

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM-MATAGALPA**



**TEMA:**

**Diagnóstico del Montaje de una Microempresa de Cerrajería  
denominada “Los Gemelos”, en el condado de Miami Dade  
EE.UU., año 2010.**

Trabajo monográfico para optar al título de Licenciados en  
Administración de Empresas

Autores:

*Br. Osman Andrés Altamirano Vargas*  
*Br. Erick del Carmen Altamirano Vargas*

Tutor:

*MSC. FRANCISCO HERNÁNDEZ PÉREZ*

*Octubre, 2011*

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA



## CARTA AVAL

El suscrito tutor del presente trabajo monográfico titulado “Diagnóstico del Montaje de una Microempresa de Cerrajería denominada “Los Gemelos”, en el Condado de Miami Dade EE.UU., año 2010”, realizado por los Bres: Osman Andrés Altamirano Vargas y Erick del Carmen Altamirano Vargas.

### HACE CONSTAR QUE:

En cumplimiento al Arto. 51 del reglamento del régimen académico estudiantil, capítulo III de las Formas de Culminación de los Estudios, cumple con todos los requisitos establecidos en el desarrollo de este trabajo monográfico, tanto en los aspectos metodológicos como científicos.

Se le realizaron todos los ajustes a las recomendaciones sugeridas por el tutor, mismas que fueron corroboradas y aprobadas para la culminación de este trabajo en referencia.

Extiendo la presente Carta Aval, a los 05 días del mes de octubre de dos mil once.

Cordialmente.

*MSc. Francisco Hernández*  
Tutor

## DEDICATORIA

A Dios por ser nuestra inspiración y soporte en todo lo que hacemos, especialmente dedicamos este trabajo a nuestros Padres ***Andrés Altamirano Escobar y Teresa Vargas***, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, durante nuestra formación tanto personal como profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarnos la dicha de la salud y bienestar físico y espiritual, a mi hermano por su incondicional apoyo, amigos y familiares por motivarnos, al Profesor **Francisco Hernández** por toda su colaboración profesional que nos brindó para la elaboración de este proyecto, a los demás docentes, por brindarnos su guía y sabiduría en el desarrollo de este trabajo.

## REFLEXIÓN

### *SEÑOR*

Ayúdame a decir la verdad delante de los fuertes y a no decir mentiras para ganarme el aplauso de los débiles.

Si me das fortuna no me quites la razón. Si me das éxito, no me quites la humildad. Si me das humildad, no me quites la dignidad.

Ayúdame siempre a ver la otra cara de la medalla, no me dejes inculpar de traición a los demás por no pensar igual que yo.

Enséñame a querer a la gente como a mi mismo y a no juzgarme como a los demás. No me dejes caer en el orgullo si triunfo, ni en la desesperanza si fracaso.

Más bien recuérdame que el fracaso es la experiencia que precede al triunfo, enséñame que perdonar es un signo de grandeza y que la venganza es una señal de bajeza. Si me quitas el éxito, déjame fuerzas para aprender del fracaso. Si yo ofendiera a la gente, dame valor para disculparme y si la gente me ofende, dame valor para perdonar.

Señor... si yo me olvido de ti, nunca te olvides de mí.

## RESUMEN

Esta investigación, presenta los aspectos más importantes que inciden en el montaje de una microempresa de tipo familiar “Cerrajería Los Gemelos”, en el condado de Miami Dade en la ciudad de La Pequeña Habana EE.UU., año 2010. Se identifican los principales factores que intervienen para iniciar un negocio, se realizó un diagnóstico identificando: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Los requerimientos para la Instalación de la Microempresa, Capital de Trabajo, y una pequeña Investigación de Mercado.

Los métodos utilizados fueron el teórico y el empírico, los instrumentos aplicados fueron encuestas a propietarios de las cuatro cerrajerías existentes en la Pequeña Habana, y a trescientos cuarenta y siete habitantes de esta ciudad.

Por los datos obtenidos en esta investigación, se conoció que las cuatro cerrajerías son de tipo familiar, pequeñas microempresas por el número de sus trabajadores, que su giro comercial es de servicio, algunas de ellas tienen más de 20 años de estar en el mercado, que todos sus dueños son extranjeros de origen Cubano y Nicaragüenses.

Las variables sujetas de este estudio; Diagnóstico, Requerimientos de instalación, capital de trabajo y un pequeño estudio de mercado que se realizó a trescientos cuarenta y siete habitantes de la ciudad.

Manifestaron los habitantes encuestados, que no tienen preferencia en su totalidad por una cerrajería en especial, otro tanto si prefieren una en especial; también se refieren al uso de llaves y que la mayoría utilizan llaves tanto de viviendas como de vehículos.

Tomando en consideración todos estos criterios, se determina que es factible el montaje de Cerrajería Los Gemelos en la Pequeña Habana, Condado de Miami Dade EE.UU.

## INDICE

i.-Dedicatoria	
ii.-Agradecimiento	
iii.-Resumen	
I.-INTRODUCCIÓN.....	1
II.-ANTECEDENTES.....	2
III.-JUSTIFICACIÓN.....	5
IV.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
V.-OBJETIVOS.....	8
VI.-PREGUNTAS DIRECTRICES.....	9
VII.-MARCO TEÓRICO.....	10
7.1.-Diagnóstico FODA.....	10
7.2.-El análisis FODA.....	11
8.-Característica Principal de la Pequeña Empresa.....	15
8.1.-Sociedad Anónima en la Pequeña Empresa.....	16
8.2.-Características Principales.....	17
8.3.-Estructura Formal de la Pequeña Empresa.....	19
8.4.-El dueño y la Empresa.....	20
9.-La Empresa y el medio ambiente.....	22
9.1.-Como afecta el medio ambiente a la Administración.....	23
9.2.-Los factores externos.....	24
9.3.-La Responsabilidad social y la Administración.....	26
10.-Factores que debe tener en cuenta una Pequeña Empresa para Realizar su planeación.....	27
11.-La Empresa	
11.1.-La empresa y la administración.....	32
11.2.-Definición de Empresa.....	32
11.3.-Objetivos de la Empresa.....	33
11.4.-Clasificación de las Empresas.....	35
11.5.-Recursos de la Empresa y su importancia.....	36
11.6.-Funciones básicas de la Empresa.....	36

11.7.-Características del hombre de Empresa.....	40
11.8.-Como iniciar una Empresa.....	40
11.9.-Como poseer una Empresa.....	41
12.-Porqué las grandes estrategias fallan.....	57
12.1.-Llevar lo pequeño a otras proporciones.....	58
13.-Investigación de mercado.....	68
VIII.-Diseño metodológico.....	72
IX.-Análisis y Discusión de Resultados.....	78
X.-Conclusiones.....	94
XI.-Recomendaciones.....	95
XII.-Bibliografía.....	96
XIII.-Anexos.....	98



## I.-INTRODUCCIÓN

Durante la primera mitad de 2009, la economía mundial continuó resintiendo los efectos adversos de la crisis económica internacional, con tasas de crecimiento negativas, mismas que se revirtieron a partir del segundo semestre. Lo anterior se reflejó en los principales indicadores económicos como el PIB, bolsas de valores, producción industrial, confianza de los consumidores y el comercio mundial, entre otros, tanto en las economías desarrolladas y emergentes como en el mundo en desarrollo (memoria anual BCN (Banco Central de Nicaragua) (2009:11).

Para todos es conocido que hoy en día existe aproximadamente un 60% de desempleo, algunos están sub empleados, otros en el mercado informal por la misma situación de falta de empleos y sólo un mínimo porcentaje de la población tienen un trabajo seguro y estable.

Ante esta situación, se derivó la idea de hacer un diagnóstico que nos indicara las posibilidades de crear una microempresa que ayude a paliar la crisis económica familiar que aqueja a las familias que no tienen un empleo en una institución y/o empresa privada o estatal.

En esta vía y con el espíritu de crear la propia fuente de subsistencia, se retomó la experiencia adquirida en la cerrajería “Los Gemelos” que se formó de manera artesanal sin contar con tecnología ni la experiencia en las diferentes especialidades en este sector de la economía.

Por ello, se ha determinado realizar un diagnóstico que indique la posibilidad o no, de poder potencializar los conocimientos previos a la microempresa que se quiere formar, para ello se han unido esfuerzos de dos personas que desde sus inicios estudiaban y aprendían el oficio de la cerrajería en sus tiempos libres.

## II.-ANTECEDENTES

El presente trabajo tiene como principales antecedentes, los siguientes: cerrajería del Señor Armando Amador, que inició sus operaciones en los años 70's. Matagalpa.

Cerrajería "Los Gemelos", del Sr. Andrés del Carmen Altamirano Escobar, que comenzó sus operaciones en los años 80's. Matagalpa.

Estas dos cerrajerías tenían sus operaciones en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua y sus operaciones se limitaban a hacer llaves y no tenían los componentes tecnológicos para poder ser más competitivas en el mercado.

En el condado de Miami Dade, La Pequeña Habana donde se realizó este estudio, se encuentran las siguientes cerrajerías.

Cerrajería Caraballo (305) 858-6860. Tony Caraballo (Origen Cubano).

Está ubicada en 1289 SW 7 Street. Miami, Fl. 33135. Esta compañía tiene más de 45 años de existencia atendiendo las 24 horas, en horarios de oficina de 9:00 am – 6:00 pm. Cuenta con 15 trabajadores, 8 Vans para servicios a domicilio.

Álvarez Locksmith – Cerrajería (305) 325-9099, de Ernesto Álvarez (origen Cubano) Está ubicada en 407 SW 12 AVE. Miami, Fl. 33130. Con más de 20 años de existencia, esta compañía cuenta con 5 Técnicos, 3 vans para servicios a domicilio y atienden también las 24 horas si es necesario en horas de oficina de 8:00 am – 6:00 pm.

Ramos Locksmith – Cerrajería (305) 5417646, de Carlos Izaguirre (origen Nicaragüense). Ubicada en 2309 NW 7 Street. Miami, Fl. 33125. Esta compañía tiene más de 40 años de existencia atendiendo de 9:00 am – 6:00 pm. Cuenta con 3 técnicos y 2 vans móvil para servicios a domicilio.

Alvarado Locksmith: 1710NW7TH ST, MIAMI, FL 33125-3500(305-649-7778) de origen cubana, Trabajan 2 personas el Papá y el Hijo tienen 9 años de existencia en el mercado.

## Pequeña Habana

La [Pequeña Habana](#), lugar de la comunidad cubana.



PALACIO DE JUSTICIA DEL  
CONDADO DE MIAMI DADE



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_Habana](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_Habana)

**Pequeña Habana** (Little **Habana**) es un populoso distrito de Miami, Florida, Estados Unidos, dentro del Condado de Miami-Dade. Alberga gran cantidad de inmigrantes cubanos exiliados de la Revolución cubana que comenzaron a llegar en la década de 1960. Limita con el río Miami, la autopista I-95 y la zona de Brickell.

Actualmente, *Little Habana*, tal su nombre en inglés, es un atractivo cultural para la comunidad cubana en los Estados Unidos, en donde se recrea el estilo de vida de su país natal. Los principales comercios se centran a lo largo de la Calle Ocho - Eight Street -que ostenta su propio Paseo de la Fama con estrellas para Celia Cruz, Willy Chirino y Gloria Estefan entre otros artistas cubanos del exilio.

Entre sus atracciones se halla el *Cine Teatro Tower*, el festival artístico de los viernes culturales, el parque del dominó y el restaurant *Versalles* y otros donde se saborea la comida cubana y sus especialidades como los plátanos maduros, palomilla, ropa vieja, *vaca frita*, masitas de puerco, moros y cristianos, sándwich

cubano, el sándwiches *Elena Ruz* de pavo y mermelada, el tostón, mojito y *cortadito* (café cortado o café con leche y flan).

