modeliza el fracaso, como la situación patrimonial reflejada por una valoración reducida en sus activos, o caracterizada por la escasez de flujos de caja, el autor refleja más el fracaso como un hecho de malas decisiones financieras (Davydenko, 2010).



En el trabajo de los autores Piñeiro, De Llano y Rodríguez se señala el fracaso como la presencia de incertidumbres o problemas graves en los informes de auditora, que expresen un riesgo inminente en la supervivencia de la empresa. (Piñeiro, de Llano y Rodríguez, 2012).

Para Mosqueda se concibe el fracaso como el momento, conforme a un umbral, en que se detecta el incumplimiento de los objetivos financieros y estrategias de mercados por la gerencia, que en conjunto, posibilitan el riesgo de quiebre en los negocios (Mosqueda 2008).

De forma genérica, se puede distinguir tres estados distintos de fracaso:

- Fracaso económico: cuando los ingresos son insuficientes para cubrir los costos.
- Fracaso financiero a lo que Altman (1981) denomina insolvencia técnica o en sentido de capital: consiste en problemas de falta de liquidez.
- Fracaso jurídico (insolvencia definitiva o en el sentido de bancarrota, según Altman): se identifica con la existencia de un patrimonio neto negativo de la empresa, lo que conlleva una sanción legal.

Así pues, el fracaso empresarial se ha enmarcado principalmente en definiciones jurídicas como es la bancarrota o quiebra legal, asimismo el fracaso financiero o insolvencia, valor reducido de los activos o escasez del flujo de caja, suspensión o incumplimiento de pagos, entre otros que afectan al funcionamiento continuo de la empresa. Por lo tanto, se podría distinguir dos aproximaciones al concepto de fracaso referidos en los diferentes estudios de este tipo:

- Fracaso financiero o suspensión de pagos.
- Catalogados legalmente en quiebra.

Sin embargo, se deduce que la crisis no tiene por qué implicar necesariamente el fracaso empresarial, la vida de una empresa está dada por fases de crecimiento, desarrollo y maduración, las cuales se caracterizan por crisis que



precipitan un salto a la otra fase, logrando su afianzamiento o desaparición. Entre estas crisis se distinguen de liderazgo, de autonomía, de control, de papeleo y revitalización (Anzola & Puentes, 2007) por tanto, el fracaso es una situación definitiva, es decir, la desaparición.

1.3.2. QUIEBRE EMPRESARIAL.

El quiebre empresarial en el sentido legal se presenta cuando la empresa no puede pagar sus cuentas sus obligaciones sobrepasan el valor justo de sus activos, en cualquiera de estas situaciones una empresa puede ser declarada legalmente quebrada.

Existen dos tipos principales de la quiebre:

- Voluntario:

En cualquier institución que no sea una municipal o financiera puede iniciar a nombre propio una petición de la quiebre. La insolvencia no es necesaria para iniciar formalmente el quiebre voluntario, ni la compañía tiene que haber incurrido en uno de los actos legales de quiebre.

- Involuntario:

El quiebre involuntario lo inicia un externo, usualmente el acreedor.

En términos generales la quiebra se refiere a una “situación de desequilibrio entre los valores realizables y las prestaciones exigibles de una firma” (Debernardo, H. 2008), que llevan a que la empresa no pueda hacerse cargo de sus obligaciones.

Altman señala en su obra que la quiebra es la insolvencia técnica o falta de liquidez, donde la empresa no puede hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores. (Altman, 1981)



Theodosiou como la gran parte de los autores señalan que el estado de quiebra de una empresa es el reflejo de insolvencia económica, para hacer frente a las obligaciones con las que se cuenta (Theodosiou, 1993).

Según la literatura la quiebra empresarial se define como una acumulación de factores que dañan la liquidez y solvencia de una organización. Lo cual hace por consecuencia que la organización no pueda hacer frente a sus obligaciones y deudas.

1.3.3. CAUSAS DEL FRACASO Y/O QUIEBRE EMPRESARIAL.

Las causas del fracaso empresarial pueden ser catalogadas en dos partes, la cual las refiere como internas y externas:

- Internas son las razones asociadas al propio emprendedor y su ámbito de acción.
- Externa se refieren a factores o variables relacionados con el entorno de la empresa.

Tabla 1. Clasificación general de las causas del fracaso empresarial

<i>Causas del fracaso empresarial</i>	Interna	Finanzas
		Gestión
		Producto y mercado
	Externa	Recursos humanos
		Finanzas
		Gobierno y entorno
		Producto y mercado

Fuente: Gulst y Maritz (2011)

Dentro de las causas internas y externas, hay subclasificaciones propias del concepto que las agrupa.



Por ejemplo, las causas vinculadas a problemas de gestión constituyen un factor interno que agrupa a una serie de causas específicas vinculadas a la estrategia y administración de los recursos.

Según el estudio realizado por Gulst y Maritz (2011), las principales causas del fracaso empresarial se pueden agrupar en las seis categorías de la tabla anterior. Los análisis de fracaso suelen evidenciar un mayor número de causas internas que externas.

El peso concreto de estas causas en situaciones concretas de fracaso ya dependerá de muchos factores asociados al perfil del empresario la tipología de actividad y las características del entorno.

Sintetizando la revisión de Gulst y Maritz (2011) a continuación se presenta un desglose de las causas internas y externas del fracaso y/o quiebra empresarial que se enumeraron en la tabla anterior (tabla 1).

- a) Causas de fracaso asociadas a problemas financieros.
 - Problemas financieros y deuda excesiva.
 - Uso inapropiado del dinero.
 - Poco acceso a capital.
 - Cambios en la economía local.
 - Elevado coste de financiamiento.
- b) Causas de fracaso asociadas a problemas de gestión.
 - Estrategia de administración pobre.
 - Cualidades y habilidades de gestión inadecuadas.
 - Equipo de administración.
 - Plan de negocios pobre o inexistente.
 - Bajo control de costes, precios y distribución.
 - Problemas de liderazgo.
 - Personas claves realizan trabajos más allá de lo que corresponde
- c) Causas de fracaso asociadas a problemas de producto y mercado:
 - Necesidades de mercado no focalizadas.
 - Relaciones pobres con proveedores y/o vendedores.
 - Tamaño de mercado.



- Mercado externo pobre.
 - Sustitutos, alternativas, competidores indirectos.
 - Desconocimiento de los clientes.
 - Falta de experiencia.
 - Bajo crecimiento del mercado.
 - Imposibilidad de acceso o renuncia a mercados mayores.
- d) Causas de fracaso asociadas a problemas de Recursos Humanos.
- Falta de capacitación empresarial.
 - No contar con especificaciones de requerimiento de personal.
- e) Causas de fracaso asociadas al papel del Gobierno y del entorno.
- Condiciones del entorno desfavorables.
 - Regulaciones y disponibilidad de fondos del gobierno.
 - Problemas legales.

1.3.4. FACTORES DEL FRACASO Y/O QUIEBRA EMPRESARIAL

Existen muy diversos factores en el fracaso empresarial, pero podemos decir que la mayoría de ellas es la inexperiencia o incompetencia de los administradores de las empresas y en una pequeña parte, la negligencia, fraudes y desastres.

En cuanto a la ineficiencia, esta lleva consigo deficiencia en la administración de las empresas, siendo las principales causas las que se enlistan a continuación:

- Falta de liderazgo.
- Inadecuada administración ante los retos de la globalización.
- Deficiencia de dirección, como la toma de decisiones equivocadas, falta de profesionalismo.
- Carencia de productos competitivos.
- Falta de políticas adecuadas de personal, desarrollo de productos de mercados y distribución.
- Debilidad en la dirección de finanzas, carencia de estructura financiera adecuada a corto y largo plazo.
- Competencia aguda.



- Factores externos fuera del alcance de la dirección de empresas.

Todas y cada una de las deficiencias listadas anteriormente son factores de la desaparición de las empresas, tienen solución si se cuenta con profesionalismo, autoridad, producto y recursos suficientes para el desarrollo de la empresa.

Factores administrativos:

Una inadecuada planeación dentro de la administración podría conducir definitivamente al fracaso, puesto que de ella depende todas y cada una de las áreas que componen una empresa. Este podría ser considerado uno de los principales factores del fracaso y de esta podrían derivar las siguientes:

- a) Falta de preparación de los ejecutivos de la empresa.
- b) Carencia de una visión que traspase las fronteras (ámbito comercial y respuesta.
- c) No se planea a largo plazo.
- d) No se cuenta con la capacidad de poder competir con las empresas de la competencia en cuanto a mercado y nivel de calidad.

Estos son algunos de los factores del fracaso, pero podemos apreciar más si buscamos al exterior de la empresa. La situación económica del país o de la región como ya se mencionó, permite ser de los siguientes factores de fracaso:

- a) Inflación.
- b) Endeudamiento a causa de las devaluaciones de la moneda.
- c) Al abrir las fronteras al comercio exterior (TLC) se tienen que enfrentar las empresas a la competencia de las empresas extranjeras.
- d) La competencia que se da entre sectores comerciales o industriales del país.
- e) La falta de protección gubernamental a las empresas nacionales.

Los factores anteriores no son todos, ni quiere decir que son motivo de fracaso de todos los negocios, lo que para algunas empresas son debilidades, para otras son fortalezas, si no que esto más bien dependerá del tipo de empresa o



negocio que se esté tratando, sin embargo los puntos anteriores son el resumen de factores más propicios al fracaso empresarial.

Aspectos financieros:

Este aspecto es relativo a las debilidades en la dirección de finanzas, que podemos resumir en dos problemas, el primero acerca de las debilidades en las deficiencias, pueden existir en el sistema de captación de operaciones, en cuanto a su medición, clasificación, registro, información significativa, entre otros, podemos resumir estos en los siguientes factores:

- a) Carencia de efectivo.
- b) Exceso en la inversión de cuentas por cobrar, ya sea por créditos o por atraso en sus pagos, o por una combinación de ambos.
- c) Exceso de inversión en inventarios originados por una planeación deficiente o por una inversión muy dosificada, las cuales no producen rendimientos normales, debido a una falta de rotación adecuada o por generación de inversión obsoleta.
- d) Deficiencias en las negociaciones de financiamiento a corto plazo.

En segundo plano se encuentra el ciclo a largo plazo, que está formado por inversiones permanentes y obligaciones a largo plazo que deberán tener una relación apropiada, de manera que las inversiones inyecten, a través de la depreciación y agotamiento, al ciclo financiero a corto plazo y que éste genere el efectivo necesario para liquidar la deuda a largo plazo. Los principales factores que se producen en este ciclo pueden resumirse en:

- a) Inversiones improductivas u obsoletas.
- b) Compromisos de amortización de deudas fuera de la capacidad financiera de la empresa.
- c) Capital contable inapropiado para el desarrollo del negocio.
- d) Aquí es oportuno señalar que en tiempos inflacionarios y con cambios dramáticos en la paridad de las monedas extranjeras, la carencia de la revelación de activo y pasivos en moneda extranjera puede poner en liquidación a una empresa de un día para el otro.



Son muy diversos y variados los factores por los cuales fracasan los negocios y están finalmente se consideran dependiendo del rubro y tamaño de la misma.

1.3.5. PROCESO DE FRACASO.

Sobre el proceso del fracaso empresarial se puede desligar en tres tipos de procesos, los cuales son:

- a) Empresas con insuficiencia crónica (muestra ratios financieros pobres hasta cuatro años antes de la quiebra).
- b) Empresas con caída de flujos de caja (por su liquidez y su endeudamiento es estático).
- c) Fracaso grave de la organización (todos los ratios financieros se ven directamente deteriorados el año anterior de la quiebra).

Cada uno de los procesos se caracteriza porque los ratios siguen un comportamiento diferente antes del fracaso empresarial, a continuación se explican en mayor forma estos procesos.

- Empresas con insuficiencia crónica:

Los signos de fracaso se muestran de forma temprana ya cuatro años antes de que se produzca el fracaso.

Las firmas de este grupo que tienen bajan rentabilidad de la tasa de inversión, flujo de caja sobre las ventas netas, el total de deuda sobre el total de activo y los coeficientes de liquidez.

Además, estos ratios se deterioran sistemáticamente a medida que el problema se aproxima.

- Empresas fracasadas con flujos de caja:

Las empresas de este grupo que fracasan perciben un notable descenso el segundo año antes de fracaso de la rentabilidad de la tasa de inversión y el nivel de ventas sobre el total de activos.

Así, los flujos de caja sobre el total de ventas netas son bajos.



El fracaso de estas firmas se puede predecir con una alta precisión el segundo año antes del fracaso.

- Fracaso grave en las organizaciones:

En este caso no existen diferencias significativas en los ratios de las empresas que fracasan y las que no fracasan hasta un año antes de que se produzca el fracaso de estas empresas.

El único signo que se puede detectar con antelación es que los ingresos financieros suelen ser muy bajos. Sin embargo, el último año para las firmas de este grupo sufren un deterioro drástico de los ratios.

1.4. LA CAPACITACIÓN Y EL FRACASO EMPRESARIAL.

El fracaso empresarial conlleva de muchos factores importantes y alarmantes, sin embargo enfocándonos a uno de los principales, este es de la capacitación.

El capital humano, es algo esencial para las empresas ya que de este depende en gran parte el que un negocio se fortalezca y crezca o de lo contrario fracase. La capacitación tiene que ver tanto en la reducción de los fracasos empresariales como en la mejoría de una gama de resultados relacionados con el desempeño de una empresa. Estudios indican que algunos propietarios de las MIPYMES no expanden sus negocios debido a problemas relacionados con la contratación y la administración de los empleados. Esto refleja en parte la falta de tiempo para entrenar a los nuevos empleados, pero también puede ser síntoma del costo y la dificultad para identificar la capacidad externa adecuada (OCDE, 2003).

Ciertamente no solo basta con capacitar una vez o al ingresar al negocio a las personas que forman o formarán parte del equipo de trabajo, en la actualidad hay miles de avances constantes e innovaciones por lo que la capacitación debe ir a la par, además se debe tener en cuenta que el personal tenga un buen ambiente de trabajo y se encuentre a gusto emocionalmente.



Muchas veces los emprendedores creen que con haber estudiado un poco respecto al tema o tener un poco de experiencia es suficiente pero realmente no es así, no importa los conocimientos que se tienen, ni estudios o experiencia, lo importante es estar capacitado para hacer las cosas de manera correcta y de encontrar soluciones si es necesario.

Otro punto en contra de las microempresas, es que los empresarios se creen autosuficientes y pretenden hacerse cargo de todas las áreas y tareas de sus negocios, incluso hay quienes sí toman algunos cursos pero esto no significa que con ello puedan asumir toda la responsabilidad.

También a estos negocios les afecta el hecho de ser familiares, ya que esto conduce a los microempresarios a contratar a su familia sin importar, si tienen los conocimientos requeridos y además de esto no se preocupan por capacitarlos, incluso algunos se sienten ofendidos al mencionarles el tema de la capacitación puesto que no lo consideran necesario, y es así como cualquier persona se hace cargo de la administración del negocio, y no se dan cuenta a tiempo cuando las cosas comienzas a ir mal, lo que trae problemas que si no se detectan se van agravando hasta llevarlos al fracaso.

La capacitación es percibida como un gasto o inversión innecesaria, de la cual en ocasiones los microempresarios no tienen el conocimiento de su importancia.

Lo importante es estar capacitado y capacitar a los trabajadores, logrando que todos complementen todos sus conocimientos y experiencias.



1.5. CONCLUSIÓN

Concluyendo con este primer capítulo podemos decir que la capacitación es primordial para las empresas, por lo que se debe tener en cuenta que no es un gasto sino una inversión de las empresas, ya que al desarrollar actividades importantes en las que participen los colaboradores podrán tener resultados positivos, como pudimos ver actualmente se cuenta con un gran número de definiciones según diversos autores, de manera breve lo definimos como una herramienta para obtener un personal capacitado con el conocimiento necesario y desarrollo habilidades para cumplir las responsabilidades de manera eficiente.

Además de traer beneficios como incremento de la productividad y calidad de trabajo, aumenta la rentabilidad de la organización, ayuda a la solución de problemas, reducir la necesidad de supervisión, entre otros. En si la capacitación tiene como propósito un desarrollo competente, lo que logra estabilidad y contribuye al éxito de las organizaciones, debido a esto debe ser vista como una necesidad para todo el personal sin excepción, ya que se puede decir que es una estrategia para resolver problemas en la organización, y como algo que las empresas necesitan para medir y calificar las habilidades que existen en ellas.

Por otra parte relacionado al fracaso empresarial que existe podemos decir que de alguna manera la falta de capacitación puede influir en este, ya que en los lugares que si se practica de acuerdo a los datos de estudios mencionados anteriormente la calidad y eficacia del personal es mejor, y por el contrario algunos quiebres de empresas se relacionan con contratación y la administración de los empleados y por consiguiente con la capacitación.



CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LAS MIPYMES



2.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentará un análisis de las MIPYMES el cual estará compuesto por siete apartados en total, los apartados consistirán en diversos conceptos de empresa, además de los tipos, clasificaciones y subclasificaciones de la misma, describiendo las particularidades, dimensiones y relevancias que comprenden la empresa en general.

Posteriormente en los capítulos con base a la estratificación de la Secretaría de Economía SE en relación a su tamaño y ventas presentaremos un análisis de las MIPYMES a nivel país, estado y ciudad. Para efectos del análisis se consideran los sectores Comercial, Manufacturero y de Servicios, al igual dentro de los mismos se analizarán sus totales de unidades económicas, personal ocupado y su producción bruta se con base a datos del INEGI. Por último se presentara la conclusión de todo el capítulo de acuerdo a la información analizada.



2.2. CONCEPTO DE EMPRESA.

Desde hace mucho tiempo las empresas juegan un papel importante en la vida económica del país, son el sustento de miles de personas, como empresarios y como empleados de las mismas. Surgiendo de la necesidad creciente de la sociedad en adquirir bienes de consumo, debido a que esta demanda de bienes, servicios y solo puede ser cubierta por entidades que tengan la capacidad de adaptarse a las necesidades y deseos del consumidor.

Münch define a la empresa como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de necesidades de la comunidad. (Münch, 1991)

Para Mandes Morales la empresa es como la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de la producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas de las ramas productivas de los sectores económicos. (Mandes Morales, 1993)

Por lo anterior, se puede entender el concepto de empresa como unidades económicas, que cuentan con recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos. Para la generación de utilidades y la consolidación de la economía del país. Con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad por medio de la oferta de bienes y servicios. Que se dedica a alguna actividad de producción o venta de bienes y servicios.

2.3. TIPO DE EMPRESA

Debido a la gran variedad de tipos de empresas que hoy día se encuentran, se presentan diversas definiciones de los tipos de empresa existentes, lo cual va variando de acuerdo a cada autor.