Su población es de aproximadamente 90,000 habitantes, en su mayoría latinoamericanos con alto porcentaje de cubanos seguidos por colombianos, dominicanos y nicaragüenses.

*La Pequeña Habana, es el lugar de residencia para el establecimiento de cerrajería los Gemelos, como se indica anteriormente, es un pequeño estado que cuenta con unos 90,000 habitantes, dentro de ellos nos encontramos, dispuestos a incursionar en este mercado para sumarnos a la competencia ya existente.*

### III.-JUSTIFICACIÓN

La cerrajería Los Gemelos inició sus operaciones en los años 80's en Matagalpa, tenía como propietario al Sr. Andrés del Carmen Altamirano Escobar. En su apertura prácticamente se contaba con una máquina de hacer llaves de tipo manual, la clientela era muy pequeña debido a las dificultades para conseguir materiales para la hecha de las llaves, el resto de instrumentales eran obsoletos si se compara con las nuevas tecnologías en este ramo, y eso daba una desventaja con el competidor Ferretería el Caribe, Cerrajería Arancibia. Con la muerte del Propietario de la Cerrajería "Los Gemelos" y la falta de materiales, ante esta problemática y por los factores económicos que en ese tiempo imperaba en Nicaragua, se tomó la decisión de buscar otros rumbos y continuar con este negocio pero en los EE.UU., sabiendo que esto sería un reto para dos personas que tenían aspiraciones de posicionarse de un mercado incógnito, esto significaba desconocimiento de la competencia y el aseguramiento de estabilidad en este País, ya que se trataba de dos inmigrantes con deseos de superación y salirle al paso a los retos de un País muy grande y con barreras para establecerse legalmente.

Por esta razón, los autores asumieron la responsabilidad de poner en práctica todo lo que se había aprendido en este negocio y decidimos asumir el reto de incursionar en mercado inexplorado.

En este sentido, durante el periodo de dos años empezamos a trabajar en una Cerrajería denominada Caraballo de origen cubano, aquí nos fuimos tecnificando cada día más y llegó un día en que todo estaba listo, para emprender nuestro negocio, ya que durante dos años logramos ahorrar US\$ 20,000.00 y tomamos la decisión de instalarnos con nuestro propio negocio, los cuales fueron invertidos, una serie de equipos para implementación de procedimientos de operación del negocio.

No fue fácil pero con mucha perseverancia y austeridad empezamos a invertir en Equipos y Maquinarias, Materiales para uso del producto que sería puesto en el mercado de la Pequeña Habana, lugar donde nos radicamos con nuestro propio negocio.

Sin la experiencia del montaje de una microempresa, se toma la decisión de aprovechar los conocimientos adquiridos tanto en Nicaragua como en las Cerrajerías de la Pequeña Habana donde trabajamos por un tiempo.

En este trabajo se pretende determinar la factibilidad de la instalación de una microempresa que resuelva la situación de desempleo predominante en este país de los Estados Unidos de Norte América.

#### IV.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo sería el Montaje de una Microempresa de Cerrajería denominada “Los Gemelos”, en el condado de Miami Dade EE.UU., año 2010?

## V.-OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Valorar el montaje de una Microempresa de Cerrajería denominada “Los Gemelos”, en el condado de Miami Dade EE.UU., año 2010.

### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como criterios para el montaje de una Microempresa.

Determinar la instalación de una Cerrajería en el condado de Miami Dade, la Pequeña Habana, en base a lo diagnosticado.



## VI.-PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Es necesario Diagnosticar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como criterios para el montaje de una Microempresa?

¿Cuáles son los requerimientos que necesita la instalación de una Microempresa llamada Cerrajería Los Gemelos, en el condado de Miami Dade, la Pequeña Habana, en base a lo diagnosticado?

## VII.-MARCO TEÓRICO

El diagnóstico es un instrumento de recolección de datos, que permite obtener información del perfil del empresario y los empleados, así como de la operación de la empresa. Este instrumento se aplica a las microempresas que aceptan la asistencia.

### 7.1.-Diagnostico FODA:

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas: Es una matriz sencilla. Si se mira el cuadro de abajo, va a constatar que son cuatro casilleros. Es una técnica sencilla, pero contundente. Es uno de los más importantes instrumentos de análisis del Marketing Estratégico. Ver tabla 1.

Tabla 1

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
DEBILIDADES	AMENAZAS

¿Y para que nos sirve?; El diagnóstico FODA es una técnica sencilla nos permite analizar la situación y las perspectivas de una micro empresa y también de pequeñas y grandes empresas con el objetivo de sacar algunas conclusiones. Según el resultado deberemos persistir en la forma actual de llevar adelante el negocio o generar cambios que permitan superar esa situación. (Perotto, Helio (s/f) )

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible

actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

7.2.-El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Se intentará pormenorizar el FODA para exponer sus partes fundamentales. Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA). Se sostiene que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Se dice casi, porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

En otras palabras: el FODA va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. La relevancia: es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce el universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa). Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado

tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas". La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas. Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA. Glagovsky, Hugo Esteban (2010).

*Es muy importante conocer el significado de cada uno de estos factores, tanto externos como internos, para este trabajo se considera de suma importancia hacer valoraciones apegadas a las realidades del tema que nos ocupa, por lo tanto se describen a continuación el diagnóstico de estos elementos, para conocer si es posible que una microempresa pueda existir o aperturarse.*

*En el condado de Miami Dade, la Pequeña Habana una microempresa independientemente del número de trabajadores que esta tenga, se le denomina Corporación. Para el montaje de esta Corporación o microempresa conocida como Cerrajería "Los Gemelos", se realizó un análisis FODA, el cual se reflejan en la siguiente matriz:*

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del oficio</li> <li>• Fortalecimiento de la tecnología en este negocio</li> <li>• Capital de Inicio</li> <li>• Negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma</li> <li>• Mercado extraño</li> <li>• Status legal</li> <li>• Restricción a préstamos bancarios</li> <li>• Local alquilado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Crisis económica mundial</li> <li>• Condicionamiento del crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio mercado</li> <li>• Necesidades de consumo</li> <li>• Mejoramiento de la tecnología</li> <li>• Ampliación de negocio a través de la</li> </ul>

<p>Familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status Legal</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Confianza</li> <li>• Ubicación del local</li> <li>• Todos necesitan andar llaves, sean de su casa o de su carro etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda intermitente</li> <li>• Alto costo por asesoría para el montaje de la microempresa.</li> </ul>		<p>oportunidad de adquirir un crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento del servicio que se presta.</li> </ul>
---	---	--	---

*En los factores internos, se repite el Status Legal, pero se debe a que cuando llegamos a Miami, aún no teníamos legalizada nuestra situación migratoria, y no fue hasta años después que logramos convertir esa debilidad en una Fortaleza ya que gestionamos la ciudadanía y la residencia en este país, para poder tener algunos derechos por parte de las leyes comerciales de EE.UU.*

### **8.-Característica Principal de la pequeña Empresa.**

En su gran mayoría, las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más directa entre productor y consumidor. La pequeña empresa está dedicada a la venta al detalle, aun siendo éste uno de los sectores más competidos y que deja menor margen de utilidades; pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y que los riesgos de sus operaciones son menores, resulta atractivo. La actividad comercial tiene una importancia fundamental dentro de la vida empresarial, pues

cerca del 80% de estas empresas se dedican al comercio o a la prestación de servicios y el resto a actividades de transformación. Un punto relevante en el área comercial es la cantidad de empresas dedicadas a la actividad de mercado. La pequeña empresa tiene aquí una de sus actividades principales.

### **8.1.-Sociedad Anónima en la pequeña empresa.**

La sociedad anónima (S.A) constituye el tipo de estructuración jurídica más utilizado por la pequeña empresa; este tipo de organización se ha generalizado tanto que aparece como fantasma dentro del ámbito empresarial. Es decir, el desarrollo formal de la sociedad anónima como tal, no se cumple y las condiciones legales de los gerentes y accionistas dentro de la pequeña empresa se ha distorsionado, ya que los propietarios son, a la vez, personal administrativo y directores de la misma. El que posee la mayoría de las acciones controla la mayoría de la empresa como si se tratara de un solo propietario. Él nombra a los miembros de la familia (Esposa, hijos, etc) como sus colaboradores en la dirección y administración. En las sociedades anónimas pequeñas el socio mayoritario se auto-instala en el nivel más alto de dirección y control de la pequeña empresa: los demás socios son sólo requisitos de ley para su constitución formal.

Algunas de las razones de que la pequeña empresa se constituya como sociedad anónima son:

1. La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del capital invertido en la compra de acciones.
2. La sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas.
3. Se puede transferir fácilmente la propiedad de las acciones.
4. La incapacidad o muerte de los accionistas no influye sobre la existencia de la empresa.
5. Deseos de crecimiento futuro.



*Cerrajería Los Gemelos, no está constituida como Sociedad Anónima, los propietarios son dos hermanos y tienen iguales derechos y oportunidades de desarrollarse. Este trabajo pretende tomar en consideraciones todos los aspectos teóricos y llevarlos a la práctica, pero no contempla sociedad anónima, probablemente en el futuro se constituya como una sociedad anónima, más bien la consideramos una empresa familiar por la cantidad de integrantes de ésta.*

## **8.2-Características Principales.**

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

*De acuerdo a estas características, aunque se considera una empresa familiar Cerrajería Los Gemelos, se ha dicho que no es sociedad anónima, pasa a serlo*

*desde el momento en que su firma es un nombre comercial y no de las personas que la constituyen. Aunque en una de las características dice que las pequeñas empresas se mantienen en su lugar de origen, el caso de esta microempresa difiere de esta concepción, porque nació en Matagalpa y se proyecta su desarrollo en Miami Dade La Pequeña Habana, Estados Unidos de América.*

En una reciente investigación realizada por el autor entre directivos de pequeñas y personas de negocios, se estimó que aquéllas, para ser tomadas como tales, deben contar por lo menos con 3 ó 4 de las características anteriores donde se incluyen tanto elementos cualitativos como cuantitativos en su definición.

*De acuerdo a este criterio la microempresa denominada Cerrajería Los Gemelos, cumple con por lo menos cuatro características, por lo tanto es considerada como tal.*

En la pequeña empresa existe un gran desconocimiento con respecto a la existencia de funcionamiento de organismos de apoyo financiero y técnico, ya sean públicos o privados.

La pequeña empresa debe tomar en cuenta las siguientes características en el momento de entrar en contacto con alguna de estas instituciones:

- Conocer los objetivos para los cuales fue creado el organismo.
- Conocer las políticas, normas y reglamentos que aplican para llevar a cabo los programas, proyectos, investigaciones, estudios y asesorías a favor de la pequeña empresa.
- Conocer los servicios que el organismo ofrece mediante sus programas publicitarios y promocionales.
- Una vez otorgado el servicio o apoyo, realizar un seguimiento adecuado para lograr buenos resultados.

### **8.3-Estructura Formal de la pequeña Empresa**

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la empresa se asemeja al de un “hombre orquesta” y se atribuye él mismo su especialidad interna. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales del personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y producción son las más fuerte. La pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer las nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que vende.