De acuerdo a la procedencia, Méndez Morales (2002), las clasifica en Públicas y Privadas

- ❖ Públicas: en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas publicas pueden ser:
 - ✓ Centralizadas: cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
 - ✓ Desconcentradas: poseen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
 - ✓ Descentralizadas: son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
 - ✓ Estatales: pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y privado.
 - ✓ Mixtas y Paraestatales: en estas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

De acuerdo con el origen del capital y dentro de esta misma clasificación los autores Münch Galindo (2004) y Gómez Granillo (1993) dan la siguiente subclasificación sobre las empresas privadas:



- ❖ Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
- ✓ Empresas nacionales: son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
- ✓ Empresas extranjeras: organizaciones que operan en el país pero que sus capitales son aportados por extranjeros.
- ✓ Empresas mixtas: son aquellas que se componen de una parte del capital nacional y otra extranjera.
- ✓ Empresas multinacionales: se forman del capital de varios países y se dedican a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.
- ✓ Empresas transnacionales: grandes consorcios organizados internacionalmente por medio de empresas matrices que controlan a muchas subsidiarias o filiales que operan bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos.

El autor Alegre Et. Al. (2001) las clasifica *en relación a su giro o actividad que desarrollan* en: Comerciales, Industriales y de Servicios, a las cuales subdivide de la siguiente manera;

- ❖ Comerciales: son aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen fácilmente a manos del transformador o consumidor. Son de tres tipos;
- ✓ Mayoristas: son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (aquellas que venden a mayoristas o minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- ✓ Minoristas o detallistas: los que venden productos al menudeo o en cantidades al consumidor.



- ✓ Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por ésta una ganancia o comisión.

- ❖ Industrial: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes y servicios mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Son de dos tipos:
 - ✓ Primarias
 - Extractivas: explotan los recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

 - Ganaderas: explotan la ganadería.

 - Agrícolas: explotan la agricultura.

 - ✓ Secundarias
 - Manufacturera: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser de tres tipos;
 - Empresas que producen bienes de consumo final.

 - Empresas que producen bienes de producción.

 - Construcción, se dedican a la realización de obras públicas y privadas.

- ❖ Servicios: son empresas que satisfacen una necesidad personal o derivada de las industrias y comerciales. Están clasificadas de la siguiente manera;



- ✓ Personas: a este grupo pertenecen los técnicos, y los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración, ya que establece un costo: taxistas, electricistas, plomeros, docentes y comunicadores.
- ✓ Profesionistas: a este grupo se le asignan los despachos de consultores, asesores, contadores, y demás lugares en que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.
- ✓ Empresas: aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, cajas de bolsa, agencias de publicidad.

Uno de los criterios de clasificación más usados es el de *Según la magnitud de la empresa*. De acuerdo a los siguientes puntos se puede identificar qué tipo de empresa puede pertenecer una organización (Münch Galindo, 2005):

- ❖ Financiero: el tamaño se determina por el monto de su capital.
- ❖ Personal Ocupado: este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1,000 y una grande la que tiene más de 1,000 empleados.
- ❖ Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que abastece y con el monto de sus ventas.
- ❖ Producción: Se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

Otro tipo de empresas (Méndez Morales, 2002):

- ❖ Maquiladora: empresa de un país desarrollado que se establece en países dependientes y atrasados, que realicen procesos productivos intensivos en la utilización de mano de obra y que complementan procesos productivos iniciados en otros países con el fin de optimizar las ventajas competitivas de las empresas.



- ❖ Franquicia: tipo de empresa que mediante un contrato de licencia de una empresa ya establecida, comercializa productos y servicios. Incluyéndose en la licencia de marca registrada, equipo, materiales, tecnología y lineamientos administrativos.

Para el desarrollo de nuestro estudio, haremos uso de la clasificación por personal ocupado, tomando en cuenta los datos referentes al número total de trabajadores, de acuerdo a los datos para MIPYMES publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del 2009 los cuales se presentaran en el apartado 2.4

2.4. CLASIFICACIÓN

La secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), con el fin de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades económicas.

La modificación, que se publicó el 30 de junio del 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), toma en cuenta el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales.

Establece que el tamaño de la empresa se determina a partir de lo obtenido del número de trabajadores multiplicados por 10%, más el monto de las ventas anuales por 90%.



Tabla 2. Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y ventas, Clasificación de MIPYMES.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de ventas anuales (MPD)	Tope máximo conminando
Micro	Todas	Hasta 10 trabajadores	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30 trabajadores	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
Mediana	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50 trabajadores	Desde \$4.01 hasta \$100	9.5
	Comercio	Desde 31 hasta 100 trabajadores	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100 trabajadores	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250 trabajadores	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

La tabla 2 muestra una estratificación tomada del Diario Oficial de la Federación (2009) de las empresas de acuerdo a su tamaño, al sector al que pertenecen, el número de trabajadores y el tope máximo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, conforman más del 95% de las compañías legalmente registradas y contribuyen en la generación de empleos e ingresos. De esta manera, conforman un tejido económico de subsistencia para la población económicamente activa (INEGI).



De acuerdo a estos datos MIPYMES se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las microempresas: en estas por lo general, la empresa y el local son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementos reducidos. Los asuntos relacionados con la administración, finanzas, ventas y la misma producción son elementales, sin embargo el mismo director o propietario es el que se encarga de atender personalmente.

Pequeñas empresas: en términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes creadas para ser rentables que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado límite (Fieiman, 2000).

Medianas empresas: en este tipo de empresas intervienen varios criterios de cientos de personas y en algunos casos de miles, generalmente intervienen sindicatos y hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados (Zuani, 2003).

La importancia que presentan MIPYMES radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existe a nivel nacional, así como internacional. Estas entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica y representan una gran oportunidad.

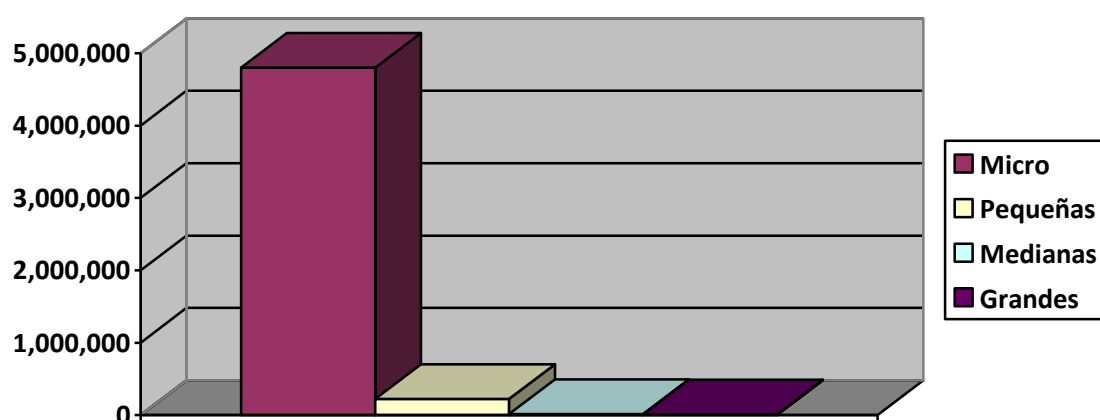
2.5. LAS MIPYMES EN MÉXICO.

Según los resultados del Censo Económico 2009 se dio a conocer que en México se contaban con 5, 144,056 empresas.

En el siguiente gráfico se puede observar que 4, 800,000 (95.2%) son microempresas, 221,194 (4.3%) son pequeñas, 15,432 (0.3%) medianas y 10,288 (0. 2%) grandes empresas.

Notoriamente las microempresas son las que ganan con el mayor número de empresas en México, lo cual podemos contribuir a que cada vez existen más programas para fomentar la apertura y crecimiento de estas, además de los múltiples financiamientos que brindan un gran apoyo a los microempresarios.

Gráfico 1. Número de empresas en México por tamaño



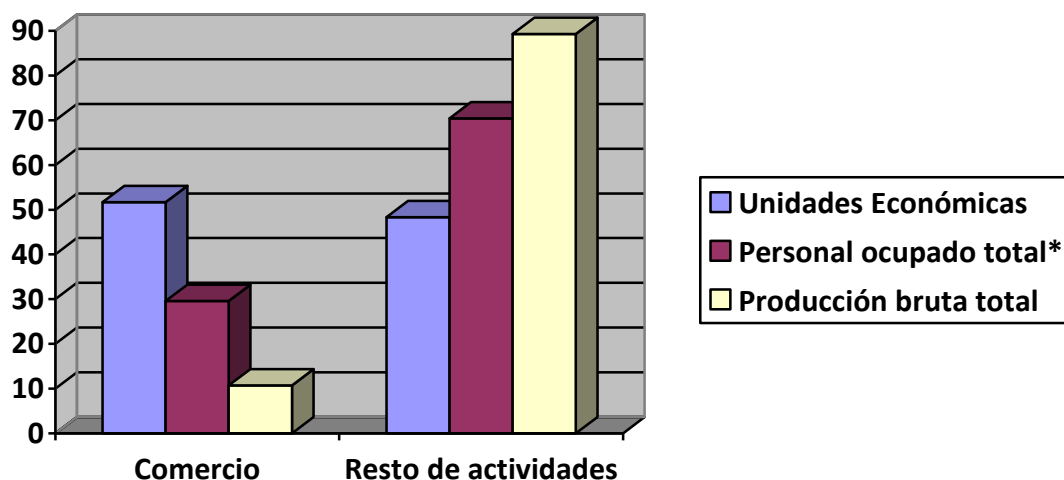
Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2009

Con base a los resultados estadístico obtenidos por el INEGI mediante el censo económico 2014 en México existían un total de 5, 654,014 establecimientos económicos, de los cuales 4, 169,533 pertenecen y se encuentran distribuidos en los sectores de Comercio, Manufactura y Servicios.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México (SCIAN) las actividades comerciales están contempladas por dos sectores: Comercio al por mayor y Comercio al por menor.



Gráfico 2. Importancia del comercio en la economía.

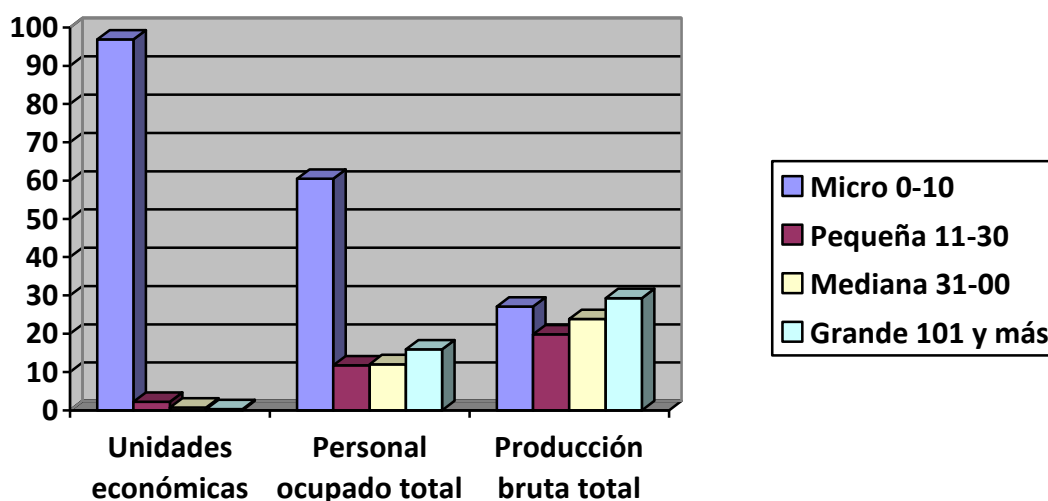


Fuente: Elaboración propia con base a información del Censo Económico 2014

Como se puede ver el gráfico superior la actividad comercial es abundante en el país ya que de acuerdo al número de comercios estos representan un 48.3% de las unidades y un 29.6% de las personas se dedican a esta actividad, a pesar de esto la aportación de la producción bruta total solo está conformada por un 10.7%

Para el 2014, en nuestro país existían 2 042 641 unidades económicas dedicadas al Comercio.

Gráfico 3. Importancia del Comercio según variables seleccionadas (porcentajes).



Fuente: Elaboración propia con base a información del Censo Económico 2014

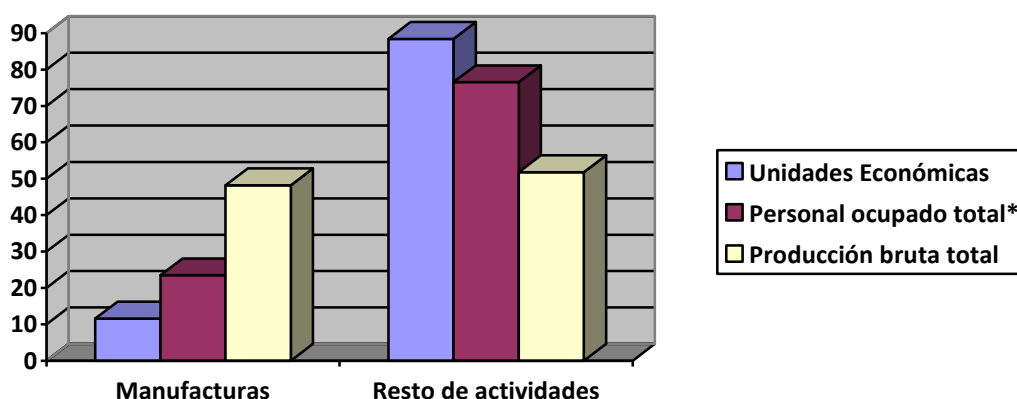


Como podemos observar en el gráfico anterior las microempresas ocupan el mayor porcentaje de importancia en el sector comercio según sus variables de unidades económicas, personal ocupado y producción bruta, resaltando las unidades económicas de las microempresas con un 96.9% podemos ver la gran diferencia y ventaja que estas poseen, al igual con la variable de personal ocupado las microempresas ocupan el primer lugar aunque el porcentaje de diferencia con las pequeñas, medianas y grandes no es muy alto esto significa una gran importancia como fuente de empleos en las microempresas del sector comercio, en la producción bruta hubo diferencia ya que las grandes empresas ocupan el primer puesto con un 29.3% sin embargo, le sigue el porcentaje de las micro con un 27.1%

El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México dos mil trece (SCIAN) se encuentra dividido en un 21 subsectores, 86 ramas, 179 subramas y 291 clases de actividades.

En la siguiente gráfica podemos observar que la producción bruta en México es principalmente por el sector manufacturero de acuerdo con el Censo Económico, esto es al generar un 48.2% del total del país, y ocupar un 11.6% de unidades económicas y 23.5% del personal ocupado.

Gráfico 4. Importancia de las Manufacturas en la economía.

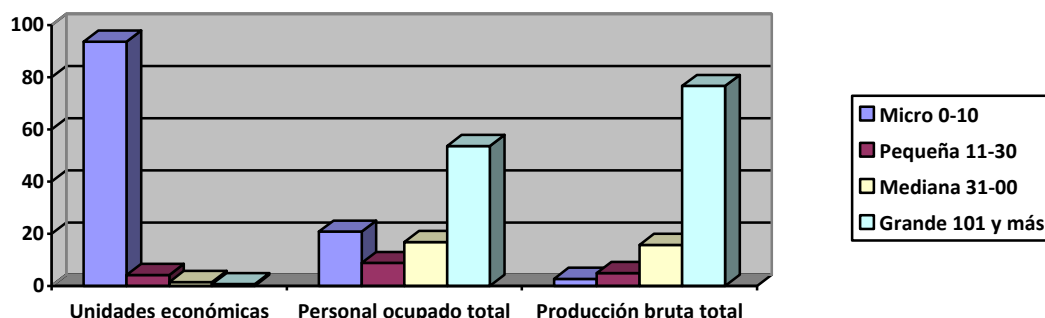


Fuente: Elaboración propia con base a información del Censo Económico 2014



Para el 2014, en nuestro país existían 489, 530 unidades económicas dedicadas a las Manufacturas.

Gráfico 5. Importancias de las manufacturas según variables seleccionadas (porcentajes).



Fuente: Elaboración propia con base a información del Censo Económico 2014

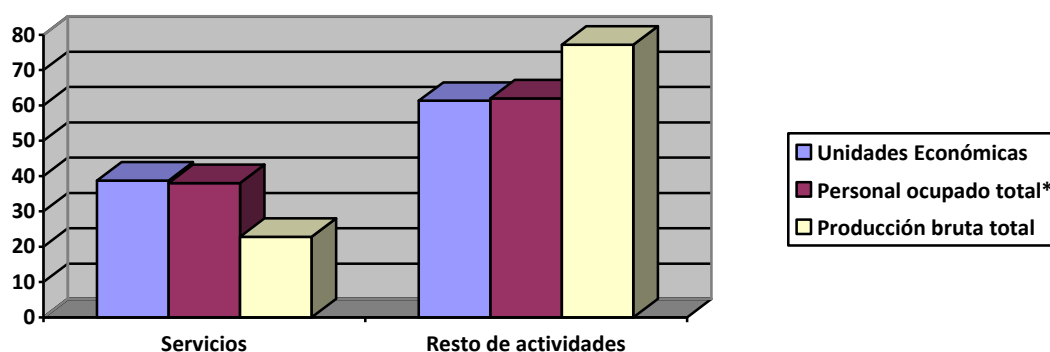
De acuerdo al gráfico anterior las microempresas ocupan primer lugar de importancia en el sector manufacturero, según su variable de unidades económicas con un 93.6% son el porcentaje mayor, seguidas por las grandes empresas con un 76.6% las pequeñas y medianas empresas se quedan en desventaja, al igual se presentan las variables de personal ocupado y producción bruta en las cuales las grandes empresas ocupan el primer lugar esto significa una gran importancia como fuente de empleos en el sector manufacturero.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2013 (SCIAN) las actividades de servicio están contempladas por 11 sectores. Los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades a terceros, ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural.



En el siguiente gráfico se encuentra representado un 38.7% del total nacional de unidades económicas de servicios, al igual representa el mayor número y primer lugar de personal ocupado con un 38% mientras su producción total es de un 22.8%.

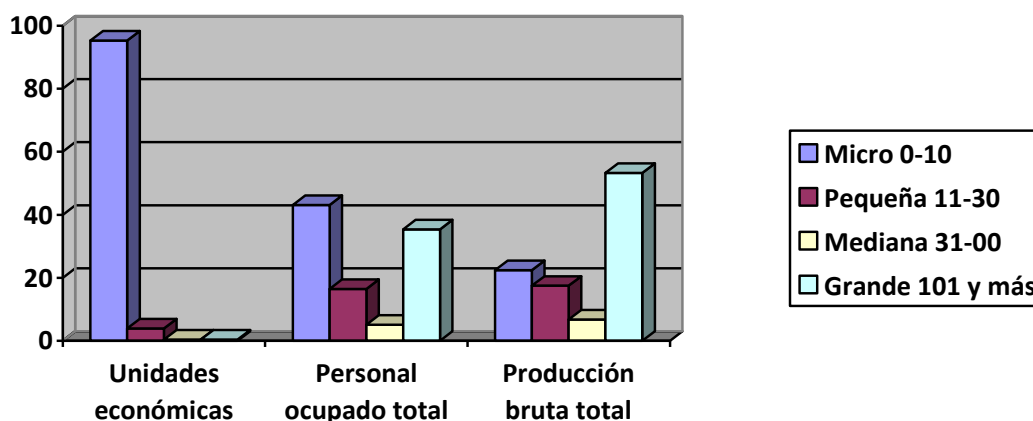
Gráfico 6. Importancia de los servicios en la economía.



Fuente: Elaboración propia con base a información del Censo Económico 2014

Para el 2014, en nuestro país existían 1 637 362 unidades económicas dedicadas a los Servicios.

Gráfico 7. Importancia de los servicios según variables seleccionadas (porcentajes).



Fuente: Elaboración propia con base a información del Censo Económico 2014



En el gráfico anterior podemos ver que las microempresas ocupan el primer lugar en unidades económicas con un 95.3% tanto en este sector de servicios, como en el de comercio y manufactura, en la siguiente variable de personal ocupado también ocupan el primer lugar con otras dos variables las grandes empresas ocupan el primer lugar con un 43.1% seguidas por el 35.4% de las grandes empresas, y en la tercer variable de producción bruta son las grandes empresas quienes ocupan el primer lugar con un 53.3%.

Analizando los datos obtenidos mediante el censo económico INEGI 2009 y 2014, podemos notar la importancia para la economía del país que tienen las MIPYMES ya que son las que tienen el mayor número de empresas superando a las grandes empresas en un alto porcentaje y respecto a las aportaciones de los tres sectores elegidos Comercio, Manufactura y Servicio a la economía del país Mexicano, podemos decir que el sector más importante en unidades existente es el del Comercio con un porcentaje de 51.7% ya que este tiene el número más alto de establecimientos, mientras en el total de personal ocupado el sector Servicios se encuentra en primer lugar con un 38% lo que significa que es el más importante generando empleos, además de estas la tercera variable elegida es la de la producción total bruta la cual encabeza el sector Manufacturero con un 48.2%.

A pesar de que el sector del comercio predomina en relación al número de establecimientos, no podemos dejar de darle la importancia que les corresponde a los otros dos factores existentes, ya que en cuestión de fuentes de empleo el principal sector es el de servicios y la producción total bruta la rige el sector manufacturero por lo que los tres se complementan y son indispensables para la economía de México.

Lo anterior nos permite darle la importancia necesaria a la conservación de las MIPYMES, que están conformadas principalmente por la microempresas que son las que predominan en esta clasificación, gracias a los censos económicos tenemos noción de cómo se encuentran la mayoría de estas, por lo que realizando estudios de los diversos factores que influyen en su éxito o fracaso nos pueden ayudar a prevenir su cierre.

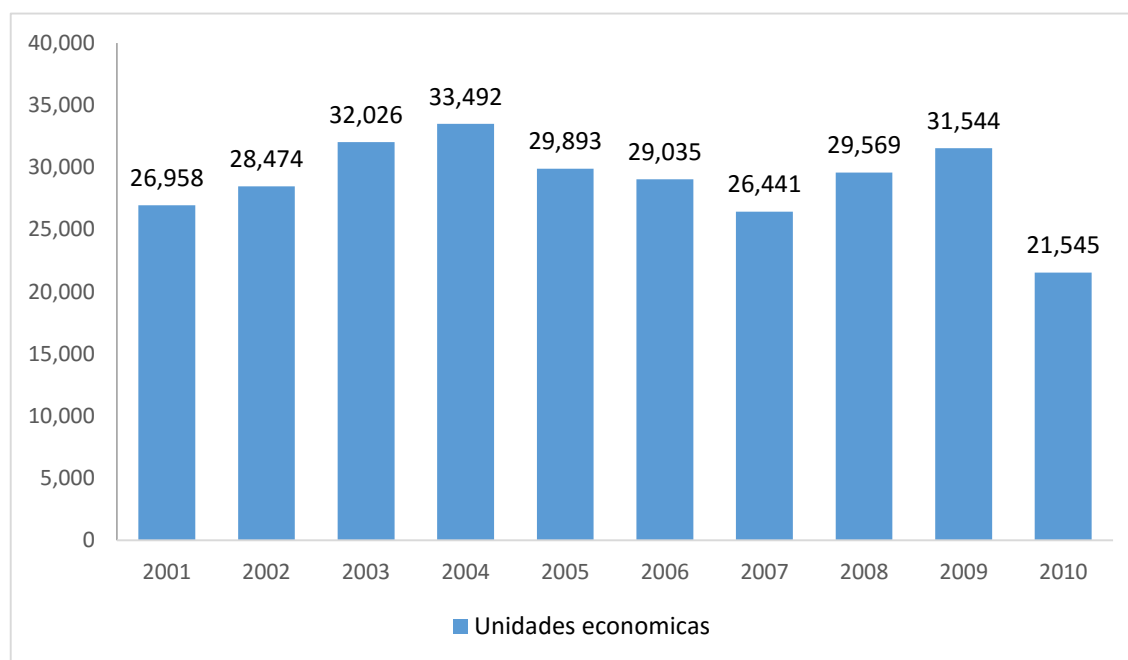


2.6. LAS MIPYMES EN QUINTANA ROO.

En la actualidad Quintana Roo es orientado al comercio y el principal punto de conexión es con Belice, siendo frontera de este. Según datos del INEGI (2014) Quintana Roo cuenta 57,186 unidades económicas. Se ha trabajado intensamente en el proceso de diversificación de los productos y servicios que se ofrecen en el estado, generando esquemas de desarrollo que fomentan la diversidad económica, en el estado de Quintana Roo no se depende de un solo producto, si no que se cuenta con una amplia gama de productos Quintanarroenses como son: mermeladas, chicle, maderas, entre otros.

A continuación se elaboró un breve resumen de las empresas que existen en el estado de Quintana Roo, según datos estadísticos de diferentes fuentes de consulta entre las cuales se encuentra el INEGI, SIEM.

Gráfico 8. Historial de unidades económicas en Quintana Roo, del 2001 al 2010



Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos del SIEM.

En el gráfico anterior se expresa el historial de las unidades económicas del estado de Quintana Roo, del periodo 2001 al 2010.



Observamos que en cifras de las unidades económicas registradas en este periodo, las más dominantes se encuentran en los años 2003 y 2004 con 32,026 y 33,492 unidades económicas, respectivamente.

A partir del lapso del año 2005 el número de unidades económicas expresó una disminución constante, hasta el incremento en el año 2008 en el que se llegó a contar con 29,569 unidades económicas, mismas que siguieron aumentando en al año siguiente llegando a un total de 31,544 y que durante el 2010 volvieron a registrar una baja hasta llegar a las 21,545 unidades económicas.

Tabla 3. Total de unidades económicas y personal ocupado en Quintana Roo.

Total de unidades económicas y personal ocupado	
Unidades económicas	Total del personal ocupado
45 488	347 726

Fuente: Elaboración propia con base a los datos del censo 2014, INEGI

Se puede observar en la tabla anterior que para el año 2014 se contaba con un total de 45,488 unidades económicas en el estado de Quintana Roo que brindan trabajo a un total de 347,726 empleados.

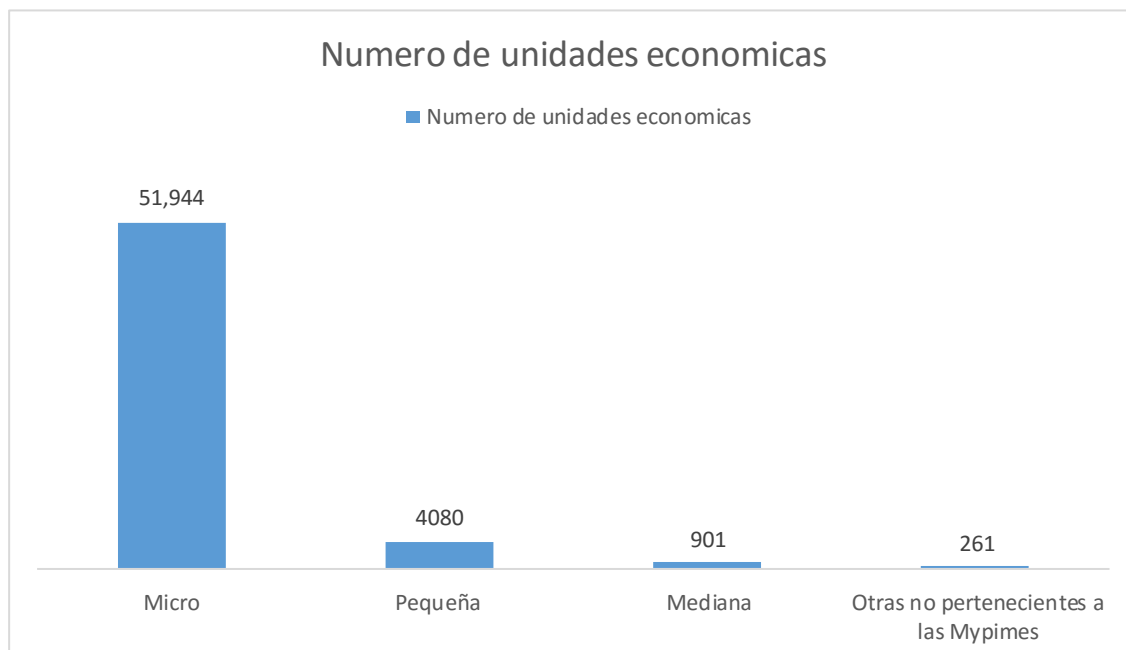
Tabla 4. Total de unidades económicas y por sector en el estado de Quintana Roo.

Sector de actividad	Porcentaje	Unidades económicas
Secundario	6.6.%	3769
Terciario	93.3%	53380
Otro	0.064%	37
Total de unidades económicas	100%	57,186

Fuente: Elaboración propia con base a los datos del censo 2014. INEGI

En la tabla 4 se puede observar que el total de unidades económicas registrado en Quintana Roo hasta el año 2014 era de 57,186, que la mayor parte de estas unidades económicas pertenecen al sector secundario con 93.3 % del total, que en cifras son 53,380 unidades económicas.

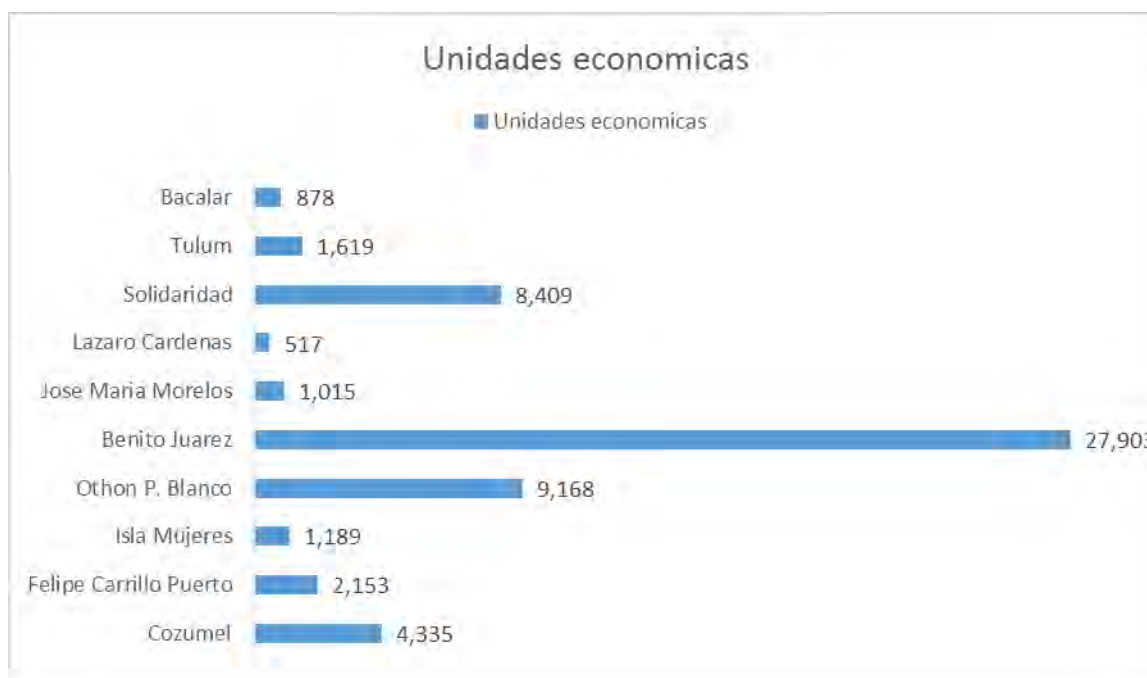
Grafico 9. Número de unidades económicas según el tamaño, en el estado de Quintana Roo.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos del INEGI

El gráfico 9 muestra el número de unidades económicas, el cual a su vez está dividido en micro, pequeñas, medianas y en otras no pertenecientes a las MIPYMES (grandes). Donde los microempresarios representan un 90.8% de las unidades económicas del estado de Quintana Roo con 51,944 establecimientos, mientras que tan solo el 8.7% lo abarcan las pequeñas y medianas empresas, y las grandes empresas apenas alcanzan un 0.5% del total de unidades económicas con 261 establecimientos en el estado de Quintana Roo.

Grafico 10. Número de empresas en Quintana Roo y sus municipios.



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) – INEGI

En el gráfico anterior podemos observar el total de unidades económicas existentes en Quintana Roo, con la distribución por municipio según los datos del DENUE, al igual se puede observar que de las 57,186 unidades económicas del censo 2014, casi un 50% son pertenecientes al municipio de Benito Juárez con 27,903 unidades económicas, en segundo lugar se encuentra Othón P. Blanco con 9,168 unidades económicas es decir el 16.03% de unidades económicas del total del estado, en tercer lugar se encuentra el municipio de solidaridad con 8,409 unidades económicas que representan alrededor del 14.70% de las unidades económicas del estado de Quintana Roo.

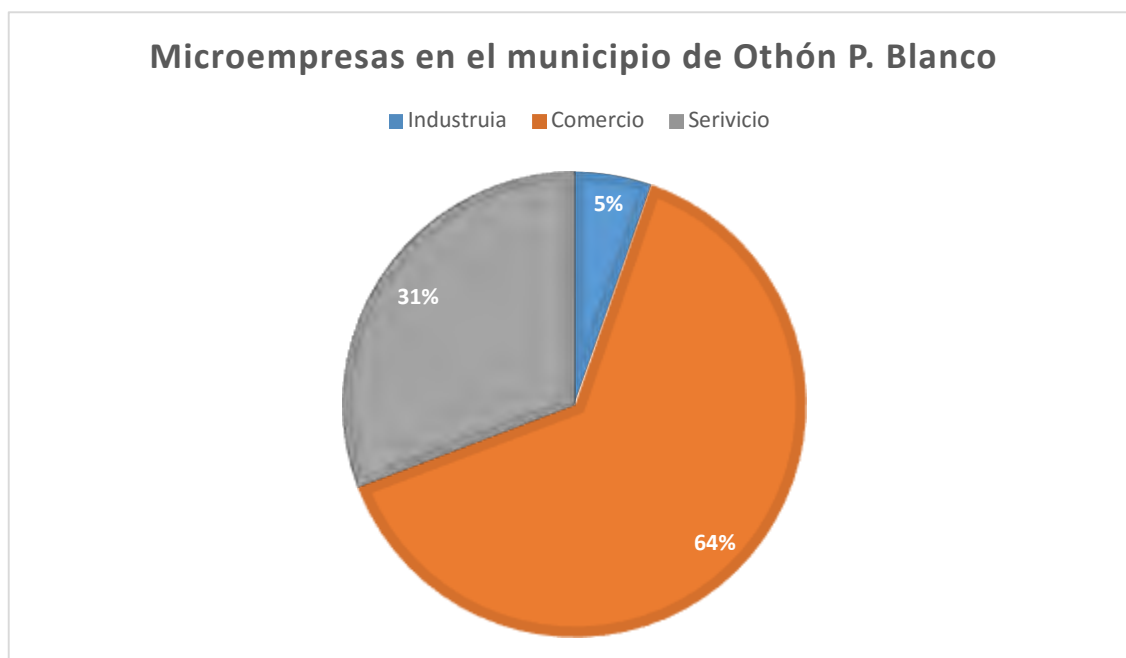
Tabla 5. Estadísticas de las unidades económicas por tamaño y actividad en Othón P. Blanco.

	Industria	Comercio	Servicio	Total de unidades económicas	% del total de unidades económicas
Micro	467	5,597	2,696	8,760	95.54%
Pequeña	110	89	83	282	3.07%
Mediana	12	25	54	91	0.99%
Grande	4	8	23	35	0.38%
Total	593	5,719	2,856	9168	100%

Fuente: SIEM

El estado de Quintana Roo cuenta con un total de 57,186 unidades económicas de las cuales un 16.03 % es decir 9,168 unidades económicas pertenecen al municipio de Othón P. Blanco como se observó en el gráfico 10, y como se presenta en la tabla 6 las microempresas representan el 95.54% de las unidades económicas del municipio de Othón. P. Blanco, mientras que tan solo el 4.46% lo abarcan las pequeñas, medianas y grandes unidades económicas. El sector más predominante en las micro empresas es el comercio con 5,597 unidades económicas lo que equivale al 63.89% del total de microempresas del municipio de Othón P. Blanco.

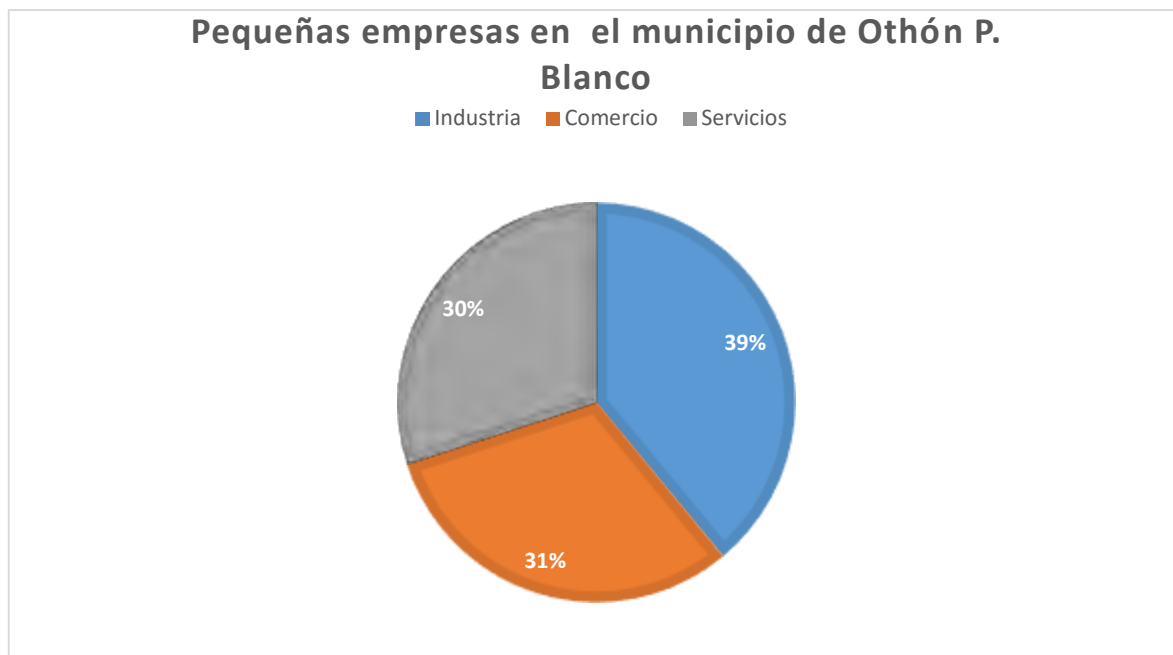
Gráfico 11. Porcentaje de las microempresas en el municipio de Othón P. Blanco, del estado Quintana Roo, por sector.