La gran atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo. (La mayoría de los casos se debe a la falta de conocimiento de ellas.) El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

#### **8.4.-El dueño y la pequeña empresa**

Muchos empresarios, antes de convertirse en dueños de su propia pequeña empresa, fueron empleados asalariados. Se cree que lo que más influye en ese cambio es el deseo de independencia y las molestias que ocasiona la rutina de trabajo asalariado. El deseo de independencia es visto desde un punto individualista y aplicado tradicionalmente a algunas formas de pensar clásicas dentro de la vida de las pequeñas empresas familiares; además, esta situación lleva un deseo de poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma. Esta forma de independencia da al empresario una libertad mayor de pensamiento y ofrece a la comunidad lo que para él es lo mejor y lo que aquella necesita, tanto como una forma de subsistencia familiar como un deseo de servicio, dándole suficiente confianza para trabajar y servir. El deseo de independencia para tomar sus propios riesgos y decisiones es producto de una fuerte necesidad de ser libre en sus decisiones más que de un lujo, aun cuando esto conlleve una gran responsabilidad en lo que haga y dé a su comunidad. A estos factores se suman otros que le ayudan y sirven como control, razón por la cual se toman como normales. Éstos son: poder y logro, realización, seguridad y mayores ingresos (Anzola, R. Sérvulo 1993:8-9)

*Como asegura el autor, tiene razón en decir que por lo general la mayoría de microempresarios fueron asalariados antes de tener su propia empresa, este es el caso de Cerrajería Los Gemelos donde sus dos dueños han trabajado como asalariados en otra Cerrajería y pretendemos independizarnos.*

La principal ventaja de ser empleado antes que su propietario es la experiencia, ya que ésta ayudará a llevar las riendas de la empresa y a enfrentarse con más certidumbre a las acciones que deberá tomar para asegurar su subsistencia y la de la familia.

La mayor desventaja de convertirse en propietario lo constituye la responsabilidad social que se afronta al dar un bien o servicio, pues de ello se

deriva su verdadera satisfacción en el trabajo. El empresario piensa que con base en este pensamiento de responsabilidad social, enuncia su filosofía de empresa, tratando de enmarcarla dentro del cliente, empleados, el gobierno y él mismo. Toma sus utilidades como una lógica consecuencia de su acción.

El dueño de la pequeña empresa piensa que si cumple satisfactoriamente su función social, adaptando su propia personalidad, difícilmente verá mermado su mercado, y encuentra en ello la satisfacción de dar a la comunidad lo que realmente necesita y que ésta lo retribuya aceptándolo y correspondiéndolo con la fidelidad que el empresario espera de ella.

Las proyecciones del dueño de la pequeña empresa se encuentran en incrementar la participación de su producto en el mercado, pero sin salirse del mercado local que conoce y maneja, creando nuevas sucursales y tratando de dar un mejor servicio, la mayoría de las veces sin los estudios previos necesarios.

La pequeña empresa representa un soporte para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ella depende que sus productos lleguen en condiciones satisfactorias a su mercado y sirve de enlace para sus actividades que difícilmente la gran empresa podría cubrir a su compleja estructura. En otras palabras se puede decir que las necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en ventas al detalle, la incapacidad de la empresa grande para manejar pequeñas empresas tales como lavanderías, estéticas, etc. y la relación estrecha del empresario pequeño y la comunidad, son factores que hacen pensar en un futuro próspero para la pequeña empresa.

Por otro lado, los factores que impiden este desarrollo son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica-financiera que requieren para su desarrollo.

La pequeña empresa (y en especial la del área comercial) encuentra una asistencia casi nula, pensando que los mecanismos utilizados están mal

enfocados, NAFIN (Nacional Financiera), por ejemplo, ofrece mayor apoyo a las empresas de transformación, pero con limitaciones a la pequeña empresa y en especial al comercio. Sólo la cámara de comercio de apoyo. Algunas de estas limitaciones son:

- Crédito insuficiente.
- Falta de conocimientos de la existencia de estos organismos de crédito.
- Apoyo exclusivo a empresas de transformación, preferiblemente a las ya existentes.
- Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero o técnico.
- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo a la pequeña empresa.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.
- Falta de personal calificado.

La pequeña empresa no es sujeto de Crédito. (Rojas, Sérvulo Anzola, 1993:4-9)

## **9.-La Empresa y el medio ambiente**

Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas. Una empresa puede ser pequeña y estar manejada por una sola persona, tal como un taller de reparación de calzado o de tapizar. Fabricantes de cajas de cartón por ejemplo, podrían construir empresas de medianas dimensiones. Hay también empresas industriales y comerciales enormes, tales como Sony, etc.

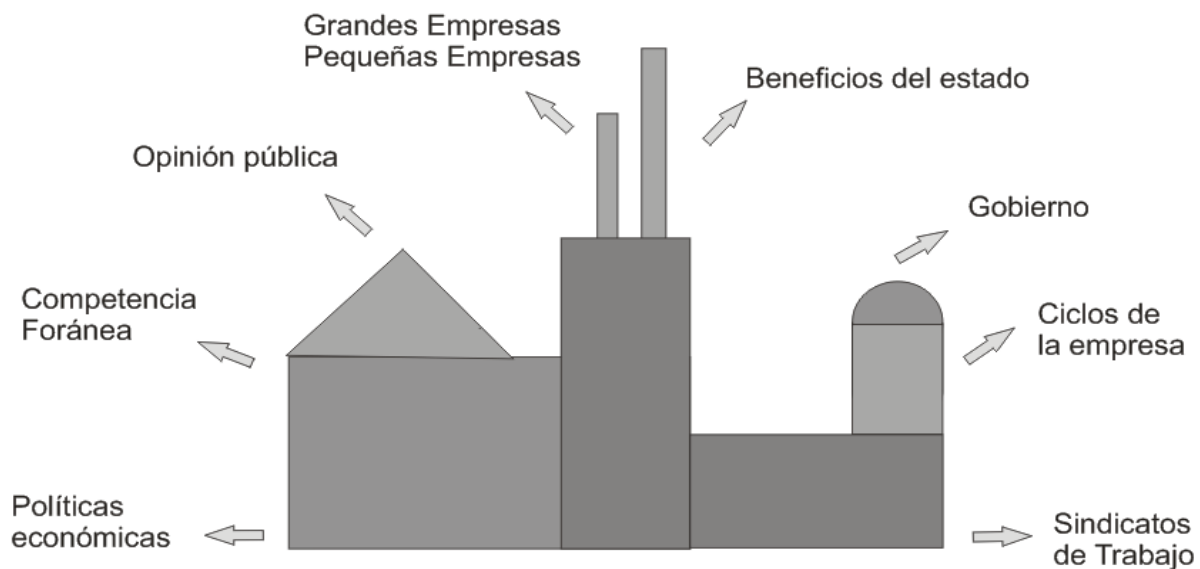
Según (Anzola R. Sérvulo 1993:19) actualmente existen 3 tipos de empresas que todo pequeño empresario debe considerar.

a) Empresas de transformación. Son aquellas que se dedican a la producción de bienes. Por ejemplo, una fábrica de calzado, una maquiladora de ropa etc.

b) Empresas de Servicio. Se dedican a prestar servicios a la comunidad. Por ejemplos un bufete de abogados, un hospital. Etc.

c) Empresas de comercialización. Este tipo de empresas compra los bienes de una empresa de transformación para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Por ejemplo. Un restaurante, mueblería etc.

### 9.1.-Como afecta el medio ambiente a la administración (gráfico 1)



**Fuente:** Anzola R, Sérvulo 1993:8

Lo que se encuentra fuera de una empresa se conoce como ambiente, como por ejemplo, la economía, las actitudes cambiantes de la clientela, los costos de la inflación, de la energía, los materiales y la mano de obra. Todos estos factores afectan y son afectados por la empresa y su administración. Otro ejemplo sería el de un pequeño empresario que emprende un negocio en una ciudad diferente a la que radica. Ello afecta a la administración de su empresa, porque el ambiente en el cual opera no es el mismo.

## 9.2.-Los factores externos son:

### Factores Económicos.

Incluye al sistema económico básico en donde la empresa privada o pública se desarrolla. Por ejemplo, la empresa debe realizar un estudio de la inflación de manera anticipada.

### Factor político legal.

El impuesto general, su grado de obligatoriedad, la estabilidad política, la efectividad de los grupos de presión, la protección policiaca, la existencia de restricciones al comercio, la flexibilidad de la ley y los cambios legales están entre los aspectos que influye este factor.

### Factor social.

Abarca el estado social general otorgado a las personas de la empresa, lo que es aceptable respecto a los logros personales en la cultura, la opinión común con respecto a la riqueza, y el grado de riesgos que se corren y que reciben aprobación.



Factor tecnológico.

Se refiere a las formas para transformar los recursos en un producto o servicio. Incluye el descubrimiento y uso de nuevos materiales, nuevos métodos y nuevas máquinas entre ellas las computadoras.

Factor educativo.

Está compuesto por la actitud general hacia la educación, el nivel de alfabetización y lo práctico de la educación que se ofrezca.

En algún momento, toda empresa requiere de ciertas ideas y del suficiente dinero para iniciarse, a todas aquellas personas que aportan sus ideas y su dinero para emprender una pequeña empresa, se les llama “empresarios”.

Muchas veces el éxito de una empresa depende del medio ambiente externo. El conjunto de variables económicas, sociales, geográficas y de todo tipo influyen en su evolución.

Por otra parte, se ha comprobado que una de las causas del fracaso de las empresas puede ser la falta de experiencia de los pequeños empresarios, ya que alguno de estos, sin la suficiente preparación para hacer frente a las responsabilidades de una empresa, decide crear una. También dejar los asuntos de la empresa en manos de otros provoca una grave deficiencia de tipo administrativo. Asimismo, no adoptar a tiempo las medidas de seguridad adecuadas contra el fraude, o no tomar medidas preventivas, como pólizas de seguro o instalación de extintores de incendio, provocan el fracaso de la empresa (Anzola R. Sérvulo 1993:20-21).

*En el párrafo anterior se habla del fracaso de los pequeños empresarios, por la falta de preparación y experiencia en el campo de trabajo, sin embargo ese no es el caso de Cerrajería Los Gemelos, ya que se cuenta con suficiente experiencia tanto intelectual como técnica, por la experiencia adquirida desde hace casi 20 años de estar trabajando en este campo.*

### 9.3.-La responsabilidad social y la administración

Actualmente las pequeñas empresas forman parte del total de una sociedad y tienen la obligación de ayudar a solucionar problemas sociales de importancia, aun cuando ello signifique menores utilidades. Debido a ello, los dueños de empresas deben tomar medidas para solucionar los males sociales, o se les obligará a hacerlo. Los problemas sociales son tan grandes que, si no se solucionan, derribarán la estructura de todas las empresas y de la misma sociedad.

Detener la contaminación ambiental y el despilfarro de recursos naturales, procurar el mejoramiento de la cultura y las relaciones racionales, son factores que encabezan la lista de grandes necesidades sociales. La población recurre a los empresarios para solucionar estos males sociales, porque ellos cuentan con los conocimientos técnicos y el poder para hacerlo.

La administración del futuro encontrará la forma de resolver dichos males. Las expectativas de responsabilidad social del público serán enfrentadas e integradas, sin conflicto y con plena responsabilidad, por los propietarios de las empresas lucrativas. El empresario desempeñará sus esfuerzos con respecto a las normas sociales que prevalecen y a los intereses de los propietarios.

Valores y administración.

Toda persona actúa de acuerdo con un sistema de valores. Por lo consiguiente, es vital que el empresario conozca los valores de sus asociados o empleados. Con tal conocimiento, puede motivar y hacer que sus esfuerzos administrativos tengan más significado. Por ejemplo, los valores de extremos opuestos para un empresario A y B serían:

La cultura puede considerarse como un sistema de valores o sanciones de la sociedad. (Rojas, Sérvulo Anzola, Administración de pequeñas empresas, (1993: págs. 18- 22)

*Los valores en cuales se basan los potenciales dueños de la microempresa “Los Gemelos”, son: La experiencia, la perseverancia, la confianza en si mismo, servicio en el lugar donde lo requiera el cliente, atención las veinticuatro horas del día, calidad en el producto. Esos son los valores en los que se afianza esta microempresa “Los Gemelos”.*

## **10.-Factores que debe tener en cuenta una pequeña Empresa para realizar su planeación**

### **Medio Ambiente externo.**

Afecta directamente a la empresa en forma positiva o negativa, por lo cual los elementos que lo integran deben ser tomados en cuenta. Éstos son:

#### **A) Económicos**

##### **1. Participación en el mercado.**

Es el número de personas que compran bienes y/o servicios a una empresa. Por ejemplo, a una ferretería acuden diariamente 100 persona.

##### **2. Localización de materia prima y mano de obra.**

Es el lugar a donde se va a comprar lo necesario para la fabricación o venta del producto. La ubicación de una empresa es importante por la distancia existente entre el pequeño empresario, la materia prima y los trabajadores.

Por ejemplo un empresario que decide abrir una pequeña empresa para vender colchones de agua, primero debe tomar en cuenta que este tipo de colchones no se fabrican en Nicaragua, por lo cual tiene que importarlos, y su costo aumentará automáticamente, por otra parte, tuvo que haber visto que el mercado es muy reducido, ya que la gente casi no compra este tipo de colchones. Concluyendo: no le es redituable (producir utilidad o rédito) al pequeño empresario iniciar una empresa de este tipo.

### 3. Recursos financieros.

Es la cantidad de dinero con que cuenta el pequeño empresario para invertir en una empresa, o del cual dispondrá para cuando ya se encuentre en funcionamiento.

### 4. Inflación.

La inflación no puede ser controlada por ninguna persona; además afecta mucho las pequeñas empresas. La inflación se observa en el aumento de costos de productos, medios de transporte, etc. por ejemplo, si los costos aumentan, el pequeño empresario no puede mantener el mismo precio de sus productos, porque éstos le cuestan más. Supóngase la siguiente información:

	Mayo	Junio
Costo de producción/artículo	\$100	\$150
Transportación/artículo	\$50	\$75
Utilidad/artículo	\$10	\$20
Precio	\$160	\$190

### 5. Gasto Público.

Algunas veces el gobierno compra ciertos productos que necesita. Si el pequeño empresario produce o vende algo necesario para el gobierno, éste puede llegar a comprar sus productos.

### 6. Índice del costo de vida.

Se debe considerar cuánto les cuesta vivir al pequeño empresario, a sus empleados y a sus clientes. Obviamente tal consideración se hará en función de la inflación.

### 7. Ingreso personal.

Es la cantidad de dinero que recibe cada empleado por su trabajo. De acuerdo con el tipo de función que realiza cada empleado, es lo que se le paga. Por ejemplo, el

vendedor de una tienda recibe el 50% más del salario mínimo mientras que a quien realiza el aseo sólo se le paga el salario mínimo.

#### 8. Precio de Materia prima.

Es recomendable considerar a varios proveedores, para que de esta manera el pequeño empresario compare cuál le da el precio más bajo por la materia prima y pueda ofrecer el producto a precios más bajos.

### **B) Sociales**

#### 1. Tasa de crecimiento de población.

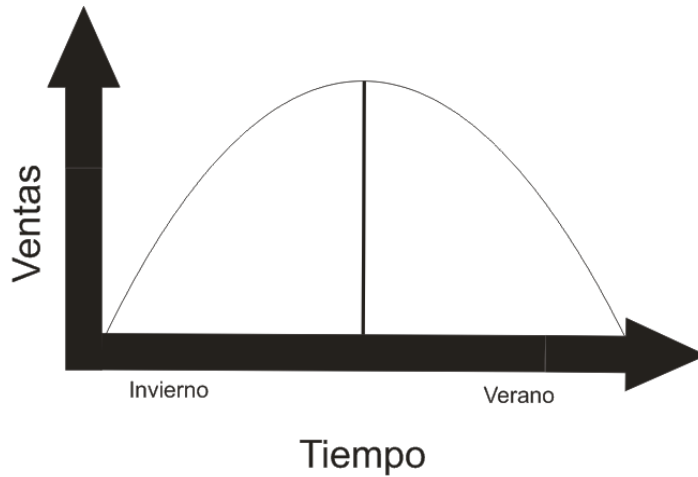
Como la población crece año con año, también influye directamente sobre la empresa a la hora de un posible crecimiento. Además, cambia el número de personas en cada segmento de edades, debido a lo cual cambia el tipo de productos demandados.

#### 2. Oferta y demanda de recursos humanos.

La cantidad de personas que están dispuestas a trabajar en una actividad, sea cual sea, se denomina oferta de recursos humanos. La demanda de tales recursos es el número de personas que le son necesarias al pequeño empresario para que su empresa funcione.

#### 3. Movimientos estacionales del mercado.

Las ventas de un producto o servicio tienen sus puntos altos y bajos. Ello se debe a situaciones de mercado que todo pequeño empresario debe conocer y tomar en cuenta. Por ejemplo, se conoce que la venta de paletas es alta en verano, y que en invierno es nula. Esta variación se conoce como ciclo de un producto. Se puede observar que en verano las ventas son mayores y en invierno bajan. En otro tipo de productos, el pequeño empresario debe tratar de que su producto se venda aun fuera de temporada, por medio de la publicidad y promoción. (Ver gráfico 2)

**Gráfico 2**

Fuente: Rojas, Sérvulo Anzola (1993:30)

#### 4. Imagen que proyecta la empresa.

Las opiniones y comentarios que todo pequeño empresario oye con relación a su empresa, es lo que se conoce como imagen. Si los comentarios son buenos, quiere decir que la imagen de la empresa es buena, y que están contentos de comprar ahí. Sin embargo, si los comentarios son malos, la empresa no es totalmente aceptada.

#### 5. Tipo de inversionistas.

Toda empresa pequeña que requiere dinero tiene los siguientes apoyos a los cuales recurrir:

- \*Ahorros personales o de parientes y/o amigos cercanos.
- \*Prestamos.
- \*Fondos y fideicomisos.

#### 6. Gustos y preferencias del consumidor.

Cuando un pequeño empresario va a abrir una empresa, lanzar un nuevo producto o aumentar la producción de uno que ya produce, debe hacer un estudio (investigación de mercados) que le ayude a conocer qué es lo que la gente quiere comprar y dónde lo va a comprar.

Se debe hacer ciertas preguntas a los prospectos potenciales por ejemplo:

¿Qué lugar frecuenta usted para hacer sus compras?

\_\_\_supermercados \_\_\_ Mercados rodantes

¿Qué productos compraría usted si todos tuvieran el mismo precio? ¿A dónde le gustaría ir de compras?

Después de hacer todas estas preguntas a los posibles clientes, el pequeño empresario debe conocer qué es lo que éstos quieren. A todo ello se lo conoce como investigación de mercados.

### **C) Políticos**

1. Políticas de gobierno.

El gobierno puede afectar a una empresa, en forma positiva o negativa. Positivamente, cuando ofrece préstamos a través de sus fondos y diversos fideicomisos, y negativamente, por medio de las leyes, regulaciones impuestos etc. lo cual puede limitar sus actividades como empresa.

2. Leyes y regulaciones.

Para abrir y operar una pequeña empresa se deben conocer las leyes que el gobierno establece, para evitar problemas con el mismo.

### **D) Tecnológicos**

Casi toda la tecnología de las empresas es semi-mecanizada. Esto quiere decir que toda la maquinaria o equipo utilizados en la empresa necesitan de una persona para que funcione. Todo pequeño empresario debe considerar:

### 1. Facilidad de transporte externo:

Se refiere a la forma en que el pequeño empresario transporta los productos a sus clientes. Por ejemplo, si tiene una mueblería, debe entregar sus productos en el lugar que el cliente desee, por medio de un camión repartidor.

### 2. Sustitución de materia prima.

Para que el pequeño empresario pueda producir, necesita tener materiales. Estos materiales puede comprarlos a un proveedor, pero, a veces, éste no tiene lo que el pequeño empresario necesita, por lo que, debe tener varios proveedores que le surtan mercancía.

## **Giro de la empresa**

El giro de la empresa se refiere al tipo de producto o servicio que producirá, y por extensión al grupo de empresas que producen los mismos productos o servicios.

## **11.-La Empresa**

### **11.1.-LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACION**

Para que una empresa exista debe ser bien administrada.

Según (Anzola R, Sérvulo 1993:13) La administración se encuentra en todas las actividades humanas: en la casa, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia. Sin embargo, demasiadas son las personas que tienen falsos conceptos con relación a la administración, derivados quizá de artículos noticiosos, de críticas de líderes de opiniones o de falsas interpretaciones personales de lo que algunos empresarios dicen y hacen.

Dentro de una empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en



la cual se trata de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Definitivamente el ejecutivo que administra deberá contar con objetivos claros por lograr, con un conjunto de medios o recursos que deben ser debidamente coordinados y aprovechados en forma máxima, y ejercer una acción directiva para con los subordinados que tendrán que realizar el trabajo.

Aun cuando el ejecutivo tenga los conocimientos técnicos administrativos suficientes, así como las habilidades necesarias, éstos le serán de limitada utilidad si no considera las actitudes y el comportamiento humano dentro de la empresa.

## 11.2.-DEFINICION DE EMPRESA

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

### Fundamento económico

En este sentido la empresa se considera “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer su mercado”.

## 11.3.-OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones. Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y, tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá

ser establecida teniendo presentes a las demás. Se aceptan tres categorías de objetivos: 1) de servicio, 2) social y 3) económico.

Debe enfatizarse en este punto que aún en empresas estatales debe existir como objetivo del conjunto el concepto económico junto con los dos restantes mencionados. La referencia pretende conservación de la riqueza y, dentro de un marco razonable, su acrecentamiento para permitir mejores productos y servicios.

### **Objetivo de servicio**

- *Consumidores.* Buenas ofertas que satisfagan las necesidades de éstos con los productos o servicios de la empresa.

### **Objetivo social**

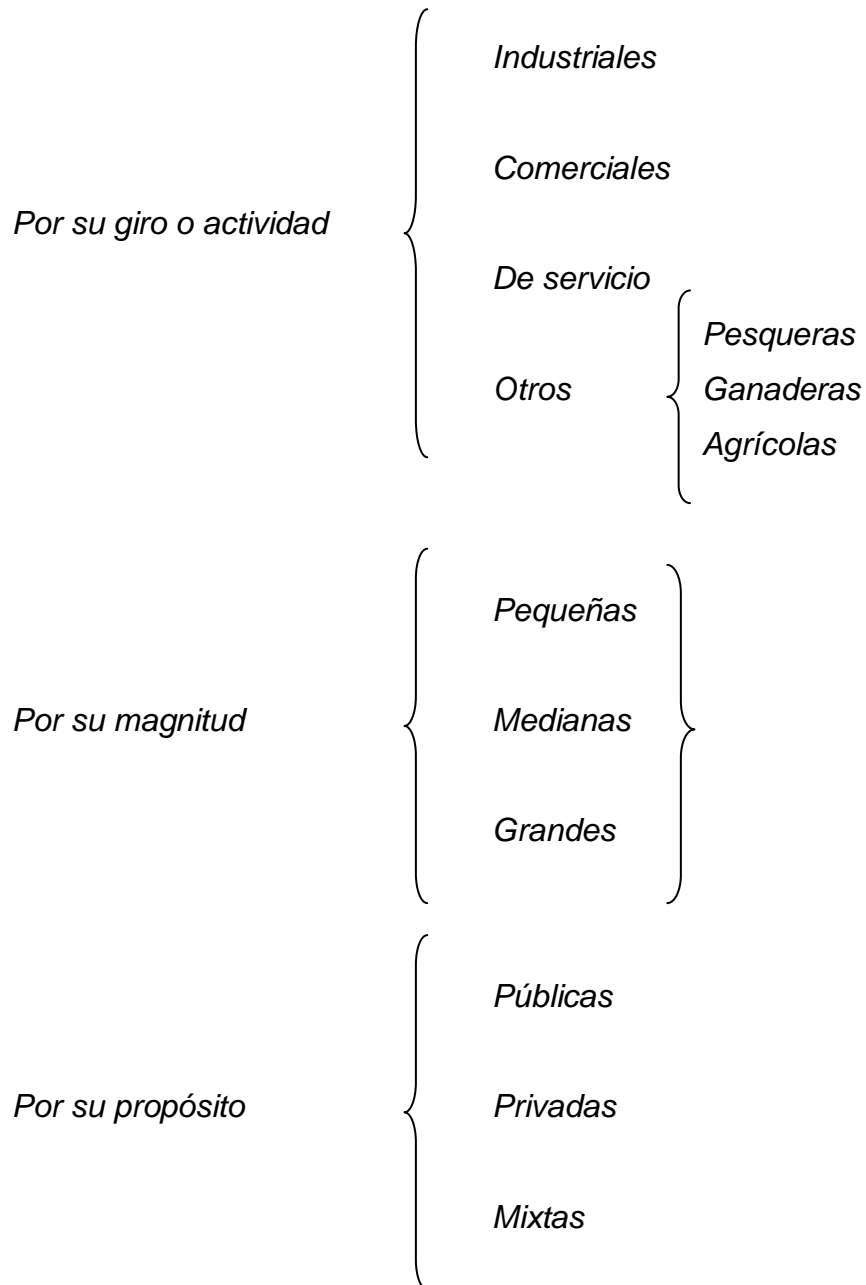
- *Colaboradores.* Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa; sus familiares o personas que dependen de ellos también constituyen un grupo importante.
- *Gobierno.* Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- *Comunidad.* Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