Fuente: Elaboración propia con base a los datos del SIEM.

En el gráfico anterior se puede observar con mayor facilidad las micro empresas divididas por sector económico, donde se observa como principal actividad económica de las microempresas el comercio con el 64%, en segundo lugar se encuentra es sector servicio, y por último la industria con apenas un 5% del total de microempresas, lo cual son 8,760 unidades económicas en el municipio de Othón P. Blanco.

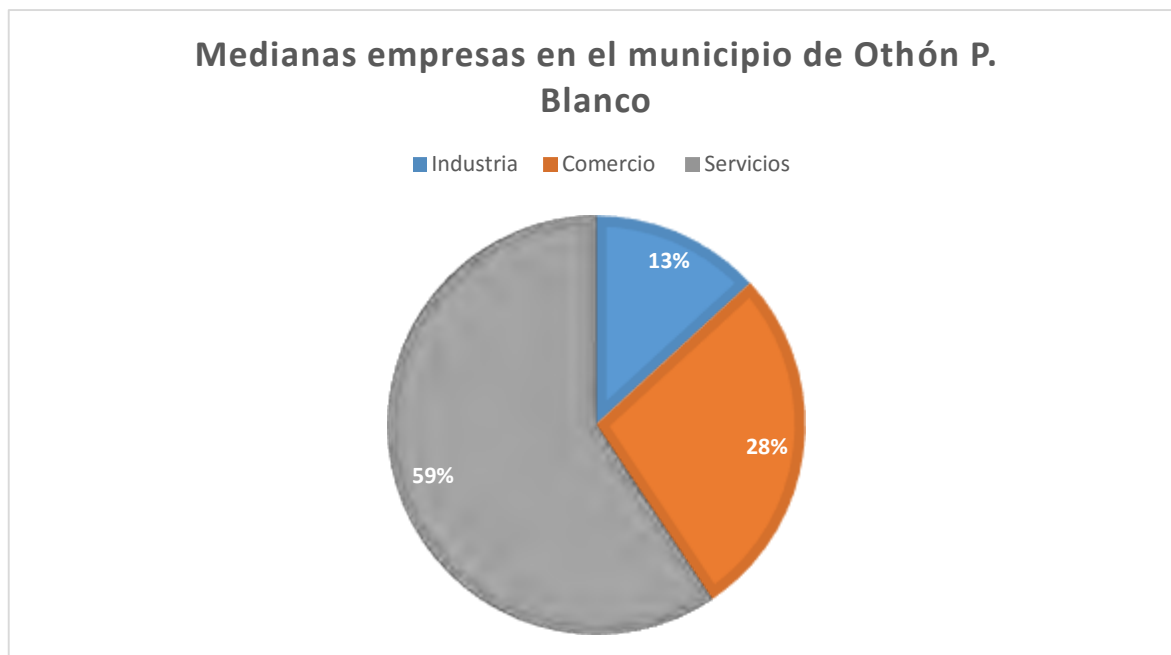
Gráfico 12. Porcentaje de las pequeñas empresas en el municipio de Othón P. Blanco, del estado de Quintana Roo, por sector de actividad.



Fuente: elaboración propia con base a los datos del SIEM

Las pequeñas empresas que se encuentran en el municipio de Othón P. Blanco se encuentran distribuidas según el sector de su actividad de la siguiente manera: 39% son del sector industria siendo este el sector predominante en las pequeñas empresas del municipio con 110 unidades, en segundo lugar se encuentra el sector comercio con 31% del total de las pequeñas empresas, sin embargo no hay gran diferencia con las de servicio, ya que estas constituyen el 30%.

Gráfico 13. Porcentaje de las medianas empresas en el municipio de Othón P. Blanco del estado de Quintana Roo, por sector de actividad.



Fuente: Elaboración propia con base a los datos del SIAM

En el gráfico anterior se puede observar las empresas del municipio de Othón P. Blanco catalogadas como medianas empresas, el mayor porcentaje de estas unidades económicas se encuentra en el sector servicio con un 59% lo que constituye 54 unidades económicas, en segundo lugar se encuentra el sector comercio con el 28%, y las industrias constituyen un 13%, cabe destacar que el municipio de Othón P. Blanco únicamente cuenta con 91 unidades pertenecientes a esta clasificación.



2.7. CONCLUSIÓN

Al concluir este capítulo podemos decir que las empresas surgen de las necesidades de consumo que tiene la sociedad, por lo que estas deben de irse adaptando a las necesidades y deseos del consumidor, por otra parte existen diversos tipos de empresa de acuerdo a las definiciones de diferentes autores.

Después de realizar el análisis de los censos económicos INEGI 2009 y 2014, podemos decir que a nivel nacional las MIPYMES ocupan un lugar primordial de importancia y número de empresas en el país, al mismo tiempo dentro de estas el sector económico mas importante lo ocupa el comercio respecto a unidades economicas existentes, el principal generador de empleos es el sector servicios que cuenta con el mayor personal ocupado y el sector manufactura es el que cuenta con mayor producción bruta.

En relación al estado, Quintana Roo debido a las zonas fronterizas y turísticas con las que cuenta se encuentra orientado principalmente al comercio y posteriormente a los servicios promoviendo el desarrollo de diversidad económica creando productos realizados en el estado, gracias a esto el sector comercio ocupa el primer lugar y una gran ventaja sobre el sector servicios el cual ocupa prácticamente la mitad de unidades económicas a comparación del comercio y la industria se encuentra muy abajo en esta clasificación.

Con todo lo analizado podemos tener presente la importancia de las MIPYMES para la economía del país, estado, y ciudades ya que son indispensables para generar empleos y utilidad bruta por lo que la creación de cada uno de estos establecimientos es clave para la economía mexicana y su crecimiento.



CAPITULO 3

METODOLOGÍA



3.1. INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo sitúa la metodología a utilizar explorándolo como un estudio de caso. El capítulo consta de dos apartados el primero nombrado estudio de caso donde se plasma el concepto, los elementos, la clasificación y la triangulación, que comprenden la determinación y herramientas a utilizar para la obtención de información objeto del presente análisis. El estudio es una herramienta indispensable en el área de ciencias administrativas, por lo cual es el método que se utilizará para la recaudación de los datos que se plasmarán en el análisis siguiente.

El segundo apartado consta del “caso de Dulcería Jimmy” Que abarca el cuestionario que se implementará al empresario para la obtención de información del presente análisis que se sitúa en la metodología “un único caso”, el cuestionario se redactó de forma abierta para dar toda la oportunidad necesaria al empresario de expresarse.



3.2. ESTUDIO DE CASO.

El estudio de caso es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, así como en la administración. Sin embargo, debido a su utilidad, se ha expandido a otros campos como la economía o la mercadotecnia. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el ¿Cómo? y el ¿Por qué?, utilizó múltiples fuentes y datos. Según Martínez Carazo es estudio de caso es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Siguiendo la definición anterior, podemos afirmar que el estudio de caso desempeña un papel importante en el área de la investigación ya que sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales y para generar nuevas teorías, así como para descartar las teorías inadecuadas.

Finalmente, podemos decir que esta herramienta es útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema, determinar el método de análisis así como las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver.

3.2.1. CONCEPTOS.

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se utilizará como estrategia metodológica el estudio de caso el cual es:

“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en



~~la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales;~~ y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (Yin, 1994)

Según Yin (1994) la aplicación de estudio de caso, como estrategia metodológica, es la adecuada principalmente para temas nuevos, ya que:

a) Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, b) las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, c) se utilizan múltiples fuentes de datos, y d) puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Por su parte (Eisenhardt, 1986) a diferencia de Yin considera el estudio de caso como una estrategia de investigación, el que se pueden estudiar uno o varios casos aplicando diferentes medios para la recolección de evidencia ya sea cualitativa o cuantitativa para lograr describir, verificar e incluso generar teoría.

Este suele combinar los métodos de recolección de datos tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. La evidencia puede ser cualitativa (por ejemplo, palabras), cuantitativas (por ejemplo, números), o ambas.

El estudio de caso, asegura (Stake, El arte de la investigación del estudio de caso, 1998) funciona como el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso único, con la finalidad de comprender su desarrollo en circunstancias específicas. Este puede ser algo determinado o algo complejo en funcionamiento.



3.2.2. CLASIFICACIÓN.

Existen diversas clasificaciones de estudios de casos, destacando entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos de objeto de análisis:

- a) Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación (Los siguientes autores definen el estudio de caso atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación).

Sintetizando la tipología de estudio de caso propuesta por Yin (1994) el estudio de caso se puede clasificar de la siguiente manera:

- Descriptivos: Cuyo propósito es analizar como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: Que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: Que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos: Que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

El autor Bonache Pérez (1999): Defiende la utilización de los estudios de casos explicativos en aquellos trabajos que desean explicar los fenómenos organizativos apelando a sus causas y logrando así contribuir al desarrollo teórico de tales áreas. En este sentido considera que los casos explicativos son el tipo de investigación más adecuada cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar, se desea contribuir una teoría o se trata con alguna de las situaciones propicias para esta metodología, entre las que destaca el análisis de los procesos de cambio organizativo dada la capacidad de explicación del cómo y porqué se produce el cambio solo a través del análisis en profundidad, se pueden deducir las normas y valores que definen su cultura y el análisis de fenómenos inusuales o secretos, información que solo con la



confianza que producen las relaciones a largo plazo se puede obtener. En todos estos casos, las cuestiones clave de investigación para construir teorías explicativas son del tipo ¿Cómo? y ¿Por qué? (Snow y Thomas, 1994: Galán, 2001).

b) Atendiendo al número de casos que conforman un estudio, podemos encontrarnos con:

Un único caso:

Esta metodología es la adecuada cuando dicho caso sea especial, posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría, que sea muy distinto a los demás casos posibles, o relevante que nos permita explorar un fenómeno determinado (Chiva Gómez, 2001).

En una línea similar Pettigrew (1990) establece que un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es sufriente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.

Múltiples o comparativos casos:

En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri (1995). Así las evidencias en varios casos se pueden considerar más solidad y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe mostrar un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos no se realiza según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Es más, la lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica (Yin, 1994), en la que plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos: en primer lugar, que prediga resultados similares a otro (replica literal), dadas unas condiciones similares y en segundo lugar, que genere resultados opuestos a otros casos (replica teórica) pero por razones predecible.



Así y aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Chiva Gómez (2001) establece que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replica y fiabilidad (Eisenhardt, 1989)

3.2.3. Elementos

Adicionalmente, en su obra Yin (1994) propone para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez, un elemento denominado protocolo de estudio de caso como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo.

Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos: a) semblanza del estudio de caso, b) preguntas del estudio de caso, c) procedimientos a ser realizados, y d) guía del reporte del estudio de caso.

Esto permite protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, el protocolo representa la materialización del diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación.

Por otra parte el autor McKernan J. (1989) considera para el desarrollo de un estudio de tres elementos importantes:

- 1) Observar.
- 2) Recuperar la información y registrarla.
- 3) Comprender el fenómeno.

- La observación:

El elemento básico del estudio de caso. (Cohen, L. y Manion, L., 1999) Distingue dos tipos de investigación de estudios de casos empleando técnicas de observación, estos son: participante y no participante; en el primer tipo el



investigador se integra al grupo en estudio; mientras que en la segunda posibilidad el investigador actúa como un espectador, con una visión desde el exterior con respecto al caso. En la actualidad los estudios de caso por observación de participación directa han cobrado gran importancia tanto en la educación como en las ciencias fácticas.

- Recuperar la información y registrarla.

Este elemento depende en gran medida de las técnicas de recolección de datos tales como cuestionarios, entrevistas, notas de las observaciones físicas del investigador, por mencionar algunos. Es importante señalar la relevancia que controle el cifrado cualitativo, que hace posible la utilización de documentos en forma sistemática (Goode, J. 1977: 403).

- Comprender el fenómeno.

Para llegar a la explicación del fenómeno hay que comprenderlo en su contexto. La información es analizada, destacando dos propósitos: 1) Formar modelos a partir de la información obtenida y 2) Buscar modelos significativos de estudio.

- 1) Formar modelos a partir de la información obtenida: donde el investigador analiza la información obtenida, comprende e informa haciendo una representación de la situación.
- 2) Buscar modelos que dan significado al estudio: Aquí el investigador realiza comparaciones de los datos obtenidos con la finalidad de buscar rasgos, situaciones que se repiten, distinguiendo sus características para formar nuevos modelos con tendencia a lo que Stake, R. (1999) llama generalización naturalista.



3.2.3. TRIANGULACIÓN.

Una forma de validar un estudio de caso es por medio de la triangulación. Esto implica observar las relaciones o diferencias al utilizar varios enfoques o estrategias durante el estudio. También se puede observar la congruencia o disimilitud durante el transcurso de la entrevista. Durante una entrevista, una persona puede expresar lo mismo de maneras distintas, puede variar el contenido de lo que afirma, ya sea de forma leve o radicalmente, puede incluso contradecirse. Lo que dice una persona puede también cotejarse con lo que dicen personas vinculadas, tales como familiares, colegas, compañeros de trabajo o miembros de un grupo social.

Es la búsqueda de precisión y de explicaciones alternativas, se necesita disciplina, estrategias que no sean intuitivas e intenciones de hacerlo bien, a esto se le llama Triangulación en la investigación cualitativa. (Robert E. Stake, 1994).

- Objetivos de la triangulación:

Para definir un caso se intenta representar un tema importante de descripción incuestionable. Se busca decir lo que se considera cualquier persona al igual que nosotros al observarlo habría señalado y registrado, en la misma medida en que lo hicimos nosotras.

Incluso se busca registrar información que posiblemente sea conocida para asegurar que podemos pensar con claridad o deliberadamente e indicar nuestras propias inclinaciones o partidismos, lo que da una oportunidad de triangulación. En la primer parte del informe se ofrecen interpretaciones, cuando la información no es controvertida, se continúa con la conclusión.

- Estrategias de la triangulación:

Para conseguir la confirmación necesaria, aumentar el crédito de la interpretación, demostrar lo común de una afirmación, el investigador puede utilizar cualquiera de las diversas estrategias.



~~Para la *triangulación de las fuentes de datos* observamos si el fenómeno o caso sigue siendo el mismo en otros momentos, en otros espacios o cuando las personas interactúan de forma diferente, es el esfuerzo por ver si aquello que observamos y de lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias.~~

Para la *triangulación del investigador*, se hace que otros investigadores observen la misma escena o el mismo fenómeno. En algunas ocasiones importantes, servirá de ayuda contar con un compañero, para que observe. Sus reacciones no solo sirven para confirmar o refutar la interpretación original, sino también para aportar datos adicionales para el estudio de casos.

Triangulación de la teoría, se presenta dado que nunca dos investigadores interpretan las mismas cosas de una forma completamente idéntica, siempre que varios investigadores comparan sus datos se produce algún tipo de triangulación de la teoría.

Triangulación metodológica, es la más aceptada. Si se trata de afianzar la confianza en una interpretación se puede completar la observación directa con la revisión de registros anteriores.

- Revisión de los interesados:

En el estudio de caso, los actores desempeñan un papel fundamental, tanto en la dirección como en la representación. Aunque juegan un papel de objetos del estudio, hacen observaciones e interpretaciones muy importantes con regularidad, y en algunos casos sugerencias sobre las fuentes de datos.

También ayudan a triangular las observaciones e interpretaciones del investigador.

En un proceso de “Revisión de interesados”, se pide al actor que revise la exactitud y la adecuación al material. Se le puede animar a que sugiera una redacción o una interpretación alternativas.

3.3. EL CASO DE DULCERÍA JIMMY

En el siguiente cuadro se presenta información referente al propietario y a la empresa con base a la cual se desarrolla el estudio.

Tabla 6. Ficha general estudio de caso de la Dulcería Jimmy

Estudio de caso de la Dulcería Jimmy. 	
Nombre de la empresa	Dulcería Jimmy
Propietario	Jaime de Jesús Rivero Carrera
Dirección	Calzada Veracruz #422-A, esquina CNC.
Antigüedad	12 Años
Tipo de empresa	Comercio
Tamaño	Microempresa
Número de empleados	3 empleados
Redes sociales	 : Dulcería Jimmy

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro siguiente se desarrolla la ficha técnica en la que se presentan datos relacionados a la recaudación de información para el estudio del caso.

Tabla 7. Ficha técnica

Ficha técnica	
Paradigma	
Tipo de investigación	Cualitativa
Estrategia metodológica	Estudio de caso
Entrevistado	Jaime de Jesús Rivero Carrera
Tiempo de la entrevista	01:30 horas
Instrumento	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.



3.4. CONCLUSIÓN

Después de haber concluido este capítulo podemos hablar sobre el estudio del caso teniendo en cuenta su relevancia y considerándolo como una herramienta fundamental para la investigación, siendo una estrategia para ampliar comprender uno o varios casos combinando métodos para recolección de datos e información cualitativa y/o cuantitativa por lo que es más recomendado para temas considerados como nuevos o poco explorados.

El estudio del caso suele combinar los métodos de recolección de datos tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. Cuenta con una serie de elementos: semblanza del estudio de caso, preguntas del estudio de caso, procedimientos a ser realizados, y guía del reporte del estudio de caso lo que le permite agilizar el desarrollo del estudio realizándolos de manera paciente y ordenada.

Dentro de un estudio del caso al igual se presenta la triangulación que consiste en disciplina y estrategias no intuitivas e intenciones de hacer bien las cosas, sin embargo esta puede llegar a ser muy compleja debido a la variedad de opiniones, perspectivas y es una discusión establecer la correcta, a pesar de esto se busca una manera de lograr de que más de una persona vea, señale y registre lo mismo.