### **Objetivo económico**

- *Inversionistas.* Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.
- *Acreedores.* Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.
- *Empresa.* Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

## 11.4.-CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican de la siguiente manera:



Fuente: (Mercado, Salvador 1994:35)

*El giro de esta microempresa es la elaboración de todo tipo de llaves, tanto para viviendas, empresas, todo tipo de vehículos y cubrir emergencias cuando una llave*

*se queda dentro del auto o de la casa, se cuenta con toda la tecnología que en aspectos de cerrajería puedan cubrirse. Este servicio se ofrecerá en todo el espacio geográfico de La Pequeña Habana del Condado de Miami Dade, donde se tenga autorización para operar. La microempresa que se pretende montar por su giro o actividad es de Servicio; por su magnitud es Pequeña microempresa; por su propósito es Privada.*

#### 11.5.-RECURSOS DE LA EMPRESA Y SU IMPORTANCIA

Para que una empresa pueda lograr sus fines es necesario que cuente con recursos que conjugados contribuyan a un funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar estos elementos porque uno de los objetivos de la administración es la productividad. Se clasifican de la siguiente manera:

- *Humanos.* Son muy importantes para la existencia de cualquier grupo social; de estos elementos depende el éxito o el fracaso de cualquier empresa.
- *Materiales.* Son bienes tangibles de propiedad de la empresa tales como edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas, etc.
- *Técnicos.* Son aquellos que sirven como auxiliares en la coordinación de los otros elementos, como por ejemplo sistemas de administración, sistemas de producción, fórmulas, patentes, etc.
- *Financieros.* Son el elemento monetario con que cuenta la empresa; puede ser propio o ajeno y de él depende la existencia de la empresa.

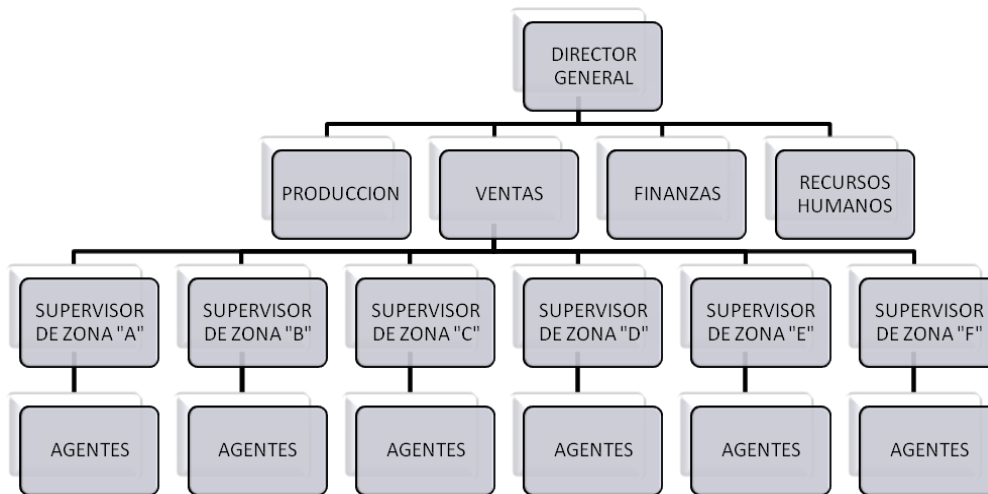
#### 11.6.-FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

Las funciones básicas, conocidas como unidades orgánicas, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, son las siguientes:

1. Producción o manufactura.
2. Ventas o mercadotecnia.

3. Finanzas o administrativo.
4. Recursos humanos o relaciones industriales.

Se recomienda que cuando una empresa inicia operaciones empiece con las tres primeras. (Ver gráfico 3)



Fuente: (Mercado, Salvador 1994:36)

Para que la empresa se desarrolle adecuadamente deberemos considerar las siguientes actividades administrativas:

- Dirección.
- Operación.
- Asesoramiento.
- Información.

La función de la *dirección* es ejercida por: el Consejo de Administración, que debe revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando sus análisis en el desarrollo de sus políticas; la Dirección General, cuyo propósito principal será vigilar de cerca las políticas, tomando en cuenta las variables externas que afectan a la empresa, la situación económica, los

problemas psicológicos, etc.; Gerencia General, que dentro del marco de la empresa aprobará o modificará las medidas de corrección a las desviaciones de las políticas directrices tratando en todos los casos de proyectar la vida de la empresa a largo plazo.

La función de *operación* se realizará por los departamentos de producción y de distribución. En realidad las otras funciones (dirección, asesoramiento e información) están encaminadas a complementar esta función, que al fin y al cabo es la que originó la empresa, pretendiendo la fabricación y venta de un artículo o el ofrecimiento de un servicio.

La función de asesoramiento quedará a cargo de diversos departamentos, cuya labor será la de complementar las realizaciones de la función de operación, así como las de dirección e información; pero, en todo caso, sus políticas de actuación se supeditarán a los objetivos, como se verá más adelante.

La función de información la ejerce el contralor, quien debe puntualizar las desviaciones de las políticas, explicando su causa.

Una vez establecida la estructura formal se delinearán los objetivos de la empresa, clasificando los departamentos en cuanto a los mencionados objetivos y determinando las políticas en cuanto a cada departamento.

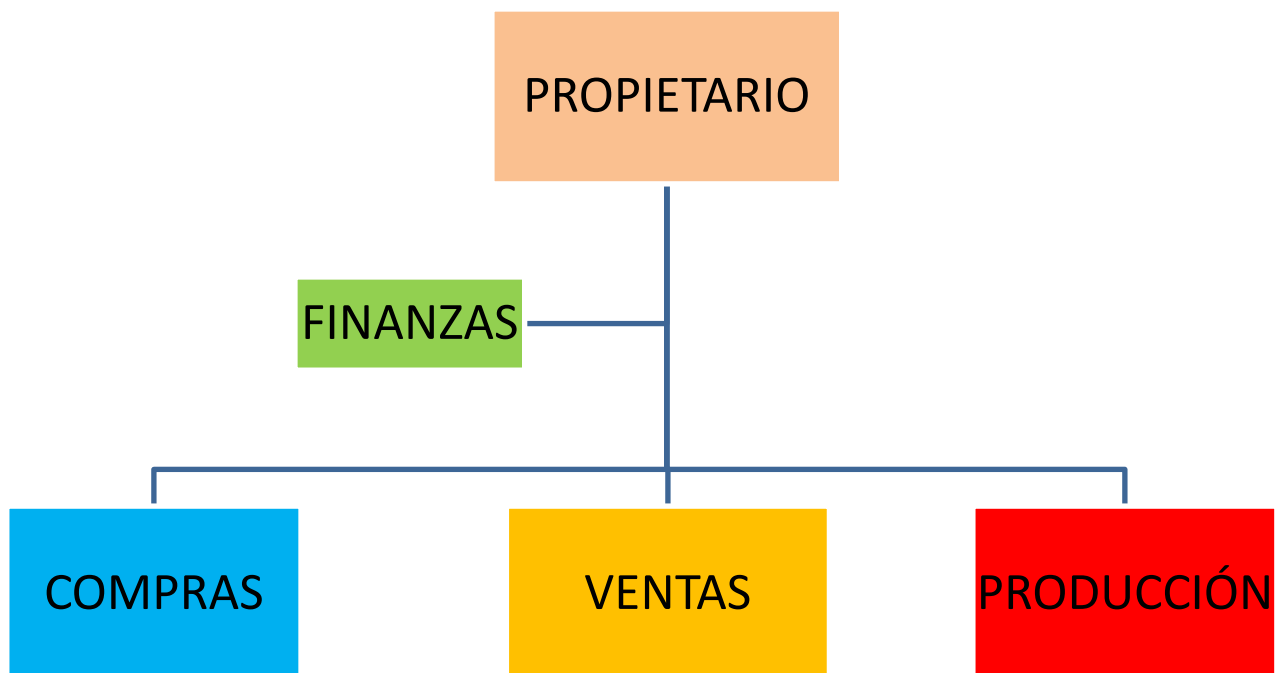
Cada uno de los departamentos debe formular su informe mensual de actuación, considerando lo siguiente:

1. Determinación de la política en volumen e intensidad.
2. El volumen e intensidad reales.
3. Comparación de la estimación (inciso 1) con la realización (inciso 2).
4. Reincidencia o repetición de la desviación, con el objeto de precisar la inconveniencia o el resultado parcial obtenido por las medidas de corrección.

5. Causalidad de la desviación explicando los motivos que causarán el resultado.
6. Medidas de corrección con base en la causalidad y con el propósito de evitar reincidencias.

Mensualmente el Gerente General realizará una junta con los jefes departamentales con el objeto de aprobar o modificar las medidas de corrección a las desviaciones políticas.

*La microempresa “Los Gemelos”, propone una estructura pequeña de acuerdo a lo sugerido en el organigrama anterior, ya que todas las actividades administrativas, Dirección, Operación, Asesoramiento, Información, estará bajo la responsabilidad de los dos miembros de esta Cerrajería ó Microempresa, que no es más que una empresa familiar. La siguiente es la estructura organizativa propuesta de acuerdo a (Anzola, Rojas Sérvulo, 1993:.69)*



### 11.7.-CARACTERISTICAS DEL HOMBRE DE EMPRESA

Según (Mercado, Salvador 1994:39) Todo hombre de empresa tiene las siguientes características:

1. Es individualista.
2. Tiene una visión panorámica de los objetivos y de cómo llegar a ellos.
3. Siempre pugna por tener resultados rápidamente.
4. Tiene tendencias empresariales desde temprana edad.
5. En contra de lo que toda persona cree, los riesgos que asume son moderados.
6. Cuida celosamente su tiempo.

### 11.8.-CÓMO INICIAR UNA EMPRESA

Los problemas inherentes a la iniciación y al desarrollo de cualquier negocio no cambian mucho de uno a otro tipo de empresa. Sin embargo, sí constituyen serias barreras para el empresario inexperto, porque comprometen el posible éxito del negocio debido a que, con frecuencia, inhiben el crecimiento y desarrollo del mismo. Aun así, creemos que estos problemas pueden ser superados y que la iniciación de negocios puede convertirse en un valioso instrumento de desarrollo, siempre y cuando se aplique sistemáticamente para aliviar problemas económicos serios.

Una redefinición de los recursos disponibles podría mejorar notablemente el proceso de iniciación de negocios de distintas maneras:

1. Siguiendo los procesos establecidos para la evaluación de las necesidades del mercado y de las oportunidades en perspectiva.
2. Formulando estrategias para hacer frente a la demanda prevista.
3. Fundando organizaciones diseñadas para llevar a la práctica dichas estrategias.