CAPITULO 4
ESTUDIO DE CASO
DULCERÍA JIMMY



4.1. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de caso se analizará la empresa denominada dulcería Jimmy, donde se describirán los antecedentes de la empresa, debido a que es una empresa familiar, se desglosará desde el inicio de los primeros negocios a cargo de la primera generación de la familia, hasta describir lo que actualmente es la dulcería Jimmy.

Posteriormente se desarrollará el tema la capacitación en la Dulcería Jimmy, donde se analizará el pensamiento del empresario sobre la importancia de la implementación de la capacitación en su empresa, además de que se relacionaran las teorías de los capítulos anteriores, con los hechos que señala el empresario a través de la entrevista que se le realizó.

La metodología que se utilizó durante la investigación de este capítulo es la señalada con anterioridad del trabajo del autor Yin (1984). Como señala el autor este tipo de investigación permite el estudio de un objeto, cuyos resultados permanecerán ciertos solo en ese caso específico. Por lo cual cabe señalar que el objeto de análisis no es aplicable a situaciones empresariales diferentes, únicamente factores similares a la empresa analizada.



4.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

Dulcería Jimmy es una microempresa de tipo familiar en la cual se encuentra la segunda generación administrándola.

La empresa familiar empezó cuando Chetumal era conocido como Payo Obispo, nace con la idea del padre y la abuela del actual propietario y encargado de lo hoy es dulcería Jimmy, esta primera idea de negocio fue de establecerse como escribanos, viendo la necesidad de la población de ese entonces, ya que no todos tenían acceso a aprender a leer y escribir. Debido a que a su padre no le gusto ser un trabajador asalariado de los entonces bancos.

“Mi papá, empezó trabajando lo que es, bueno no me acuerdo si era Banamex, en un banco, la verdad a él lo que me comentó es que no le gustó porque no tenía lo de ahorita, antes eran sumadores, que no si ustedes lo conocen, son unas calculadoras que con la mano bajaban, tenía que contar, bueno según él entraba desde las 7 de la mañana y salía hasta las 9 de la noche, porque tenía que hacer él mismo su corte, prepararse para abrir el banco en fin que no le gusto, y pues como era de las personas antiguas, de acá, cuando era payo obispo todavía, con mi abuelita y el empezaron con un negocio, bueno más bien con una de escritura, bueno escribanos, pues una de mis tías si tenía bien su escritura”.

Debido a que entonces había una afluencia de visitantes a lo que hoy es Chetumal, vieron una oportunidad de negocio y abrieron una tienda de abarrotes, esto como su primer establecimiento ya formal, lo nombraron abarrotes “el nuevo arbolito” aproximadamente hace 60 años cuando se empezaba a denominar lo que es la zona libre en la región, el negocio se ubicaba en la calle Carmen Ochoa con Avenida Juárez, para traer la mercancía tenían una ruta de Panamá-Belice, esta mercancía consistía en armas,

anzuelos, todo para pesca además de los abarrotes, sus principales clientes eran los pescadores de los barcos de Mahahual e Xcalak.

“Ahora sí que como que mi papá vio ahí como un negocio y pues viendo que venía más gente a conocer en sí, porque Chetumal no era tan conocido, aun todavía no, pues abrió un negocito de abarrotes y empezó lo que es la zona libre acá, eso fue cuando mi papá tenía como 18 años, hace 60 años más o menos, empezaron en la calle Carmen Ochoa empezó a traer mercancía de Belice, bueno la ruta era panamá, Belice, primero traía armas de todo, y puso, ya fue poniendo un tingladito y poniendo una casita y ahí puso formalmente su negocio y le puso el nuevo arbolito, pero era tienda de abarrotes, bueno decían que tenía de todo anzuelos, todo para pesca, y como estaba cerca del muelle llegaban los barcos de Mahahual, Xcalak, los pescadores ya llegaban ellos a consumir”

La siguiente imagen representa la ubicación del primer negocio que aperturo la familia del empresario, (calle Carmen Ochoa de Merino con Avenida Juárez) donde actualmente se encuentra un Oxxo como se puede apreciar:

Imagen 1. Imagen actual de la ubicación del primer negocio.



Fuente: Tomada 17/Mayo/2016



En los inicio del negocio de abarrotes todavía se realizaba lo que se denomina trueque (el intercambio de productos), por lo que se generó otro oportunidad de negocio abriendo un restaurante, con los productos que se intercambiaban de la tienda de abarrotes, por el pescado y marisco que traían sus principales clientes (pescadores Mahahual e Xcalak), mientras seguía creciendo lo que era la mencionada zona libre en la región.

“Inclusive mi papá todavía alcanzó lo que se conocía como el trueque, no le pagaban con dinero si no que con mercancía igual viendo esa otra oportunidad puso un restaurante, porque los pescadores en lugar de darle dinero le daban pescado, marisco que traían, y ya puso un restaurante él y ya ahora sí que fue creciendo en cuestión de lo que era la zona libre acá en Chetumal”.

Tiempo después la familia abrió un hotel de nombre “Chinchorro”, ya que la afluencia de visitantes seguía predominando, aprovecharon esta oportunidad como negocio.

“Tardo ese negocio y puso un hotel pues porque igual llegaba la gente y no sabían en donde hospedarse y eso, bueno el hotel todavía existe pero no funciona, en donde está el Oxxo atrasito esta la construcción, el hotel se llamaba “Chinchorro”, está todavía el edificio pero es de Mario Villanueva”.

Se presenta la oportunidad de comprar los locales, donde actualmente se encuentra la empresa familiar “dulcería Jimmy”, los costos de esa época eran muy económicos, por la cual tenían la idea de adquirir toda la cuadra, sin embargo al momento de realizar la compra ya se había vendido algunos predios por lo cual solo adquirieron un total de 6 locales.



“Ya tenía lo que era el hotel y el restaurante y se presentó lo que es la oportunidad de venirse acá por el mercado nuevo donde está ahorita el negocio, según lo que me contaba que pensó comprar toda la cuadra, que antes le costaba que \$500 pesos, pero cuando llegó ahora sí que a liquidar toda la cuadra, ya habían vendido un pedazo, ya mejor dijo no, solo un tantito. Es el local y el de alado, son 6 locales”.

Construyeron en la esquina (calle Calzada Veracruz esquina CNC), donde se colocó una tienda de abarrotes, aun no existía lo que hoy se conoce como Mercado Nuevo, como era la única tienda de abarrotes cercana, sus clientes eran los visitantes extranjeros ya que ahí se encontraba un paradero de tráiler park, ellos acudían a abastecerse en el local y por lo tanto la ubicación hacia muy rentable su negocio. Con eso la familia logro consolidarse económicamente.

“Empezó igual construyendo en la esquina el local. Todavía no existía lo que es el mercado, igual antes lo que era acá el CECUCA llegaban, ahorita se conoce como rumbo a Oxtankah, esta donde llegan los trailer park, era acá el CECUCA, o sea mucha gente llegaba, o sea gringos y extranjeros allá se paraban, igual los de Belice y como era el único de abarrotes ahí compraban todo, y ya de allí, no sé cuántos años duro, pero con eso consiguió todo lo que es mi casa y los locales”.

Posteriormente la familia abrió una taquería, con un horario de 3 de la mañana hasta medio día, en esos años no había acceso a la compra de canales de animales (cerdo), por lo cual la familia adquirió un rancho donde ellos mismos criaban sus cochinos, la taquería cerró sus puertas por problemas de clientes inoportunos ya que por el horario y concepto, iba gente en condiciones desfavorables.



“De ahí puso una taquería eso si no sé porque lo puso, pero lo puso, eso era competencia de lo que hoy se conoce como caldo de mono igual abría a las 3 de la mañana, cerraba hasta las 12:00 PM. Bueno abrieron lo que es la taquería y bueno en ese tiempo no había tanto acceso, que como ahorita donde se van y comprar los cochinos ya muertos, el los criaba, ya tenía”.

“Compraron lo que es un rancho y ahí criban lo que era los cochinos, bueno vendían de cochinita, de lechón, relleno negro y muchas cosas, y lo cerraron, porque empezó a ver los problemas de eso que llegaban drogados y tomados, y hubieron pleitos fuertes lo que es como tres, cuatro veces, dos judiciales igual llegaron igual tomados y querían catear mi casa, ya mi papá dijo no, mejor cerramos”.

Posteriormente del cierre, se vuelve a poner un concepto de abarrotes pero con panadería incluida.

En uno de los demás locales que había comprado con anterioridad, se daba a rentar un local para dulcería, sin embargo se canceló el contrato de renta y se aprovechó a comprar la mercancía sobrante a su ex arrendatario. Entonces la familia se quedó a cargo de ambos negocios, sin embargo no pudieron hacerse cargo de ambos, y se tuvo que cerrar la tienda de abarrotes, en gran parte debido a la llegada de los supermercados, ya que el negocio dejó de ser rentable. Al día hoy la dulcería sigue funcionando, ya cuenta aproximadamente con 15 años.

“Cerró y abrió una tienda de abarrotes, donde igual vendía todo de abarrotes pero ya estando el mercado, ya vendía abarrotes, jamón, queso, pan, bueno era panadería y abarrotes, pero ya de allá lo cerró, por qué lo cerro, tampoco sé”.

“Si porque ya le dejaron lo que es la dulcería, se lo dejaron de rentar, agarró y le compró la mercancía, teníamos dos negocios, pero pues ya no podían con los dos, y cerró lo de abarrotes, pues porque igual ya empezaron a abrir los súper aquí y ya no era mucho negocio, y fue que abrió la dulcería que ya tiene 15 años por ahí o más”.



El local como la actual dulcería Jimmy lleva 12 años, al ser una empresa familiar en cuestión de su antecesor “su padre” tiene aproximadamente 30 años, sin embargo el negocio familiar ha cambiado de giro a lo largo de estos años, desde una tienda de abarrotes, hasta lo que hoy en día es la dulcería.

“Lleva como 12 años como dulcería, en cuestión de mi papá como 30 años desde que nació, lo que pasa es que ha tenido varios comercios, en cuestión han tenido abarrotes, taquerías o sea restaurantes, hotel pero años atrás”.

La familia incorpora al actual propietario y a sus hermanas desde pequeños en el negocio, sin embargo posteriormente sus hermanas no se interesaron por el comercio y se desarrollaron en otro ámbito profesional. Por lo cual el Licenciado Jaime de Jesús Rivero Carrera se hizo cargo de la empresa familiar, administrativamente hablando nos señala que desde 12 años aproximadamente, en cuestión de que su padre le enseñó a desarrollar pedidos, el contacto con proveedores, entre otras funciones. En cuestión de mercadotecnia desde que empezó a estudiar la carrera de sistemas comerciales.

“Nos incorporaron desde chiquitos, es que todos estábamos en el negocio y bueno una de mis hermanas estudió aquí para abogada y no muy le gusta el comercio y ahora sí que podría decirse que se separó del comercio hace ya 15 o 20 como 25 años pues le dieron su trabajo ahí en el tribunal, y mi otra hermana estudió administración de empresas pero igual no muy le gusta, la esclavitud, o sea si trabajaba con nosotros pero no le daban mucho, como se puede decir, muchas responsabilidades”.

“Y pues a mí sí, aparte que soy el único varón, pero si el trabajo y eso, o sea aprender del comercio desde chico, en cuestión de ya ver todo lo que administrativamente y eso desde los 10 o como 12 años más o menos, porque si desde la prepa ya mi papá me hacía ver todo eso, esas cosas en cuestión”.

de hacer pedidos, de ver los proveedores, todo eso. Enfocarme en cuestiones de lo que mercadotecnia y eso, pues desde que empecé a estudiar sistemas, así que fui conociendo más o menos”.

A continuación se presenta la imagen actual del negocio.

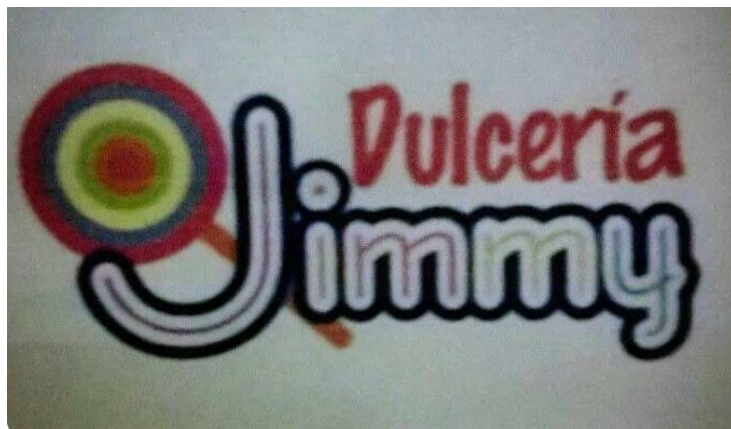
Imagen 2. Dulcería Jimmy



Fuente: Tomada 9/Mayo/2016

Logotipo:

Imagen 3. Logo de la empresa Dulcería Jimmy



Fuente: <https://m.facebook.com/dulceriajimmy>

Ubicación: Calzada Veracruz #422-A, esquina CNC.

Imagen 4. Ubicación de la empresa Dulcería Jimmy



Fuente: Google maps

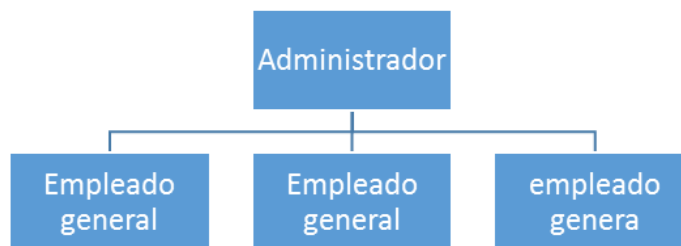
La empresa empezó con un nombre diferente, se denominaba “las piñatas” hace aproximadamente 20 años. El nombre de “dulcerías Jimmy” se incorpora alrededor de hace 15 años. El nombre de dulcerías Jimmy nace del nombre del actual propietario el Lic. Jaime, debido a que era el único hijo varón de la familia además del hijo menor.

“Tenía otro nombre se llamaba las piñatas, el nombre en si se cambió hace como 15 años, en cuestión de las piñatas ya tiene como 20 años, el nombre es por mi nombre y porque soy el varón de la familia”.

Actualmente su estructura organizacional consiste en 3 empleados y el actual dueño dividiéndolos de la siguiente manera.

“Hay tres empleados hacen de todo y yo únicamente”

Grafico 14. Organigrama de la empresa Dulcería Jimmy



Fuente: elaboracion propia con base a los datos obtenidos en la entrevista

La empresa se dedica a la comercialización de artículos de fiesta, como los son dulces, confitería, invitaciones o piñatas, siendo su mayor enfoque la venta de dulces. Las ventas de estos artículos se realizan a mayoreo y menudeo.

“A la compra venta de dulces, piñatas o artículos para las fiestas, bolsitas, invitaciones, para fiestas infantiles en general. Las ventas son de mayoreo y menudeo”.

Su principal mercado se encuentra conformado por habitantes del país de Belice, su participación de mercado de la zona de Chetumal es reducida, el empresario refiere que no realiza ventas grandes a gobierno como años atrás, sabe que en un principio esto fue a causa de que dejaron de aceptar pago con cheques y actualmente tiene conocimiento de que se van a Mérida a comprar dulces, pelotas, etc. Por lo que opina que no hay apoyo por parte del gobierno al comercio local.



“65% o 70% de los que compran son de Belice. La gente de aquí no compra mucho ni gobierno, ya no nos compra, bueno como se dejó de aceptar cheque pues si empezaron a comprar lo que es al contado, pero ahorita ya sabemos que se van a lo que es Mérida a comprar dulce pelotas, entonces si como que apoyo de gobierno no hay”.

4.3. LA CAPACITACIÓN DE DULCERÍA JIMMY.

El empresario dijo haber tomado ya cursos de capacitación pero menciona que al haber estudiado sistemas comerciales esto contribuye a sus conocimientos en el tema, por lo que la toma de capacitación como tal de sus empleados se enfoca en la atención del cliente por el giro de la empresa, y es impartida por él mismo.

“Bueno capacitación en sí, bueno como el giro que manejo más que nada es atención al cliente y eso, realmente como estudie sistemas yo se los doy, en cuestión de atención al cliente”.

Tradicionalmente, la función de la capacitación consiste en difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que probaron ser exitosos para enfrentar y resolver situaciones conocidas como lo señala el autor Alles (2000). Con base a esto referimos que el empresario basándose en lo aprendido durante su carrera, en las experiencias pasadas del negocio familiar y los cursos a los que ha asistido es lo que difunde a sus empleados.

En cuanto a la información necesaria para los de los productos que maneja en su empresa, lo realiza mediante auto aprendizaje, de tal manera que sus empleados tienen que explorar por cuenta propia las características de cada producto al interior del local para lo cual se les brinda el tiempo que necesiten, lo cual tienen que hacer constantemente debido a que cuando se surte nueva mercancía al negocio, en ocasiones se cambian presentaciones o empaques de lo que tanto él como los empleados deben estar conscientes.



Justifica este estilo de enseñanza diciendo que la cantidad de productos en la empresa es demasiada para ser proporcionada a cada uno de sus empleados al igual que no está de acuerdo con asignar áreas específicas a cada uno porque esto puede limitar su desarrollo laboral.

“En conocer el producto si hago que mis empleados trabajen un poco más ellos mismos, porque pues así de ponérselo tan fácil a los empleados tal vez así matemáticamente o en cuestión de lo que le diga uno eso dicen, y a veces pues hay productos que si cada viaje cambian el empaque o son piezas de más o piezas menos, eso sí se los digo que ellos, ahora si se investigan, se pongan a ver el producto, conozcan el producto, ahora sí que como son un montón de productos, ponerme yo a explicar un producto por producto es difícil”.

La implementación de la capacitación que ofrece, se realiza desde el ingreso de los empleados a la empresa además de conforme va pasando el tiempo se le da continuación, ya que la mercancía va cambiando. Se les indica que conozcan por ejemplo que mercancía se maneja, donde se encuentra además de una constante en la importancia de la atención al cliente y ser amable. Coincidiendo con la definición del Sloman (2006) que señala que la capacitación debe ser una constante de movimientos, que servirá como estrategias de largo plazo. Puesto que el empresario señala la importancia de una constante en el aprendizaje, ya que el mismo lo da continuamente, el autor refiere que para que el aprendizaje de la capacitación cumpla su objetivo se debe ser continuo, y el empresario durante varios momentos de la entrevista da a referir la importancia y la constancia de enseñarles la atención del cliente a sus empleados.

El entrevistado asegura que otro factor clave es el generar confianza con los empleados, para que con cualquier duda o problema que surja se le informe en el tiempo correcto. También hace referencia que la mayoría de las capacitaciones que ofrecen otras empresas no son completas, ya que solo se les orienta en su puesto y no se les incluye en la empresa.



Los autores Werther, Davis, & Guzman (2014), refieren a la capacitación como el crecimiento del personal, señalan que esta jamás debería tener el fin de estancarlos, en el ejemplo que refiere el empresario de los corporativos de supermercados tipo Walmart, la capacitación que se ofrece es encasillada a una área sin oportunidad de crecimiento, lo cual es un mal manejo de capacitación, ya que uno de los objetivos de la capacitación es el crecimiento interno del personal en una organización.