Aunque basado en el sentido común, el primer paso generalmente ha sido pasado por alto. Existen mecanismos que pronostican las tendencias del mercado y las posibles oportunidades con exactitud considerable en términos de las necesidades previstas. La exagerada identificación de las actuales oportunidades de mercado con mucha frecuencia no es más que un esfuerzo desperdiciado. Aun así gran parte del desarrollo comercial se ha enfocado hacia la satisfacción de necesidades visibles e inmediatas. Pero los crecientes cambios tecnológicos, económicos y sociales obligan a dirigir el estudio de las oportunidades hacia las futuras, lo cual requiere que el proceso sea mucho más sofisticado.

En cuanto a los pasos dos y tres, ambos presentan algunos problemas críticos. Los aspectos mecánicos del arranque de las empresas tradicionalmente han sido dejados en manos del dueño de la empresa y/o del gerente, quien a menudo carece de experiencia, por lo que estas funciones suelen ser realizadas de manera poco eficaz, poniendo en peligro la futura viabilidad del nuevo negocio.

Para empezar la operación se requiere de una habilidad especial notablemente distinta de la que se necesita para operar y mantener la empresa. La persona capaz de administrar un negocio ya encarrilado no necesariamente posee la capacidad y la astucia imprescindibles para iniciarlo con éxito. Para cuando el hombre de negocios ya haya aprendido a operar eficientemente la nueva empresa, es muy posible que se encuentre al borde de la bancarrota. En ese caso se desperdician la oportunidad, el aprendizaje, los recursos empleados en consultoría externa y el capital invertido.

#### 11.9.-COMO POSEER UNA EMPRESA PROPIA.

Todo empresario exitoso ha comenzado su carrera desde este punto inicial: ha decidido lanzarse solo o con un grupo de amigos. Antes de empezar su empresa debe haber analizado (consciente o intuitivamente) los siguientes puntos:

- ¿Poseo aptitud para esta empresa?
- ¿Cuánto capital requiero inicialmente?
- ¿Dónde debo ubicar el negocio?
- ¿Cómo logro que triunfe mi empresa, una vez establecida?

### Experiencia

El siguiente es un ejemplo de aptitudes que pueden estar débiles : Enrique y María decidieron abrir una pequeña agencia de viajes, pero ninguno de los dos conocía el negocio: un cero en experiencia. Afrontaron este obstáculo al conseguir que la esposa trabajara en una agencia de turismo de mucha experiencia, sin sueldo, mientras que el marido siguió en su empleo. Ella adquirió toda la experiencia necesaria y contactos con clientes. Al cabo de 6 meses renunció para abrir la empresa con su marido. Hoy en día son dueños de una exitosa empresa de viajes.

### Capital Inicial

El siguiente ingrediente vital es el capital inicial. Considere que usted va a requerir capital para el inventario y para operar su negocio por un mínimo de 3 o 4 meses. En el ejemplo anterior se preparó **una tabla sencilla**, que desearía recomendar, pues es muy práctica. Veamos el capital que requirieron durante sus primeros 3 meses de operación, basado en una venta anual de pasaje de \$ 300, 000,000. (Cifras en pesos)

La sencillez de la tabla señala que los gastos mensuales de la empresa serán de \$5, 000,000 pero aún más importante es que los dueños deben contar con \$ 29, 000,000 de capital antes de abrir las puertas de su agencia.

Hoy día existen múltiples fuentes de capital para iniciar un nuevo negocio

**Tabla 2**

<b>A : GASTOS MENSUALES*</b>		
<b>RUBROS</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO EN 3 MESES</b>
Sueldo del dueño	2,000,000	6,000,000
Otros sueldos	1,000,000	3,000,000
Alquiler	600,000	1,800,000
Publicidad	400,000	1,200,000
Material de Oficina	200,000	800,000
Electricidad, agua, etc.	60,000	180,000
Teléfono y Telégrafo	200,000	600,000
Seguros	80,000	240,000
Impuestos	200,000	600,000
Intereses Bancarios	-	-
Varios	260,000	780,000
Subtotal	5,000,000	15,000,000
<b>B : GASTOS DE INICIO DEL NEGOCIO</b>		
Muebles		4,000,000
Decoración		4,000,000
Inventario inicial		800,000
Licencias y depósitos		600,000
Publicidad de apertura		800,000
Dinero en efectivo(imprevistos)		3,800,000
Subtotal		15,000,000
Total		29,000,000
*Las cifras están en pesos.		

Fuente: Mercado, Salvador (1994:47)

Merece mencionarse que muchos gobiernos y también algunos bancos comerciales en todo el Hemisferio Americano poseen programas de bajos intereses para pequeños empresarios.

## Dónde empezar su negocio

El tercer ingrediente y factor fundamental para el éxito de su empresa es la ubicación del negocio. Todos queremos vivir en una zona agradable, rodeados de amigos y familiares. Pero es poco frecuente que esta zona coincida con la mejor localización para su negocio. Es probable que el negocio que usted desea abrir requiera considerar desplazarse incluso hasta otra ciudad.

Plantéese las siguientes preguntas respecto a su nueva empresa:

1. ¿A qué público se dirige: joven, adulto o pensionado?
2. ¿La ciudad o barrio que considero está creciendo o la gente emigra a otro lugar?
3. ¿Cuánto gastaría el núcleo familiar en mis servicios?
4. ¿Cuánta competencia existe para este negocio en esta zona?
5. ¿Cómo puedo mejorar los servicios de mi negocio en comparación con la competencia?

Otros factores a considerar son: facilidades de acceso a estacionamientos, precios de alquiler e impuestos y restricciones municipales para el tipo de negocio que usted quiere abrir.

Los centros comerciales (galerías) son una forma provechosa de ubicar su negocio. Poseen amplios estacionamientos y un público ya “cautivo”. En el ejemplo Enrique y María establecieron su agencia en una galería comercial. Al principio deseaban trabajar hasta las 10 de la noche, aunque el resto de la galería cerraba sus tiendas a las 8. El público desaparecía a las 8 de la noche y de nada les servía trabajar estas dos horas adicionales, de modo que fueron obligados a cerrar temprano por circunstancias de ubicación.

## **Un ingrediente final**

Se tiene ya a esa altura aptitud para el negocio, conocimiento del capital requerido, acceso a un préstamo y un excelente local por donde circula media humanidad. ¿Se está listo para empezar? Falta un solo paso final: saber cómo administrar su negocio.

El elemento que más contribuye al éxito gerencial, es el de ofrecer servicio al cliente. El ser humano es una criatura que busca comodidad física a la vez que estímulo intelectual y felicidad espiritual. Su empresa, casi seguro que estará dirigida a satisfacer, con servicio, esa comodidad física. En la medida en que el cliente se sienta cómodo y seguro con el servicio o producto que usted le ofrece, podrá contar con su visita año tras año. A través de la satisfacción al cliente se aprende a ser mejor empresario, a perfeccionar el servicio y se verá crecer el negocio. En la medida en que se ofrezca un mejor producto o servicio se convierte en un benefactor de su comunidad con las ideas y la creatividad, con su trabajo responsable y con sus servicios. ¡Y lo habrá hecho todo sin jefe y a su manera! (Mercado, Salvador 1994:48)

**Tabla 3:** Valores aproximados con los que iniciará cerrajería “Los Gemelos”

<b>A : GASTOS MENSUALES*</b>		
<b>RUBROS</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO EN 3 MESES</b>
Sueldo del dueño	2,000	6,000
Otros sueldos	2,000	6,000
Alquiler	700	2,100
Publicidad	400	1,200
Material de Oficina	200	600
Electricidad, agua, etc.	60	180
Teléfono y Telégrafo	350	1,050
Seguros	210	630
Impuestos	400	1,200
Intereses Bancarios	-	-
Varios	1,000	3,000
Subtotal	7,320	21,960
<b>B : GASTOS DE INICIO DEL NEGOCIO</b>		
Muebles		1,500
Decoración		700
Inventario inicial (valores estimados, ver tabla 4)		16,685
Licencias y depósitos		800
Publicidad de apertura		500
Dinero en efectivo(imprevistos)		12,000
Subtotal		32,185
Total A+B		54,145
*Las cifras están en dólares		

Fuente: Datos reales de gastos en dólares para implementar la microempresa “Los Gemelos”.

*Se ha utilizado el modelo anterior, porque es sencillo y en esta tabla se recogen los indicadores más importantes para incluirlos en los gastos totales para la apertura de la microempresa denominada Cerrajería “Los Gemelos”. En la*

siguiente tabla se puede observar el detalle del **Inventario Inicial** para la instalación de la cerrajería. **Tabla 4**

<b>INVENTARIO INICIAL</b>		
<b>“Cerrajería Los Gemelos”</b>		
CONCEPTO	VALOR UNITARIO USD \$	VALOR TOTAL USD \$
VANS PARA TRABAJO	8,500	8,500
SEGUROS	1,500	1,500
HONORARIOS DE CONFORMACIÓN DE CORPORACIÓN NOTARIADA	800	800
EQUIPOS PARA ABRIR CARROS	250	250
CAJA DE PINES PARA CAMBIOS DE COMBINACIÓN	200	200
PRENSA PARA BANCOS	45	45
ANAQUELES METÁLICOS, MESA METÁLICA, DIVISIÓN METÁLICO Y ESTANTE METÁLICO PARA TRABAJAR DENTRO DEL VANS	3,000	3,000
CONVERTIDOR DE BATERÍA DE 12 VOLTIOS A 110 VOLTIOS, PARA ELECTRIFICACIÓN DENTRO DEL VANS	500	500
LÁMPARAS	30	30
GANZÚAS PARA ABRIR PUERTAS	160	160
ALARMA PARA EL CARRO	300	300
OTRAS HERRAMIENTAS, DESATORNILLADORES, MARTILLOS ETC.	500	500
HERRAMIENTAS ESPECIALES PARA CERRAJERÍA	100	100
MÁQUINAS PARA HACER LLAVES	800	800
<b>TOTAL</b>	<b>16,685</b>	<b>16,685</b>

**Procedimientos para sacar una licencia de operación de negocio:**

1. Se acude donde un notario público, quien realiza la inscripción de la corporación en TALLAHASSE Organismo del Estado a quién compete el otorgamiento de emisión de licencias de operación de negocios.
2. Una vez realizada la inscripción, se llevan los documentos a la Ciudad de Miami.
3. Sacar licencia ocupacional de operario
4. Se saca un seguro por daños y perjuicios
5. Se extiende la Licencia con su # y cada año se tiene que estar pagando.
6. En agosto de 2010, se otorgó Licencia para la operación del Negocio LR#375.



**CÓMO ORGANIZAR UNA EMPRESA**

Una vez que han establecido las metas de una empresa y se cuenta con los elementos humanos, técnicos y materiales, se debe proceder a organizarlos.

La organización consiste en la creación de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias de una empresa dentro de un orden lógico.

La delegación de autoridad en la persona adecuada para un puesto implica una presión de ésta hacia sus subordinados y un mejor desarrollo en el trabajo.



La organización es útil porque identifica a la persona con la empresa y las labores que desempeña con el puesto, logrando establecer una mejor adaptación de recursos humanos y materiales de los que se dispone.

¿Cómo organizarla?

Para esto se deberá proceder en forma adecuada bajo los siguientes puntos:

- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles.
- Asignar personal capacitado.
- Otorgar la actividad que corresponda a cada puesto.

Su estructura

Ya que la base de la organización está formada por el trabajo, el personal y el puesto, para proponer una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizan en cada puesto.

Toda empresa, sea cual fuere su capacidad, se dedicará a crear o suministrar productos o servicios (producción) e insumos que deberán distribuirse (ventas); pero para la realización de estas dos actividades se requerirá de un capital suficiente (finanzas).