“Pues más bien, mi capacitación hacia los empleados va desde que entran y ya conforme va pasando el tiempo también es dar un poco de confianza hacia uno, porque mayormente las empresas por lo que he visto, los capacitan como te digo de tu trabajo es de cajero solo de eso y a veces o por ejemplo si han ido a Wal-Mart a veces les dicen es todo, encontraron todo y a veces uno le dice al cajero no, no encontré tal cosa, que hacen llamar al del área, pero ellos no conocen, algo que yo si desde que entran les digo saben que vayan conociendo lo que es la mercancía, vayan conociendo donde esta para empezar y la atención al cliente ser amables más que nada, o sea que tengan confianza conmigo para que cualquier duda o así que tengan problemas externos me pueden comentar y también apoyarlos”.

El señor Jimmy dijo haber tomado cursos de capacitación del gobierno y que son repetitivos, no cuentan con información nueva, que además redundan en lo que aprendió en su formación académica, por lo cual aunque lo han invitado a otros cursos ya no los tomaría, desde su criterio en la empresa ha dado buen resultado la capacitación que él mismo ofrece sobre la atención a los clientes como ya había mencionado, y dijo que los empleados que se han retirado de las labores dentro de la empresa ha sido por cuestiones externas, no por falta de esta.

No está cerrado a tomar un curso de capacitación, sin embargo para ofrecerlo a sus empleados lo tomaría primero él mismo, para cerciorarse que hay algo más allá de lo que él podría enseñarles a sus empleados internamente, por la experiencia de sus antecesores familiares en el negocio, su punto de vista se



dio debido a que anteriormente cuando se mandaba a sus empleados a los cursos que ofrecen las instituciones de gobierno, estos le generaban un costo alto comparado al beneficio que veía reflejado, él afirma que es más beneficioso implementando su propio sistema de capacitación y llevándolo a la práctica desde su negocio que en un curso externo. El autor Zepeda Herrera (1999) habla sobre una capacitación completa, que un curso de capacitación no puede ser tomado como algo global sino que debe adecuarse a la organización receptora, tal vez en estas palabras del autor está el fallo que refiere el empresario a los cursos de capacitación que se ofrecen, que según sus propias palabras son más de lo mismo, está consciente que la capacitación debe ser enfocada a la empresa y al personal, tal vez con un curso enfocado en las necesidades, objetivos y problemas de la dulcería Jimmy el empresario no tendría esta manera de pensar sobre los cursos que se ofrecen.

“Si he tomado cursos igual y la verdad es lo mismo que estudié, o sea he ido y así como que ya lo sé, ya lo sé, y pues ahora sí que me han invitado a otros cursos y por eso no voy, y si la verdad”.

“Si me ha resultado hasta ahorita a los empleados en cuestión de atención al cliente el trabajo, ahora sí que en cuestiones externas que han tenido ellos que dejar el trabajo, es que han dejado el trabajo. Pero si me ha resultado”.

El empresario recalca que los beneficios de una capacitación se obtienen solo si existe algo nuevo o desconocido en esta, de lo contrario solo sería un gasto. Relacionando esto con el autor Journal (2009) los beneficios de la capacitación serán que el perfil del trabajo se adecue a las necesidades de la organización esto mediante la generación de nuevas habilidades y actitudes. Es decir como señala el empresario, el asegurar un mejor desempeño a causa de un programa de capacitación dependerá si este se enfoca en tener algo nuevo ya sea habilidades o una aptitudes nuevas que se generen en trabajador, un conocimiento extra que se otorgue, más allá de lo que se genera en la empresa



debido a que si es algo que se puede crear internamente solo genera un costo al buscarlo exteriormente.

“Si lo aceptaría la oferta de un curso, pero primero lo tomaría yo para conocer el curso, ¿por qué? Porque como te digo si es un curso que yo ya se, que se los pueda implementar, porque a veces sí, años anteriores mis papás si mandaban a curso a sus empleados y les hacían un cobro y ya pues ellos me dijeron que para que les voy a pagar algo, que para empezar debe ser gratuito, si viene siendo de parte de gobierno y yo se los puedo dar, o sea avanzo más yo teniéndolos allá y a la vez poniéndolo en práctica, porque a veces pueden tener lo teórico y eso pero no lo llevan a la práctica”.

La capacitación contribuye a tener mejor rendimiento en los empleados, sin embargo como el dueño o encargado de una empresa tiene un mayor peso el mantener una buena relación con el empleado, ya que generando esa confianza, será el mismo empleado quien te dará a conocer las problemáticas que se repercutan negativamente en su rendimiento, en este aspecto se abarca las problemáticas dentro de la empresa, además de problemáticas personales. Esto es un factor más importante que estarlos capacitando contantemente ya que la presión de la problemática que viven externamente muchas veces repercute más en su rendimiento, que lo capacitado que se pueda tener un empleado.

“Bueno si la capacitación siempre ayuda mucho, pero ayuda más tener un buen contacto con el empleado, o sea siendo el dueño de la empresa ayuda más teniendo contacto con el empleado, para conocer las problemáticas que haya dentro de la empresa y también que tengan ellos fuera de la empresa, porque a veces ahora sí que como persona normal, bueno porque hasta a mí me pasa a veces tienes problemas en la familia o externos los llevo a la tienda y es algo que bueno hasta aquí en la escuela nos han enseñado, problemas fuera de la escuela son problemas fuera de la escuela y problemas de la escuela es en la escuela, entonces



si tener comunicación con ellos, siento yo que es más valioso, que estarlos capacitando o poniéndoles una capacitación, que tal vez se desempeñen bien, pero en la presión teniendo problemas aunque tengan la capacitación máximo o más que pueda haber no se van a desempeñar”.

Nuevamente defiende el punto de que las capacitaciones son siempre lo mismo y no hay nada novedoso que considere lo pueda ayudar a mejorar por lo que prefiere ser él el que capacite a su personal con los conocimientos que cuenta por experiencia, cursos, y escuela. El gobierno siempre capacita sobre la atención al cliente y en caso de las empresas privadas, capacitan a su personal para el área específica a la cual serán asignados nada más, lo que limita el conocimiento que podrían adquirir de todas las áreas.

“Dependiendo, si van a tener algo nuevo o un conocimiento extra a los que yo les puedo dar, pues si vale la pena, pero si va a ser lo mismo que yo les puedo enseñar y me lo van a cobrar, pues me puedo ahorrar ese gasto”.

La experiencia en el negocio lo ayuda a buscar la solución a los problemas que puedan surgir en la empresa, no necesariamente es un conocimiento que pueda generar en programa de capacitación, simplemente es conocimiento adquirido mediante experiencias pasadas. Señala un ejemplo de esto, como lo es, que nadie te enseña en teoría o en una capacitación a combatir los contratiempos que pueda traer el clima al perjudicar las condiciones de los dulces, sin embargo eso si puedes aprenderlo mediante la experiencia por lo que recurre a sus conocimientos de situaciones pasadas, igual mencionó que en algunas ocasiones le sugieren que ponga aire acondicionado en el local pero él cuenta con el conocimiento y experiencia de que si lo hace al sacar los dulces se derretirían más.



“Buscar la solución más pronta, según el problema regreso a lo anterior, porque en si no puedo combatir algo como el clima (en cuestión de afectación a los dulces), recuro a experiencias pasada, muchos dicen que ponga aire acondicionado pero al sacar los dulces se derretirían más”.

Opina que para contratar a alguien no requiere que este tenga conocimientos específicos, sino que es más importante la disposición de aprendizaje. Como señala el autor Zepeda Herrera (1999) para poder capacitar al personal, ellos tienen que tener disposición de aprendizaje y motivación, si no los programas no darán resultado, por lo cual el empresario señala un punto de importancia, en muchas ocasiones es mejor tener un personal con disposición y ganas de aprender que un personal con estudios pero sin motivación. Considerando que todo el personal puede ser capacitado y lograr un buen desempeño en cualquier área y piensa que aunque se cuente con una licenciatura no está mal comenzar desde abajo incluso cree es lo adecuado para conocer de cada puesto, ya que desde su punto de vista el hecho de que los licenciados sean asignados en altos puestos desde un principio ocasiona que estos traten a los de puestos menores de una manera inadecuada y son las personas que suelen tener más conflictos personales y económicos lo que se puede ver reflejado en su desempeño laboral.

“Yo siempre he dicho que en una empresa se debe entrar, no sabiendo nada, más que nada que tenga voluntad de aprender, porque nada sirve que sepa, pero que no tenga la disposición de aprender nuevas cosas”.

“Siempre he dicho que aunque tengas la licenciatura si te dan de barrendero, trabajar de barrendero e ir escalando, es mejor que vayas aprendiendo las problemáticas desde abajo y pues muchas veces te dan de gerencia, te dan de director y muchas veces tratas a los empleados muy fuerte, y realmente los de abajo sabemos que económicamente no están bien, y esas personas son las que tienden a tener más problemas, y empiezan les hablan muy fuerte y



presionarlos en el trabajo y se presionan fuera de su trabajo no se van a desempeñar bien”.

“Apoyo en su trabajo por el problema que tienen fuera se desempeñarían mejor”.

Cuenta con conocimiento de las capacitaciones y cursos que el gobierno ofrece. Pero opina que la clave, lo esencial para el cliente son la amabilidad y la atención rápida. Por lo que vuelve a recalcar el punto de que las capacitaciones del gobierno no son tan buenas analizando la parte de que no se enfocan a algo específico porque no saben para que empresa o servicios te están preparando específicamente, y en ocasiones sus cursos son dirigidos más a trabajo independiente como cuestiones computacionales que a lo que se requiere de un integrante del equipo de trabajo o al menos no a los que él requeriría para su empresa. Opinando que los conocimientos con los que él cuenta ya se por parte de la experiencia personal y adquirida a través de su padre o de la carrera que estudio son útiles para cualquier giro empresarial.

“Si, como te repito como no hay un extra, o sea el gobierno siento se va a lo sencillo o a lo común porque pues o sea en sí cual es la diferencia entre una capacitación de gobierno a una empresa como Sams, Wal-Mart lo que sea, o sea Wal-Mart te va a capacitar para tu área y pues el gobierno te capacita para la atención al cliente, para la atención, para el cliente sea a donde sea que vayas a trabajar”.

“Si, realmente la clave es la amabilidad y la atención rápida al cliente porque realmente no es lo mismo la capacitación que te da una empresa porque te va a poner en una área en cambio el gobierno no te puede capacitar por ejemplo para cajero si el día de mañana te dan para atención al cliente por eso solo se basan en la atención al cliente, si sé que hacen capacitaciones o bueno son capacitaciones y no, si no que te capacitan para limpieza de computación en cursos que dan o algo así por lo que se para ese caso para que voy a contratar a alguien que sabe limpiar computadoras si mi rama es para la atención al cliente”.



A pesar de que dijo considerar la capacitación como una inversión, siempre y cuando sea algo de lo que no se tiene conocimiento pero traerá un beneficio a la empresa, su opción sobre los programas actuales de capacitación no es buena ya que lo considera inadecuados. Como el autor Alles (2000) señala la capacitación tiene un valor estratégico para una empresa, debido a que realmente marca la diferencia entre una empresa, por lo cual como señala el empresario la capacitación es una inversión en una empresa, para poder contar con el personal calificado en las labores, que respondan a las problemáticas que surjan, un empleado capacitado adecuadamente, puede llegar a ser su ventaja competitiva, será un personal más rápido, más amable, etc. Entonces el problema real recae en las capacitaciones que se ofrecen en el estado, el entrevistado refiere que si el gobierno contara con capacitaciones especializadas en los diferentes giros que existen si estaría interesado en estas ya que eso no le parece un gasto como lo sería el hecho de pagar por lo mismo o lo que ya sabe, eso si lo considera una inversión y esto principalmente porque esta consciente de los beneficios que esto le traería a su empresa.

“Sí, porque son cosas que están fuera de contexto en el sentido de que no lo conoces”.

“Si, si tuviera algo extra, algo nuevo o algo de que dijera me hace falta a mi o le hace falta a mi empleado si, más que nada porque sé que es una inversión pero si voy a pagar algo de lo mismo realmente sería un gasto, no una inversión”.

Considera que la capacitación si puede influir en el fracaso de las empresas ya que gran parte de la conservación y lealtad del cliente recae en los empleados quienes deben tener la capacidad de brindar un buen servicio, al igual el jefe debe estar pendiente y estar capacitado. Los autores McRobert y Hoffman (1997) proponen el término fracaso empresarial como “un proceso que se inicia por defectos en el sistema administrativo interno de una empresa, que desemboca en las decisiones desacertadas, en deterioro financiero y por ende en el colapso de toda la empresa”. Por ejemplo si pasa el tiempo y se va quedando sin clientes es un foco rojo de que algo está pasando y si él como



dueño no tiene contacto con los empleados y estos no le dicen las problemáticas va a llegar el momento en el que pues ya no va a poder hacer nada y es cuando los negocios se van a la quiebra, por lo que sugiere estar involucrado en todo y estar alerta de cualquier situación negativa y debe tener la capacidad para buscar soluciones convenientes y oportunas o de lo contrario es por lo que se podría ir a la quiebra.

“Pues si influye porque para que vaya comenzando un negocio es con tus empleados que tienen contacto con los clientes y si pasa el tiempo y te vas quedando sin clientes es un foco rojo de que algo está pasando y si yo como el dueño no tengo contacto con los empleados y los empleados no me dicen las problemáticas va a llegar el momento en el que pues yo no voy a ver nada y es cuando se va a la quiebra que es lo que mayormente pasa, siempre uno tiene que estar relacionado con todo, con los empleados, con el cliente para ir conociendo lo bueno y malo con tu empresa”.

El empresario maneja algunos incentivos económicos a sus empleados en relación a su nivel de atención al cliente, en conocer más rápido los productos nuevos, además de que si los empleados apoyan en horas extras al descargue de mercancía si es necesario.

Debido al tipo de comercio no se les evalúa por ventas ya que no son ventas que se puedan controlar como tal, los empleados no salen a cambacear y no utilizan algún otro método de venta además del local, por lo cual esta medida de incentivos no se utiliza.

Además de los incentivos económicos cuando los empleados necesitan días libres por algún problema externo, si son empleados cumplidos, que apoyan y comprometidos con la empresa, se les brindan los días libres necesarios para la solución de sus problemas. Desde su punto de vista considera que existe una fidelidad de los actuales empleados con la empresa.

“Hace uso mayormente de incentivos económicos, en cuestión de su producción o sea, en cuestión de cómo te podría decir, no puedo controlar sus ventas, no puedo manejar en cuestión de este mes tienes una meta de vender tanto, porque



desgraciadamente las ventas no están para eso, y ellos no salen, es decir ellos no salen a vender afuera, no es lo mismo que la Pepsi o la Cola, que no venden acá pero me puedo ir para haya para ver si vendo.

“Lo que sí es en cuestión de por ejemplo su producción en cómo van avanzando de que a tiendan el cliente más rápido, de que conocen el producto más rápido, también en cuestión de apoyo porque recién nos llega lo que es la mercancía fuera del horario de trabajo y sí les pedimos oye sabes me llevo mercancía, apóyame, si me quedo, o sea también, ahora sí que se puede decir que es una con otra, pero se les recompensa económicamente o como te digo a veces si tienen un problema externo se les apoya resolviendo, bueno no nosotros se los resolvemos, pero como te digo me dicen sabes que Jimmy necesito dos días para resolver, tómatelos te los doy, si sé que es una persona que el día de mañana me va apoyar en lo que es el negocio, pero si veo de plano que es flojo y eso, pues no hay apoyo”.

Esta consiente de la importancia de la comunicación con los clientes por lo que se encarga de estar atento y escuchar sugerencias y opiniones, al igual de estar pendiente de las novedades que hayan con la competencia para buscar con los proveedores los nuevos productos que sean necesarios para conseguir u ofrecer lo novedoso que el cliente quiere y pide o lo que observa en la competencia de nuevo.

“Si, incluso tengo mucho contacto con los clientes por lo mismo, ellos mismos son los que me sugieren tal producto ya sea que la competencia lo traiga o que si lo vieron en la tele y pues ya yo busco entre mis proveedores si lo tienen o no lo tienen y traerlo, ahora sí que tener más surtido y más que nada lo que ellos quieren”.

Al igual mencionó que actualmente cuenta con créditos para pymes pero nada más por parte del banco y no ha recurrido a ningún financiamiento del gobierno con el que podría recibir algún curso de capacitación a la par y gratuito, sin embargo había mencionado que si ha recibido capacitación del gobierno aunque no gratuita y es ineficiente por lo que considera que no vale la pena pagar.



“De gobierno no, bancarias sí. Inclusive en el banco en el que estoy tengo una tarjeta de crédito pyme, tengo un crédito pyme inclusive el banco tiene su área de pyme y la cuenta como es fiscal y pues en automático nos da los créditos, si los quieres o no pero te los ofrecen”.

El ser una empresa familiar genera mayores conflictos, el actual propietario inclusive ha pensado en separarse de la empresa, ya que en muchas ocasiones trata de implementar nuevas estrategias en el negocio o tendencias publicitarias, pero su madre se ha negado, excusándose en los costos, el refiere que se debe a que ella estaba acostumbrada a los negocios de antes.

El empresario señala el ejemplo de que actualmente al producto no se le puede ganar ni un 20% porque la economía de los clientes, lo reciente, y su madre sigue en la cuestión de que antes a un producto se le ganaba un 100%, lo que genera conflictos. Muchos le han aconsejado abrir su propia dulcería, sin embargo no lo intenta, porque cree que al ser competencia de su familia, la empresa familiar podría irse a la quiebra. El autor Paint (1992) señala la capacitación como solución a los cambios del contexto externo de la empresa mediante el uso de herramientas y procesos educativos, para enseñar la cultura de cambio ante nuevos paradigmas, como en este caso donde señala el empresario que la familia se reusa al uso de nuevas estrategias, por las viejas costumbres de negocio, en la empresa se pudiera aplicar un proceso de capacitación donde se le enseñe a los propietarios y empleados los cambios que han sufrido los negocios hoy en día, pero sobre todo facilitar las herramientas para la solución de estos cambios.

“Si hay muchos problemas, inclusive iba a desertar, llegó un momento en que si me desesperé, por lo mismo de que vas conociendo por decirse las nuevas estrategias o que quieres implementar cosas en la tienda, en caso mi mamá le digo oye que hay que hacer esto, y me dice no que vas a gastar mucho dinero, no, pero son cuestiones de ahora, por lo mismo que ella estuvo acostumbrada o tiene la vieja escuela, bueno así le digo yo la escuela antigua, que antes un comercio, por decirlo acá lo



abrías y ganabas al producto hasta el 100% por ejemplo y lo vendías porque lo vendías porque no había más”.