Por lo tanto, se establecen como unidades principales de la estructura de una empresa:

- Producción.
- Ventas.
- Finanzas.

Éstas deberán constituirse en unidades definidas de trabajo, que podemos llamar secciones o departamentos. También debemos mencionar otras unidades de la organización tales como:

- La Asamblea de Accionistas.
- El consejo de Administración.
- El Gerente.
- La Contabilidad.
- Las estadísticas y el personal.

### El personal

La organización de este departamento depende del tamaño y necesidades de la empresa.

**Tabla 3.9**

<b>Cómo organizar un departamento de personal</b>		
Funciones	Subdivisión por unidades compatibles	La asignación de puestos
Reclutamiento. Selección. Contratación. Capacitación. Desarrollo. Promociones.	Sección de selección y desarrollo de personal	Jefe o encargado de selección y desarrollo.
Administración de sueldos y salarios. I.N.S.S. Asistencia. Motivaciones.	Administración de personal.	Jefe o encargado de administración de personal.

*Fuente: Mercado, Salvador 1994:61*

## Su objetivo

Contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, etcétera.

## Actividades adicionales

A consecuencia del crecimiento de algunas empresas, surge la necesidad de otras actividades de apoyo o asesoramiento a las que llamaremos actividades adicionales.

En las pequeñas empresas, las funciones de organización y auditoría se concentran en el puesto de gerente, pero alcanzan mayores proporciones respecto al personal, la producción y las ventas. Se hace necesario descentralizar dichas funciones, creándose unidades por separado para desarrollarlas.

Incluso en las medianas empresas estas actividades no requieren de mucho personal y por lo general se establece que haya un organizador y un auditor interno.

En las grandes empresas, las labores de organización y auditoría ya requieren de mayor número de personal, por lo que debe crearse en estos casos una estructura especializada.

Se culpa del fracaso de la empresa a factores como la competencia, la depresión económica y la reglamentación gubernamental, aun cuando frecuentemente la falla está sólidamente arraigada en la conducta de los directivos, como se indica a continuación:

1. Falta de una comprensión nítida de lo que debe lograrse.
2. Dejar de formular un programa de las actividades futuras.

3. Principiar sin hechos e informes de investigación respecto a la empresa y su mercado.
4. Entrar a un negocio sin contar con la experiencia adecuada.
5. Hacer una mala selección de empleados y dejar de motivarlos.
6. Menospreciar o sobrevaluar las mercancías o servicios.
7. No estimar la competencia.
8. Crecer con demasiada rapidez.
9. Tener poco capital para empezar.
10. Principiar con exceso de capital y gastarlo sin prudencia.
11. Comprar demasiado a crédito.
12. No formar una reserva para contingencias.
13. No dar al negocio la atención y el esfuerzo necesarios.
14. Omitir llevar registros y reportes suficientes y adecuados.

### **Señales de alarma**

Con los síndromes del fracaso, azote común de las compañías, será útil dar a conocer algunas de las señales de alarma que podrían indicar cuándo una organización se dirige hacia grandes dificultades. Los párrafos que siguen a algunas de las secuencias de preguntas podrán ser de utilidad para hacer el diagnóstico de alguna empresa. Se sugiere, en forma tentativa, cuál podría ser la acción correctiva:

1. ¿Está la compañía dirigida por un ejecutivo acaparador del poder? ¿Son una o dos personas, temerosas de delegar poder, quienes toman las decisiones?
2. ¿Aparenta ser en extremo ambiciosa la estrategia de crecimiento de la empresa?; esto es, ¿crecen con rapidez tanto el incremento en ventas como el conjunto de sus negocios? ¿Se acelera rápidamente la complejidad de la administración de la empresa, como resultado de adquisiciones o extensa diversificación de la estrategia de comercialización?

3. ¿Se han sobre cargado los recursos financieros debido al excesivo adeudo a los bancos? El talento gerencial existente, ¿está siendo sobrecargado debido a la rapidez de la expansión?
4. ¿Existe evidencia creciente de que las decisiones de los gerentes de mayor rango ignoran aspectos importantes respecto a lo que acontece en su campo industrial? Las crisis suscitadas en diversos departamentos, ¿han tomado a la Dirección por sorpresa? ¿Están ocurriendo con frecuencia? ¿Está el GG extremadamente ocupado sofocando conflictos o corriendo entre una crisis y otra?
5. ¿Es casi inexistente la planeación de estrategias? ¿Es deficiente la estrategia producto-mercado y aparenta ir en varias direcciones a la vez?

Si se tiene un número significativo de respuestas afirmativas a las preguntas en cada una de las cinco categorías, puede existir el peligro de sucumbir al síndrome S1 (de “impulsividad” o “corriendo a ciegas”). Si este fuera el caso, la empresa tendrá quizás que estructurar mejores sistemas de información, desacelerar su tasa de expansión, aclarar estrategias y hacer que el GG delegue mayor autoridad y emplee eficazmente al grupo gerencial medio.

6. ¿Hay tendencia de comprometerse únicamente con productos ya establecidos, mercados antiguos y ciertas formas de hacer las cosas? ¿Está tan explícitamente definida la escala producto-mercado que no permite suficiente campo para innovación y adaptación? ¿Es posible que la competencia esté llevándose una mayor parte del mercado mediante novedosos productos y servicios, tecnología de producción o técnicas de comercialización?
7. Son muy elaborados los procedimientos estándares de operación y se sigue una política extensa y formalmente documentada? ¿Se enfatizan las formas de reportar estrictamente por escalafón, jerarquías y símbolos del status establecido? ¿Es notoria la oposición a cambios en cuanto a políticas, programas y procedimientos de la empresa?

Si hay un número significativo de respuestas afirmativas a las preguntas 1, 4, 6, y 7, se puede estar cayendo en la burocracia estática. Podrá aliviarse un poco reuniendo datos sobre la estrategia de competencia y las preferencias del consumidor para verificar si la compañía va de acuerdo con su medio ambiente. Sin embargo, lo principal estriba en que la dirección sea más receptiva a las sugerencias en cuanto al cambio; debe hacer un esfuerzo para adaptarse al mercado a través de los cambios necesarios, propiciados por un mejor sistema de comunicación interna. De esta manera se logrará que la información pertinente llegue hasta los niveles en donde se toman las decisiones.

El flujo de información se facilita mediante la delegación de poder a los niveles medios de la gerencia, y no se dispersa tanto la información si se permite a los gerentes del menor nivel que emprendan alguna acción con base en ella. También podrá ser beneficioso emplear un proceso informal de comunicación, dentro del cual las partes puedan reunirse para tomar decisiones mediante notificación a corto plazo, y puedan intercambiar opiniones en forma franca. Deberá reconocerse el hecho de que la política y programas, aun cuando sean de vital interés para la compañía, pueden ser modificados con frecuencia, y de hecho algunos deben ser cambiados. Finalmente, hay ocasiones en que la misma exactitud con que se define una tarea ahoga la creatividad de quienes la desarrollan, impidiendo que se generen las sugerencias que podrían implicar mejoras.

8. Hay indicios de vacío relativos a la dirección? Por ejemplo, ¿son tomadas las decisiones por los niveles gerenciales de menor rango? ¿Es “implícita” la estrategia, de forma tal que la firma avanza confusamente sin una dirección precisa? ¿Es el GG una figura decorativa e ignora la responsabilidad clave de la toma de decisiones?
9. ¿Existe conflictos entre las decisiones tomadas en diversos departamentos? Por ejemplo, los productos de una afiliada, ¿están en competencia con los de otra perteneciente a la misma empresa? ¿Hay

evidencia de que los gerentes de los distintos departamentos toman el tipo de decisión que les “hará quedar bien a expensas de la empresa”?

Si hay un número de respuestas afirmativas a las preguntas 4, 5, 8 y 9, puede estar presente el síndrome S3 (“la organización sin cabeza”). En este caso, es apremiante que la dirección logre reunir las diversas orientaciones de las sub-unidades. Un ejecutivo recio, familiarizado en forma directa con el negocio principal de la empresa, puede ser de gran utilidad. Probablemente requerirá de la ayuda de un grupo de ejecutivos, que tendrá como tarea cooperar en el control de las diversas operaciones departamentales. Además, el grupo a cargo de la dirección necesitará formular estrategias generales en combinación con los gerentes de departamento en forma tal que las sub-unidades de la empresa trabajen en conjunto hacia las metas comunes en beneficio de ésta.

10. ¿Ha estado la empresa sujeta a alguno de los síndromes mencionados durante períodos substanciales de tiempo? ¿Hay gran carencia de recursos financieros, gerenciales o materiales?
11. ¿Está al mando un grupo nuevo que intenta cambiar el rumbo de la empresa? ¿Hay problemas en cuanto a obtener la cooperación de gerentes que tienen mayor experiencia?
12. ¿El cambio de rumbo implica sobre carga para los recursos de la compañía? ¿Parecen estar involucrados demasiados cambios en muy poco tiempo?

Las respuestas afirmativas a las preguntas 10,11 y 12 pueden estar señalando el síndrome S4 (“nadar contra la corriente”). Esta es quizás la situación más difícil de manejar, debido a los pocos recursos existentes. Cuando sea posible, deberá intentarse un “paso lento” que permita recuperar fuerzas. La primera tarea será la de solucionar las crisis más agudas. A continuación, la compañía tiene que deshacerse de las operaciones que significan pérdida, y posteriormente se contratarán gerentes expertos en el ramo. Para identificar aquellas situaciones que requieren atención inmediata, los nuevos gerentes

deberán solicitar la ayuda de la “vieja guardia”, cuyo punto de vista es fuente de insospechada agudeza respecto a las soluciones que se requieren. Es conveniente dar importancia a la necesidad de tener comunicación abierta y coordinación de esfuerzos para determinar cuáles son las áreas que necesitan cambios urgentes.

Es importante aclarar que la respuesta afirmativa a varias preguntas no es necesariamente señal de problemas graves. Deberá haber cierta preocupación únicamente cuando las respuestas afirmativas estén en el orden que indica el patrón de uno de los síndromes. Tal situación indica que las debilidades se acumulan y refuerzan mutuamente o que están ocurriendo en el tipo equivocado de factores contextuales, en cuyo caso constituyen una serie amenaza. Obviamente, las recomendaciones que hacemos en tan breve espacio para remediar tales situaciones no pueden ser sino tentativas y rudimentarias. Será pues, necesario, que los gerentes que lleguen a la conclusión de que sus compañías presentan señales alarmantes intenten diagnosticar su propio síndrome, para poder así determinar cuáles son sus raíces y emprender un programa de mejoras que erradique no únicamente los síntomas del problema, sin también los factores originados del mismo.

## SUGERENCIAS PARA COMPRAR UNA EMPRESA

El inversionista puede, tradicionalmente, plantearse dos caminos para crecer: el interno y el externo.

Al decir interno, se refiere a las ampliaciones realizadas con el fin de producir más, atacar nuevos mercados, fabricar nuevos productos afines, etc., es decir, una reafirmación y consolidación de lo que ya posee.

El camino externo es el crecimiento a través de nuevos proyectos, de empresas no existentes. Se quiere enfocar este trabajo hacia un camino



intermedio: el del crecimiento a través de fusiones o adquisiciones de empresas existentes. (Mercado, Salvador 1994:47-71).

*El personal de una microempresa depende del tamaño de ésta, además de la capacidad económica de la misma. En el caso de la cerrajería Los Gemelos la integran dos personas que reúnen todos los requisitos para el montaje de la empresa familiar, quizás una de las características principales es que ya había conocimiento del negocio y lo único en lo que hubo un poco de dificultad es en el capital, para lo cual se tuvo que trabajar en otra cerrajería e ir ahorrando para poner una propia empresa familiar o microempresa.*

## **12.- Por qué las grandes estrategias fallan**

Es de suma importancia que las compañías, de cualquier tamaño que sean, tengan metas claramente definidas. Con frecuencia las estrategias se comunican a los administradores de una organización, pero mucho de ellas se pierde cuando se trata de ponerlas en conocimiento de los trabajadores. A menos que se especifiquen las metas, es difícil para los miembros del personal identificar intuitivamente la forma en que la nueva visión se relaciona con sus trabajos diarios.