“Eso tiene ella ahorita, ella me dice gánale el 20% pero un 20% ahorita son 15 o 20 pesos algo que la gente si reciente, inclusive ahora si a veces ahora le bajo, a veces solo le gano 5, 7 pesos, según el producto, hay productos que si le ganas hasta el 100% pero no lo siente el cliente, y es a donde yo voy haciendo el movimiento, pero en si a veces, ella si no se ve mucho cuando llega la mercancía, cuánto cuesta, no, pero a veces cuando estoy calculando ella si me cacha, y como quien dice ahí empieza el conflicto y tengo que explicarle mira que esto, que el otro, si lo damos muy caro, se va a derretir y vamos a perder”.

“En cuestión de hacer publicidad y eso igual, oye es que hay que anunciar, no pero cuanto nos va a costar que no sé qué, pero por lo mismo porque antes no había eso. Pero sí, siempre sí, es muy pesado, inclusive muchos me han dicho bueno por qué no pones tu propia dulcería, porque es lo mismo si yo pongo mi dulcería, en automático voy a quebrarle a mi mamá”.

Las cuestiones económicas de la región si han repercutido en el margen de utilidad de sus ventas, pero se considera que lo que más ha repercutido en esto es la competencia desleal. La dulcería de la competencia que se denominada “El rey del dulce” dejo en la mente del consumidor que el dulce tenía un precio económico, asiendo la mala práctica de abaratar los productos, generando una ganancia de al redor de uno o dos pesos, lo que volvió difícil venderle el precio real al consumidor. El autor Silíceo Aguilar (2004) basa la capacitación en las necesidades reales de una empresa las cuales incluyen al entorno enfocado en la competencia, orientado la capacitación hacia un cambio actitudes en el personal que integra la empresa desde los altos mandos, hasta los puestos más bajos del organigrama, para enfrentar los problemas que se presenten, lo cual se puede aplicar en este caso, en el contexto de que si el personal que integra la empresa tuviera una manera de respuesta más eficiente a las malas prácticas de la competencia de abaratar el producto, pudiera llegar a buscar una solución óptima para venderle el precio real al



consumidor, ya que como menciona la teoría la capacitación busca soluciones a las problemáticas.

“Si, y a la vez no, se quedó la mala, bueno la competencia lo que es el rey del dulce, dejo la mala costumbre de que el dulce sea económico, ese es otro problema, o sea el tiempo que estuvo y eso, nos dimos cuenta porque en ocasiones llevaban un producto de él y si le ganaba dos pesos, un peso, entonces la gente se acostumbró a eso, y pues ahorita si es muy difícil, de que de golpe sabes que su precio real es este, o sea si nos dio un poco de trabajo esto”.

Familiarmente se ha planteado cerrar el negocio, pero el empresario se ha reusado, se planteó cerrar el negocio no por cuestiones económicas, sino por la falta de confianza a los nuevos empleados, ya que actualmente los empleados son externos (no familiares como anteriormente).

En su obra el autor Chivenato (2011) radica la importancia de la capacitación e una organización en tres aspectos generales la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, la generación de actitudes a aspectos de la organización, así como el desarrollo de habilidades y competencias, lo cual repercutirá en un empleado de mayor calidad, un empleado bien capacitado se volverá en una empresa alguien de mayor confianza, ya que estará mejor preparado para dar respuesta a posibles problemas, lo cual sería una solución a la falta de confianza que el empresario tiene sobre sus colaboradores y esto podría evitar el planteamiento de cerrar el negocio

“Pues sí, se ha planteado, pero yo no he querido, si se ha planteado no tanto por lo económico, pues cuestiones, lo que pasa es que antes, o sea mi mamá en si ha estado muy poco tiempo, y pues antes mayormente solo éramos mi papá, y mis hermanas, los que trabajábamos la tienda, o mis primos, o sea ha sido muy familiar, cuando tuvieron empleados solo era cuando tenían la taquería. Y ya siendo la dulcería si ha sido 100% familiar, y en cuestión por ejemplo ahorita con los empleados, mi



mamá le da un poco de trabajo, más que nada de confiar”.

Hay una mejora en el negocio desde que empleados son externos, debido a que no se mezclan los problemas familiares con los de la empresa, y no afecta el desempeño en el trabajo como lo hacía anteriormente.

“Sí, hay mejora por lo mismo ya, el problema como dije se armaba mucho problema familiar y ya pues a veces si lo de la familia de la casa ya lo teníamos en la tienda, y lo de la tienda ya lo teníamos en la casa, así como que ya andaba medio locos, en cambio ahorita si pues cuando estamos en la tienda pues ves lo de la tienda, y cuando estamos en la casa pues lo de la casa”.

Por otra parte el entrevistado no está interesado en agregar un servicio como lo es el de paquetes de fiesta (ofrecer paquetes donde le surta todo lo referente a fiesta a su cliente: invitaciones, piñatas, etc.), ya que esto involucra en su opinión mucho trabajo y pocas remuneraciones económicas. Lo ha planteado como una opción en la empresa, pero no ha sido llevado a la práctica debido a que siente que no es rentable, a pesar de que aparentemente cuenta con los productos necesarios para crear estos paquetes de fiesta (ej.; dulces, piñatas, invitaciones, etc.), existe el factor de “no controlar al cliente” debido a las alzas en los precios de la mercancía en diferentes temporadas, si un cliente realiza un pedido para una fecha posterior, los precios tienden a incrementar sin previo aviso, lo que le generaría pérdidas porque los productos no pueden ser almacenados con anterioridad debido a la temperatura, no es fácil que un cliente acepte la elevación de precios en los productos que ya había cotizado con anterioridad además de que es difícil argumentar esta alza. Mencionó que en una ocasión había intentado ofrecer créditos de apartado de los productos, por lo que ya conoce las desventajas que le traería tanto en ganancias como en relación a las respuestas de los clientes.



“No, mucho trabajo y poca ganancia. Si lo he pensado pero siento que no es rentable y en si tener dos negocios en uno, aparentemente tengo los dulces y piñatas pero no controlar al cliente”.

“Inclusive lo empezamos hacer no así como paquete si no que venían clientes que me decían te puedo comprar todo y me dices cuanto es, como crédito por decir, te voy pagando poco a poco y para tal fecha te líquido, se hacía pero con el problema de que la cuestión del precio varía a cada rato, o sea no es lo mismo a veces venían en enero y la fiesta es en junio, entonces no voy a guardar la misma piñata que me están pidiendo en enero no voy a guardar el dulce porque de enero a junio tengo el riesgo de que se derrita y de enero a junio cambian los precio o sea puede ser que en enero sean \$200 y en junio sean \$250, \$270 algo que la gente va a decir por qué, bueno me decía porque se trató de hacer, no era mucho \$10, \$20 pero por qué si era tanto si era tanto pues si pero ahorita ya es otro precio”.

Otro punto significativo es que no realiza ventas a crédito por falta de confianza y evitar complicaciones con los clientes. Debido a que en su mayoría sus clientes son beliceños lo que hace que exista un gran riesgo al venderles a crédito, ya que estos podrían no regresar y quedar debiendo, además de que sería muy complicado localizarlos. Entre sus clientes no cuenta con ventas a tiendas de abarrotes, debido a que le vende a quienes les surte a estas, refiere que no haría contacto a mayoreo con las tiendas de abarrotes, ya que considera que dirigirse a ellas sería cerrarle las puertas y perder a sus clientes que se encargan de surtirlos. Mencionó que solo cuentan con un cliente de ventas a crédito que es la pastelería Silymel y esto lo hace principalmente porque conoce personalmente al dueño, siento este el factor que le brinda la confianza para darle crédito en sus productos.

“Solo le vendo a crédito a Silymel por esa parte de que conocemos a la personas y pues mayormente mis clientes son los beliceños, son los que mayormente llevan hasta por cajas y sería un riesgo si no regresan y pues le vendo a los surtidores de



tienditas y si le vendare a los tienditas seria cerrarle la puerta a mis clientes”.

El empresario tiene planes a futuro de apertura una vinatería, al mencionarle la competencia de las franquicias tipo Oxxo y supermercado destaca desde su punto de vista que estos no perjudican a las vinaterías como se dice, es más bien el empeño que se ponga ya que si se trabaja adecuadamente si es rentable, considerando que este negocio si tiene un mercado potencial.

“Pienso abrir una vinatería, los Oxxos no son competencia por pues como todo, si uno no trabaja no”.

En su opinión la ubicación de una vinatería a diferencia de la dulcería, no es tan importante, cree que en cualquier lugar sería rentable y relacionando a como antes había mencionado dice que tampoco la competencia afecta tanto aunque esta se encuentre ubicada frente, en la esquina o en la misma cuadra al negocio, siempre y cuando trabajes adecuadamente, eso hace la diferencia de los demás.

“Donde sea, si no vea donde esta caldo de mono. Cuantas competencias tiene, me refiero a desde la que vende en la esquina y aun así”.

Al empresario se le cuestionó sobre por qué un negocio común en la zona como lo es la vinatería y no innovar en otro negocio, con la respuesta del empresario se considera que por una parte guarda o ha adoptado la parte conservadora sobre los negocios que existe en su familia por lo que no considera la posibilidad de aventurarse a abrir un negocio nuevo e innovador más bien se va por algo que ya exista lo que justifica diciendo que en un principio no es bueno arriesgarse con lo desconocido, el prefiere algo seguro al menos al principio. También influye lo que ha observado en el desarrollo de los



negocios de ese giro y el hecho de que incluso en su negocio actual de dulcería haya ocasiones en las que le pregunten si vende bebidas alcohólicas.

“Es por donde estoy es un gran mercado los beliceños estos consumen mucho, inclusive ahorita que no es vinatería van a mi dulcería a pedirme, es que antes de empezar con algo de una innovación tienes que empezar con algo que puedas decir sé que me va a dar dinero para hacer algo innovador, pero si voy a empezar con algo innovador que no voy a saber si me va a dar o no, hay que empezar con lo seguro, no pienso que los Oxxos afecten vinaterías que están frente a Oxxos.

“Por ejemplo don chebo ya tiene algo seguro y ahorita ya está haciendo cosas innovadoras como su cerveza y unos como té, solo porque su hijo de ese señor no le está metiendo ganas, su cerveza la verdad vendería más la Curvato; la vinatería en la que estaban yo digo que al día vendían más de \$10,000 y comenzaron a bajarle a su surtido les digo que un domingo a medio día me iban a pedir cerveza a mí y ahorita la modelo es la que está pegando muy fuerte”.

Se le cuestionó sobre si ser emprendedor en lugar de ser empleado asalariado es más rentable en cuanto al nivel de ingresos, el empresario no elige una opción específica para mejores ingresos pero responde que el hecho de tener más ingresos económicos personales dependerá del giro de la empresa con la que se cuenta, reconociendo y estando consiente de que la dulcería no trae altas ganancias sin embargo vive el desafío de buscar un mayor margen de clientes porque los actuales en su mayoría son beliceños. Por lo que podemos notar la alta influencia familiar que tienen las pequeñas empresas ya que el empresario, tiene más presente el compromiso familiar que lo une al negocio más que la falta de innovación y ganancias.



“Según tu giro, como te repito hay productos a los que si le sacas un buen de margen y productos que no, pero si te gusta como dicen la innovación o el estar a ver qué hago para vender. Lo que más me ha gustado de tener la dulcería es que a pesar de que le gano poco pues si a ver que va hacer este para que yo haga y estar en la lucha misma día a día y pues si buscar más margen de clientes nacionales porque mi 60% 65% son beliceños”.

Desde su perspectiva y sin tomar en cuenta datos estadísticos para el empresario, las cuestiones económicas de la ciudad no han afectado considerablemente a los comercios locales, o al menos eso afirma basándose en los negocios de su alrededor, los cuales llevan ubicados varios años como el suyo y no se han visto en la necesidad de ser cerrados, por otra parte está consciente de que en esta supervivencia de empresas locales influye demasiado su ubicación ya que es una zona céntrica muy transitada, además de que tiene otros puntos a su favor como el mercado nuevo a un costado lo que hace que siempre haya gente circulando por ahí, al igual que la terminal de los autobuses de los beliceños les da un mayor alcance de clientes potenciales porque son los más importantes para ellos con un gran porcentaje de compra. Por lo que sabe que cambiar de ubicación repercutiría en su empresa y descarta la posibilidad de apertura de otra sucursal o un cambio de la ubicación porque sabe que afectaría como había mencionado anteriormente, por lo que a pesar de escuchar opiniones y sugerencias de varias personas sobre abrir otro local no lo hace, porque esta consiente que no tendría las mismas ventas, además de que si abriera otro local tampoco existiría la confianza de dejar a un encargado para hacerse responsable de su negocio, ni por el hecho de considerar que se encuentre capacitado para hacerse cargo.

“No, inclusive las empresas que están a mi alrededor ya tiene años igual”.

“Pues sí, tiene mucho que ver la ubicación, inclusive porque enfrente esta la terminal de los beliceños, que es un lugar céntrico y más que nada eso, que el mercado siempre llega mucha gente, inclusive me



han dicho que abra otra sucursal en una colonia o así pero es mucho riesgo, inclusive dejar a un empleado a cargo de la tienda, no hay la confianza ni con la capacitación”.

El entrevistado cree que terminar una carrera económico administrativa no es importante para el desarrollo de un negocio ya que lo que se enseña es basado en libros extranjeros, y es algo muy diferente a México incluso la manera de pensar es diferente. Al igual opina que no se logra enseñar todo lo que se requiere realmente cuando se lleva a la práctica, desde su experiencia explica que hay muchos trámites o pagos por ejemplo a municipio de los cuales no tenía conocimiento por parte del estudio.

“No, porque para empezar lo que nos dan los libros y eso luego no lo lleva a la práctica uno, porque desgraciadamente los libros son de una escuela ya sea de Estados Unidos, Europa y las leyes o las prácticas o el mismo mexicano tiene otra mentalidad. Y luego por ejemplo cuando estudie por ejemplo sistemas comerciales había cosas que dice uno solo pago ISR y ya, y luego no tienes que pagarle a municipio, a esto, son muchas cosas, que a veces dice uno si yo no lo estudie”.

Considera que lo que más le ha servido en su negocio de estudiar la carrera en Sistemas comerciales es la parte de Mercadotecnia, principalmente en el servicio al cliente lo cual transmite a sus empleados, también considera importante los conocimientos en contabilidad ya que él cuenta con los servicios de un contador y gracias a estos conocimientos puede darse cuenta si existen irregularidades y pedir explicación evitando que le roben, como serían las cosas si no tuviese esos conocimientos. Con esta observación de los estudios del empresario, la capacitación que ofrece se señala como impartida por internos, según el autor Grados Espinoza (1999), cuando dentro de la empresa se encuentra el personal calificado para reflejar los conocimientos a los demás empleados de la empresa, se cuenta con un activo de vital importancia en la supervivencia de la empresa, ya que el empresario puede reflejar sus



conocimientos mediante la preparación de un sistema de capacitación interno, sin ningún costo extra, pero con una gran ganancia interna.

“Pues más que nada el conocimiento que más me sirvió fue la mercadotecnia, que no solo viene siendo una imagen sino que desde el trato al cliente, y si igual me ayudó un poco lo que es contabilidad, que si me peleo con el contador luego, porque si a veces luego ese es el problema, que muchos dicen abro mi negocio y ya pero pues contablemente, el contador puede robar más que quien sabe que si no conoce uno”.

Su recomendación para los egresados radica en trabajar desde que comiencen la carrera ya que él considera más importante la experiencia que un título universitario, esto puede relacionarse a que desde su experiencia personal así ha sido, considerando los conocimientos adquiridos en sus estudios como algo extra a lo que sabe por práctica.

“Que desde que entren a estudiar trabajen, porque vale más la experiencia que el estudio”.

El empresario dijo considerar más importante la experiencia que el estudio lo que actualmente pone en práctica en su negocio, sin embargo dijo que si el pusiera su empresa ya sin ser familiar cree que esta sería mejor poniendo en práctica los conocimientos, estrategias y tendencias adquiridos en la carrera ya que actualmente tiene limitación para hacerlo porque tiene más poder la opinión de su mamá.

“Si sería mejor, mucho mejor si tuviera una empresa, sin la familia porque podría poner en práctica lo que aprendí, utilizar las estrategias y tendencias que aprendí en la carrera”.



El entrevistado no considera atractivo compartir su experiencia a otras personas, pero al dar su argumento demostró la importancia que esto puede tener, ya que siempre habló y se ha basado de la gran experiencia que tuvo su padre en los negocios y de la cual él aprendió, al mismo tiempo mencionó que su padre se basaba en otras experiencias en este caso mencionó a Valdemar el cual le servía de ejemplo a su papá. Tras esta argumentación se puede reflejar que hay factores como la experiencia, que pueden llegar a complementar una empresa, lo cual no necesariamente es algo que se adquiriría en programa de capacitación, en muchas ocasiones las empresas triunfan sin un sistema de capacitación, si no que mediante la experiencia de sus propietarios salen adelante, sin embargo no se descarta una mejora en ese tipo de organización si le implementaran un sistema de capacitación completo.

“No, aquí no hay negocios muy exitosos, considerando que en los negocios que aparente se ven lujosos y no se van a la quiebra hay alguien de gobierno atrás que tienen un buen sueldo. Hay negocios aquí que facturan hasta 80 millones de pesos al año, ahí está Valdemar por ejemplo”.

“Ese es un gran ejemplo que me ponía mi papá, ese señor comenzó trabajando en la continental y era empleado así y fue ahorrando y luego trabajo en el universal que vendía refacciones para carros y ya puso su negocio y ahora es más grande que la universal y la continental, tiene llantera, tiene refaccionaría; aunque el señor está muy apoyado por el gobierno y también es el tipo de negocio, más que nada lo que vendes, una refaccionaria de carro pues si tienes carro a fuerza lo tienes que comprar y el señor le gana entre el 100% y el 150%”.



4.4. CONCLUSIONES.

Como resultado del análisis se encontró que la empresa no cuenta con un sistema de capacitación formal, sin embargo cuenta con lo que se denomina como capacitación impartida por internos la cual hace referencia a lo antes mencionado en el capítulo que es la capacitación impartida por el empresario basándose en su formación académica, experiencia y cursos que ha tomado.

La capacitación es un factor sumamente importante en el desarrollo de las microempresas, como planteamos anteriormente no existe la cultura de implementarla como un bien necesario en un negocio, ya sea por considerar que no es indispensable o verla como un gasto.

En este caso analizado obtuvimos respuestas positivas y de aceptación hacia el tema de la capacitación, las cuales pueden ser debido a que el empresario tiene formación académica en la licenciatura de sistemas comerciales y cuenta con varios años experiencia que le han dejado los diversos negocios familiares, a pesar de que el entrevistado dijo considerar la capacitación como una inversión no muestra simpatía por los cursos de capacitación que ofrece el gobierno ya que le parecen malos y desde su punto de vista no aportan nada nuevo. Por tanto la escasez de los recursos de los cursos de capacitación ofrecidos en el estado es un factor determinante en los resultados obtenidos en el presente estudio.



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES



5.1. CONCLUSIONES GENERALES.

Existen diversas teorías que refieren la capacitación como una determinante en el éxito o fracaso de las empresas. Esto debido a que la capacitación es un elemento de ayuda en la preparación y actualización de los recursos humanos de una organización.

Entre los autores más destacados que refieren el término capacitación podemos encontrar, a Pain, García López, Siliceo Aguilar, Estrada y Buendía. Englobando sus definiciones podemos referir la capacitación como: una herramienta que busca la creación de nuevas aptitudes, actitudes ante las problemáticas presentadas en una empresa. Además de que busca adecuar al empleado a los requerimientos de una organización y de sus labores.

Al igual de que en el presente estudio se ingiere en investigar la capacitación como una necesidad en las organizaciones, donde se reflejó la importancia de un buen programa de capacitación en una organización, que una empresa con este programa sobresale de las demás debido a que contara con empleados más capaces, y con mayor preparación.

Durante la investigación se plasmó el termino fracaso y/o quiebre, donde se da a conocer según diversos autores que estos terminados refieren a la situación de una empresa, donde su rentabilidad financiera se encuentra en declive, y debido a esto la empresa no puede cumplir con sus obligaciones de pago, por ello se ve en la necesidad de cerrar. Este término se estudió para poder plasmar la relación entre la capacitación con el éxito o fracaso de una empresa, según los estudios la capacitación puede ser un factor para evitar la situación de quiebre o fracaso debido a que:

- La capacitación busca generar en los empleados la respuesta a las problemáticas que surjan en la empresa,
- Los empleados cuenta una mayor disposición en poder generar una adecuada atención al cliente, lo que mejora el servicio de la empresa y por ende su nivel de ingresos monetarios.
- Un programa de capacitación busca la motivación interna del empleado, y se dice que un empleado motivado será un mejor recurso humano en la empresa.



Se presentó en la investigación los puntos que una empresa debe tener en cuenta al implementar un programa de capacitación, los cuales se resumen en las siguientes preguntas.

¿Quién se va a capacitar?

Debemos saber qué cantidad de los empleados de la empresa se capacitara, ya que internamente existen dos subclases de programas: enfocados en áreas y los enfocados en toda la organización.

¿Con que se va a capacitar?

Que herramientas se utilizaran para hacer más practico el aprendizaje de os empleados.

¿Quién los va a capacitar?

Existen dos formas de impartir la capacitación: mediante externos; la cual es atravésó de una institución que ofrezca programas de capacitación, mediante internos; si se cuenta que empleados con formación académica preparada en el área a capacitar o con la experiencia adecuada dentro de la organización estos pueden reflejar sus conocimientos.

¿Dónde se va a capacitar?

El lugar es de suma importancia debido a que en muchas ocasiones realizarlo en la empresa puede hacer mucho más rentable el programa de capacitación, ya que se pasa de lo teórico a lo práctico.

Refiriéndonos a las empresas se mencionó que han sido creadas con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad, por lo que deben adaptarse a los avances y cambios en el entorno para lograr mantenerse en la competencia, considerando las definiciones de autores como Münch y Mandes Morales, la empresa puede ser definida como un establecimiento económico que genera utilidades por medio de la oferta de bienes y servicios haciendo uso de recursos materiales, humanos, tecnológicos y económicos para la satisfacción de bienes y servicios.

Después de analizar de los censos económicos INEGI 2009 y 2014, con lo que observamos la importancia de las MIPYMES en nuestro país y haciendo un desglose de los sectores que las conforman, notamos la relevancia del comercio en el número de unidades que existen, por la parte del sector



servicios el mayor número de personal ocupado y hablando de la manufactura la mayor aportación de producción bruta en lo que existe relación con la definición de empresa sobre uso de recursos humanos y materiales para generar utilidad. Lo cual quiere decir que uno de los principales ingresos del país es por las utilidades de las MIPYMES, y que más del 60% del personal ocupado del país está trabajando actualmente en una MIPYME, por lo cual es donde entre la relevancia de la capacitación en estos activos para mantenerlos empleables a lo largo de su vida útil.

Referente al estado de Quintana Roo observamos más importancia en el comercio lo cual se debe principalmente a las actividades turísticas y zonas fronterizas que se desarrollan, por lo que la creación de cada establecimiento local es clave para la economía mexicana y su crecimiento, tomando aún más importancia si este es con productos hechos en México o incluso en Quintana Roo. En Quintana Roo existe un número considerable de MIPYMES sin embargo no todas las que empiezan no logran sustituir más de 2 o 3 años, esto se debe en parte a múltiples factores, entre los que se encuentran la viabilidad de sus recursos humanos, en el presente proyecto se presentó la capacitación como factor de apoyo en la supervivencia de estas empresas. Destacando la importancia de la como una herramienta a la respuesta de los empleados en las posibles problemáticas empresariales.

Podemos hacer relevancia de la importancia del estudio del caso el cual resulta ser una herramienta fundamental de información tanto cuantitativa como cualitativa como la información requerida y utilizada para este trabajo, por lo que sirve para temas poco explorados o incluso nuevos como explica en su teoría el autor Martínez Carazo. Al conocer la clasificación de los diferentes tipos de estudio de caso llegamos a la elección de “un único caso” para el desarrollo de nuestro estudio, ya que se enfoca especialmente a un caso determinado el cual nos da como resultado calidad y naturaleza en las conclusiones que son únicas o/y fuertes como mencionan los autores Chiva Gómez y Pettigrew.



Aplicamos los diferentes métodos de recolección de datos como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones para la obtención de información. Al igual utilizamos los elementos que conforman el estudio de caso como semblanza y preguntas, procedimientos a ser realizados, y una guía del reporte del estudio de caso lo que permitieron agilizar el trabajo todo en relación a nuestro tema de estudio de caso.

Con respecto a lo que describe el autor Robert E. Stake, en el estudio de caso si se presentó triangulación ya que como la describe en la investigación cualitativa se requiere de precisión de explicaciones y no de intuición. Por lo que hicimos uso de los diversos métodos de recolección de datos y al aplicar el uso de cuestionario por medio de una entrevista encontramos otros atributos de triangulación ya que el empresario expreso de diferentes formas sus respuestas y opiniones, asimismo si existieron contradicciones en estas.

Por último aspecto en lo relacionado con la teoría de la presente investigación podemos resumir que la formación del personal que labora en la empresa es fundamental si se desea elevar el nivel de competencia, contar con personal eficiente que prometa desempeñar sus actividades en tiempo y forma, además que permitirá alcanzar los objetivos del negocio con mayor eficiencia. Es importante mencionar que más allá de la teoría situándonos en la región de la ciudad de Chetumal, las MIPYMES que se encuentran en la zona no cuentan con un gran número de empleados y probablemente este es el mayor motivo por el cual no se invierte en un sistema de capacitación, lo cual no debería ser una excusa para prescindir de los programas de capacitación, ya que la inversión realizada en esto resultara fructífera a largo plazo es las empresas.

Resumiendo el aspecto práctico del estudio de caso de esta presente investigación. Obtenemos que para el propietario de la empresa Dulcería Jimmy (empresa donde se desarrolló el estudio de caso), la capacitación no es un factor de alta relevancia en la éxito o fracaso de una MIPYME, esto debido a que el infiere que la experiencia como dueño o encargado, además de tener una buena relación con los empleados, son factores que tienen un mayor peso



en las soluciones a las problemáticas que se pueden llegar a dar en la empresa.

Sin embargo a través de la entrevista realizada el empresario da a conocer que el realiza capacitación impartida por internos, es decir el mismo empresario es quien da la capacitación necesaria en su empresa, sin embargo solo la sitúa en

la parte de atención al cliente, y como se menciona en la teoría para que un sistema de capacitación organizacional tenga un mejor resultado se debe incluir todas las necesidades que presenta la organización, en el caso del empresario esto sería una capacitación que englobe el conocimiento de sus productos, el adecuado trato de los productos para generar una vida más útil de los productos, atención al cliente, área de cobrado, adecuada colocación de los productos en el local para optimizar su tamaño, entre otros aspectos. La capacitación como se ha mencionado a lo largo de la presentación investigación no infiere solo en un aspecto de una organización si no se trata de llegar a un complemento de toda lo organización, es este aspecto lo que hace falta para el caso Dulcería Jimmy.

Se da como resultado de la opinión del empresario que la capacitación debe considerarse como una inversión empresarial, y no como un gasto, pero igual sitúa que los programas de capacitación externos en la ciudad de Chetumal son escasos en sus herramientas y en su formación, por ende son programas que no son del todo completos, da a referir que además son programas de información repetitiva. Con esto podemos situar la problemática de capacitación que se encuentra en la zona, existiendo programas de capacitación por parte del gobierno que si bien o no son conocidos, o los que se dan no son completos. Lo cual podría traer una oportunidad de negocio para alguna institución externa que generara estos programas.

Por otra lado uno de los factores del juicio de opinión del empresario, es que es una persona que cuenta con estudios en la rama económico administrativa, lo cual hace que él tenga conocimientos en el tema, por ende cuando señala que los programas que ofrecen las instituciones del gobierno del estado son



repetitivos, se debe en gran parte en que él ya cuenta con ese conocimiento, en cambio para un empresario que no cuente con la formación académica, tal vez los programas que ofrecen en la zona si los relacionaría a programas completos.

Al concluir la entrevista y analizar los datos de se obtuvieron en el estudio de caso podemos referir que la capacitación es este caso no es factor clave pero si de ayuda en la supervivencia de la empresa dulcería Jimmy en la ciudad de Chetumal, debido a que como el empresario señala muchas de sus problemáticas las resuelve mediante la experiencia, que bien no es un conocimiento que se necesariamente se adquiriera en un programa de capacitación, pero al sí utilizar la capacitación como un elemento enfocado a la atención del cliente, lo cual quiere decir que genera una herramienta de oportunidad de retención de clientes, mediante esta adecuada atención del cliente que refiere que se imparte. Por ende relacionando la teoría con el estudio de caso ya realizado obtenemos que la capacitación si es una necesidad organizacional ya que ayuda a contar con un empleado más eficiente, pero no es una necesidad primordial ya que muchas veces las empresas sobreviven sin un programa de capacitación formal, en ocasiones la experiencia empresarial es más determinante.



5.2. LIMITACIONES

Este trabajo efectuado, presento ciertas situaciones que complicaron sus resultados, una de estas fue la colaboración de los microempresarios para proporcionar información referente a su empresa, debido a la desconfianza de su parte, aun conociendo la finalidad de este trabajo por ello solo fue analizada una empresa, debido a la falta de acceso de otra, por lo cual se generó un estudio de “único caso”.

- Al ser la empresa Dulcería Jimmy la única que nos permitió acceder a la entrevista, los resultados arrojados en este estudio solo infieren en esta empresa o empresas de similares características.

- El empresario contaba con una formación académica relacionada al tema y al área económico-administrativa, por lo cual su punto de vista es de alguien que cuenta con las habilidades para implementar un programa de capacitación interno. Por lo cual un empresario sin la formación académica y sin el factor de poder el mismo realizar la capacitación opinaría diferente, por ende la investigación arrojaría resultados alternos.

- Las capacitaciones que el empresario conoce son más enfocadas a las capacitaciones que el gobierno ofrece como requisito de financiamientos, las cuales no son del todo adecuadas, se podría referir que no son capacitaciones completas. Sin embargo los resultados obtenidos en la presente tesis pueden aplicar como sustento o inicio, de otros estudios a realizar al respecto del tema.

Otra limitante es que aun siendo el empresario entrevistado dueño y administrador de la empresa, carecía de conocimientos referente a la misma, razón por la que alguna de la información recaudada se contradecía



BIBLIOGRAFÍA

1. Adrian, F. (2001). *Psicología Organizacional*. Mexico: Oxford University.
2. Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
3. Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Mexico: International Thomson.
4. Chivenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
5. De Cenzo, D., & Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. Mexico, DF: Limusa Wiley.
6. Eisenhardt, K. (1986). *Teorías de construcción de la investigación estudio de caso*. Academy of Management Review.
7. Estrada, M. R., & Buendía, P. R. (1997). *Administración de la capacitación*. Mexico: McGraw-Hill.
8. Fletcher, S. (2001). *Diseño de capacitación basada en competencias laborales*. Mexico, DF.: Panorama.
9. García López, J. (2011). El proceso de la capacitación , sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, 3-4.
10. Garry, M. (1995). *Manual del capacitador*. Iberoamericana.
11. Grados Espinoza, J. (1999). *Capacitación y desarrollo del personal*. Trillas.
12. Journal, D. (2009). *Internacional Journal of Good Conscience*. ISSN 1870-557X.
13. Kikpatrick, D. (2000). *Evaluación de acciones formativas "los cuatro niveles"*. Gestión .



14. Mendoza Nuñez, A. (1996). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Mexico: Trillas.
15. Mondy, R. W., M. Noe, R., & Premeaux, S. R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
16. OCDE. (2003). *Iniciativa empresarial y desarrollo económico social*. OCDE.
17. Pain, A. (1992). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Barcelona: Juan Granica S.A.
18. Pinto Villatoro, R. (1990). *"Procesos de capacitación" 2° edición corregida y aumentada*. Mexico: Diana.
19. Posadas, L., & Rodríguez, C. (2005). capacitación y desarrollo de personal. *Revista electrónica de psicología iztacala Vol.8 No.2, Universidad Nacional Autónoma de México, 257*.
20. Qian, X., Li, Z., & Zhou, Y. (1999). *Tesis de grado en Economía, Universidad Central de las Villas, Modelo de formación y desarrollo a implementar en las universidades*. China.
21. S.T Y P.S, Mexico. (s.f.). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación*. Mexico.
22. Secretaría de trabajo y previsión social. (s.f.). *Implementación del proceso capacitador*. Guanajuato, Mexico.
23. Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Noriega Editores.
24. Sloman, M. (2006). La práctica más efectiva es respaldar, acelerar y dirigir las intervenciones en aprendizaje que impacten positivamente en las necesidades organizacionales, y sean apropiadas para el que aprende y el contexto. En *Gestión estratégica del capital humano*. (pág. P.13). Sheraton Libertador.
25. Stake, R. E. (1994). *Estudios de caso*. En NK Denzin y Lincoln YS (Eds.) *Manual de Investigación Cualitativa*. Londres: Sage publications.



26. Stake, R. E. (1998). *El arte de la investigación del estudio de caso*. Estados Unidos: Sage publications.
27. Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: Mc-Graw-Hill.
28. Werther, W., Davis, K., & Guzman, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. Séptima edición*. Mexico, DF: McGraw W-Hill.
29. Yin, R. K. (1994). *Diseño de estudio de caso de investigación y métodos (aplicado métodos de investigación social)*. Londres: series editors (sage).
30. Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Mexico: Addison Esley Longman .



GLOSARIO.

1. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Recursos humanos: personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.
3. Inminente: Que está a punto de suceder o que está muy próximo en el tiempo.
4. Ventaja competitiva: Es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.
5. Sistematización: El establecimiento de un sistema u orden que tiene por objetivo permitir obtener los mejores resultados posibles de acuerdo al fin que se tenga que alcanzar.
6. Tasa de mortandad: Índice creado para reflejar la cantidad de defunciones por cada mil ciudadanos de una determinada comunidad en un periodo de tiempo concreto (por lo general, doce meses)
7. Mecanismos: Son elementos destinados a transmitir y transformar fuerzas y movimientos desde un elemento motriz a un elemento conducido. Permiten al ser humano realizar determinados trabajos con mayor comodidad y con menos esfuerzo.
8. Estándares de calidad: Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, o un servicio.
9. Sistema pedagógico: Está construido sobre principios filosóficos, axiológicos y pedagógicos y es adoptado por diversas instituciones educativas para orientar el
10. Competencia global: Es la competitividad entre las empresas para poder lograr una rentabilidad de igualdad entre los mercados, entre sus características se encuentra que puede llegar a reducir costos a nivel mundial.



- 11. Costo beneficio:** Es un conjunto de procedimientos analíticos que nos permiten evaluar y ofrecer alternativas diferentes para tomar la mejor decisión para tratar un problema.
- 12. Información cuantitativa:** es la información que te permite examinar los datos de una forma numérica, es usada en los campos de la estadística, esta información se obtiene a través de encuestas, sondeos, estadísticas, es decir que la información obtenida se puede contabilizar.
- 13. Cúmulo.** Hace referencia a cantidad, abundancia o exceso.
- 14. Riesgo inminente:** Es aquel riesgo que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores.
- 15. Insolvencia técnica:** Es la situación jurídica en la cual se encuentra aquella persona física o empresa, cuando no pueden hacerse cargo del pago de sus deudas.
- 16. Solvencia de una organización:** Es la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones sin importar su plazo. Se cuenta con solvencia, cuando la organización es capaz de liquidar sus deudas ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- 17. Salvedades:** (Salvedad) Razonamiento o expresión que forma parte de la opinión del auditor cuando no esté complacido de que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de una auditoría financiera
- 18. Gestión:** Es la acción y a consecuencia de administrar o gestionar algo, a través de diligencias que se hacen posible una operación comercial un anhelo cualquiera.
- 19. Ratios financieros:** Son conocidos como razones o indicadores financieras, que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, que a través de dos datos financieros pueden analizar el estado actual o pasado de la organización.
- 20. Jerarquía:** Organización de personas o cosas en una escala ordenada o subordinada según el criterio de mayor a menor.
- 21. Refutar:** rechazar la validez de una idea o afirmación de otra persona mediante razones y argumento



Guion de la entrevista.

Por medio de la presente encuesta estamos realizando un estudio sobre la importancia de implementar programas de capacitación dentro de las empresas para colaborar en el desarrollo y crecimiento de la misma. Cordialmente lo invitamos a colaborar por lo que le solicitamos nos conceda unos minutos de su valioso tiempo contestando el cuestionario que a continuación se presenta.

- Nombre del empresario
- Nombre de la empresa:
- Ubicación de la empresa:
- De que consiste la empresa:
- La Empresa es: familiar o propia.
- Tiempo de vida de la empresa:
- Número de empleados:

¿Usted ha asistido a un programa de capacitación o ha recibido algún tipo de capacitación?

¿Alguna vez ha implementado algún programa de capacitación dentro de su empresa?

En caso de contar con los recursos necesarios ¿Implementaría en su empresa un programa de capacitación?

¿Cuál sería el motivo que lo llevaría a implementar un programa de capacitación dentro de su empresa?

¿Considera que implementar un programa de capacitación puede ser de utilidad para mejorar el desempeño de las tareas de sus empleados?

¿Considera usted que la capacitación del personal de su empresa está relacionada directamente al éxito o fracaso de su empresa? ¿Porque?



¿Qué acciones se realizan en su empresa para mejorar el aprendizaje organizacional?