Una gran cantidad de estudios de firmas de asesoría en administración destaca los errores en la forma en que los gerentes comunican las estrategias de la compañía, y revela las razones por las cuales pocos trabajadores comprenden dichas estrategias:

- La estrategia es demasiado abstracta o vaga o es de un nivel tan elevado que nadie más allá del equipo ejecutivo de administración puede comprenderla.
- Las metas y objetivos son tan nuevos o diferentes que la gente que entra en contacto con ellos por primera vez se sorprende por su dirección o intención.
- La forma en que va a desarrollarse la estrategia es poco clara o inexistente.

- Existen pocos, si es que los hay, detalles de los incentivos para los empleados que participan si se alcanzan las metas.
- Se desecha la responsabilidad de las diversas unidades de negocio sobre la estrategia o las metas.
- Existen pocos controles o mecanismos para manejar el éxito de la estrategia o para permitir que los empleados de los niveles operacionales brinden retroalimentación o hagan contribuciones a los cambios que se requieren.

Saber cuándo comprometerse es incluso más crítico si la compañía ha descentralizado operaciones o está dispersa a través de fronteras internacionales. Si estamos pidiendo a todos que vengan a trabajar y piensen en forma que estén dentro de su alcance para mejorar la compañía, una mejor comprensión de las metas organizacionales se convierte en un motivador para el mejoramiento, esto es, incrementa tanto la eficacia como la velocidad de ejecución.

En las fusiones y adquisiciones, la necesidad de comunicación entre las compañías involucradas es, por supuesto, crucial; sin embargo, es aquí donde puede optimizarse la noción de otorgar poder para facilitar los comportamientos que tratan de implementar pequeñas mejoras crecientes. Una de las mayores preocupaciones de las compañías que se fusionan, además de las económicas, es integrar a las partes nuevas y viejas a fin de que puedan trabajar, bajo la expectativa de que obtengan mejores resultados que antes.

### **12.1.-Llevar lo pequeño a otras proporciones**

Si observamos cómo se lidia con los problemas administrativos que surgen cotidianamente en los escenarios de los negocios y vemos el flujo de comunicaciones que entran y salen de la oficina del CEO (centro especializado de operaciones) o de otro miembro de la administración, nos daremos cuenta de que cubren una amplia variedad de temas y asuntos, desde lo estratégico hasta lo muy detallado. Si se hacen a un lado las cuestiones estratégicas más amplias, la siguiente es una muestra del espectro táctico de los asuntos reales del día a día:

- Contragolpear o reaccionar ante el lanzamiento de un nuevo producto de la competencia.
- Descifrar las letras pequeñas insertas en los contratos sindicales que deben negociarse en dos días.
- Reemplazar un camión con una orden con límite de tiempo, contractualmente obligatoria, de un cliente grande.
- Lidar con una demanda legal como resultado del comportamiento hostil de un empleado que podría llegar a los medios.

La administración gasta mucho tiempo en responder al drama a fin de generar finales felices. Algunos pueden incluso argumentar que, después de todo, para eso la administración está ahí.

En el momento en que llegan a los escritorios de los administradores, a muchos de estos asuntos que potencialmente pudieron evitarse ya se les impusieron adornos emocionales. Lo que sucede después es que estos problemas en apariencia pequeños se “resuelven de más”. Es muy posible que usted esté acostumbrado a sentarse en reuniones interminables, escuchar el ir y venir de la retórica con carga emocional, y tratar de resolver lo que comenzó como un problema simple. Si observamos de nuevo los puntos previos, esta vez con las resoluciones que emanan de las reuniones reales, puede ver cómo un simple detalle operacional puede ser tratado como un asunto estratégico: (Prestipino, Frank 2008:30)

- Un competidor lanza un producto nuevo inesperado en sus narices: marketing no está haciendo su trabajo.
- El asunto del contrato sindical se ha delegado a la gente errónea en el piso de tienda: necesitamos crear un comité de revisión que reporte directamente a la administración.
- Un camión atorado en la carretera tiene problemas mecánicos: hay un problema en el departamento de mantenimiento, o en distribución y logística, o en ambos.

- Un empleado mostró un comportamiento inapropiado, lo que dio como resultado una demanda legal: existen asuntos relacionados con una administración y liderazgo pobres.

En las reuniones administrativas, estos asuntos abren puertas tangenciales, lo que permite que entren mayores y más amplias resoluciones, debido a esto ahora se *percibe* que el problema necesita un *arreglo estratégico*. Como ya se mencionó, una causa común de los problemas internos es la falta de claridad. Cuando los asuntos se presentan ante la administración, lo hacen acompañados de diversas cuestiones humanas innatas, lo cual provoca una distorsión de la realidad. Este comportamiento normal también interfiere con la definición del problema y con su solución. Por ejemplo, un problema o asunto encontrado deberá atravesar un filtro mental que generalizará el contexto en el cual ocurrió, aplicando por lo tanto una visión sesgada que incrementa o disminuye la gravedad percibida del problema. En consecuencia, se produce una distorsión de la relevancia del problema, lo que provoca que se eliminen o nunca se mencionen hechos importantes que rodean la situación. Este es un proceso natural de pensamiento que permite almacenar nuestras experiencias personales en el mundo. Pero cuando esta habilidad natural se aplica en un establecimiento comercial bajo presión, es posible apreciar las razones por las cuales los problemas pueden fácilmente salirse de proporción.

Una manifestación común de este problema son las largas cadenas de correos electrónicos generados por una cuestión simple, con comentarios estilo blog y opiniones provenientes de todos los rincones de la organización. Los que responden dichos correos saben que si este asunto alguna vez llega a la administración superior, el resultado será inevitable: un problema técnico menor se inflará hasta convertirse en un asunto a nivel corporativo. Esta larga ruta circular puede evitarse si alguien tiene el poder suficiente para saber que él o ella puede realizar el cambio y tomar la iniciativa para arreglar el problema en ese momento.

De forma muy acertada, la administración se enfoca en el crecimiento. Irónicamente, este amplio pensamiento y enfoque intenso puede degenerar en una visión de túnel que elimina la capacidad para reconocer el potencial de las pequeñas ideas. De igual forma, si la excelencia en el servicio al cliente, la calidad o el liderazgo están contemplados en la agenda de la compañía, asegurarse de que las pequeñas cosas están trabajando en toda la organización crea un plataforma para lograr un crecimiento más fuerte.

### **Los grandes cambios pueden ocurrir por pequeñas razones**

El hecho de que los problemas técnicos menores puedan convertirse en problemas a nivel organizacional no es un reflejo del talento, competencia o experiencia de cualquier administración o personal. En vez de eso, existen dos fuerzas en juego en este punto: la primera es el mal tratamiento del asunto, que lo ha inflado hasta abarcar todo el nivel estratégico; la segunda es la forma en que la explicación del asunto se ve afectada por la fuerte distorsión natural.

Cualquiera que sea la función en su trabajo, estoy seguro que ha visto casos en donde la solución obvia de un problema simple fue un pequeño cambio. Pero, con mucha frecuencia, es probable que uno de los dos escenarios siguientes prevalezca. Uno es que se ignore el problema y se encuentre otra tarea temporal relacionada. Este escenario surge cuando los empleados no están seguros si alguien tiene autoridad para realizar el cambio apropiado, lo que también significa que, cuando el problema, inevitablemente, ocurre de nuevo, se aplica otra solución rápida o, debido a que no existen formas conocidas para lidiar con la realización de ajustes para procesos predefinidos, no sucede nada. En el segundo escenario, los gerentes disponen de todos los asuntos, sean grandes o pequeños, se lleven ante ellos. En esta última opción suelen involucrarse problemas de delegación. Sin embargo, si se implementa una cultura y proceso que otorgue a los empleados la libertad de realizar cambios y arreglos dentro de su dominio de responsabilidad y capacidad, entonces prevalecerán un personal y un equipo administrativo más eficientes.

Pensar en pequeño muestra toda su potencia cuando se aplica a operaciones que afectan a los clientes, socios o proveedores. Si el tiempo en que se realizan los pequeños cambios crecientes es adecuado, las alteraciones pueden tener un efecto de mayor alcance en los asuntos comerciales relacionados con el servicio al cliente. En la mayoría de los casos, las quejas de éstos se presentan después de la compra y están relacionadas directamente con el acceso a información sobre el producto adquirido, la asistencia posventa o cambios. Un informe exhaustivo que se elaboró en Estados Unidos en 1995, durante la administración de Bill Clinton, identificó negocios y organizaciones específicas cuyos “clientes”, es decir, el público, estaba en su mayoría insatisfecho con el nivel de soporte telefónico que recibían. El informe incluyó organismos del gobierno federal, como el de Seguridad Social y el Servicio de Ingresos Internos, y a grandes empresas, como American Express, AT&T, Bell Canadá, CITIBANK, GE y USAA Insurance. De los cinco asuntos principales que se debían resolver, uno era “desarrollar recomendaciones para mejorar los procesos principales y otorgar poder a los empleados de línea frontal para resolver quejas en el primer contacto”. (Prestipino, Frank 2008:33)

El tiempo es muy importante, y cuando los empleados de línea frontal no están seguros de su alcance de autoridad, naturalmente se resguardan en zonas de seguridad, le “sacan el cuerpo” al asunto, concluyen la cuestión con “no puede hacerse”, o peor aún, prometen de buena fe resolverlo aunque no estén seguros de que puedan llegar en verdad a hacerlo. La práctica de dar a los empleados la flexibilidad para realizar los ajustes de procesos es un tema de confrontación peligroso, en especial entre algunos gerentes y supervisores, que están naturalmente ansiosos sobre la manera de asegurar que todos se adhieran a las políticas de la compañía, en especial dentro de departamentos en donde el alcance del cambio puede tener implicaciones más amplias que a nivel de toda la empresa, o incluso legales. La idea de que si da a alguien la mano éste se tomará el pie es la cruz del miedo; no obstante, si se define un alcance o parámetro

específico para cada función organizacional, este asunto poco a poco perderá relevancia.

Pensar en pequeño no sólo es importante para idear cambios adaptables durante el curso de la ejecución de nuevos proyectos, sino que este pensamiento también es eficaz en el trabajo rutinario de todos los días. En este punto no sólo profundizamos en los detalles de un problema aislado: las compañías deben arreglar los problemas desde su núcleo (cortar de raíz si debe) confiando en las personas más calificadas para arreglarlos, que son las que hacen el verdadero trabajo, opuesto a la administración o los supervisores. La clave es ofrecer un poder controlado.

### **Tomar lo bueno con lo malo**

¿Con qué frecuencia ha escuchado que si algo sale bien, a nadie le importa, pero si algo va mal, todo mundo lo sabe, incluyendo la administración? Por instinto, los gerentes se enfocan en resolver problemas que obstaculizan el progreso. Si no se hace caso de las tácticas de solución de problemas que nos enseñan en la escuela, buscamos una fórmula o hipótesis relevante que pueda darnos la respuesta. Con frecuencia se necesita dividir el asunto y examinarlo con más profundidad, es decir, aislar el problema antes de llegar a una solución. Pensar en pequeño sigue la misma línea de pensamiento: si desea pensar en pequeño para ser eficaz, primero necesita observar lo que funciona bien, y no al revés. Siempre y cuando haya una clara comprensión de las prioridades de la compañía y la dirección en la que planea crecer, este enfoque produce una respuesta diferente y una visión más equilibrada de los problemas de procedimiento en el lugar de trabajo, lo cual facilita la identificación de las pequeñas cosas a realizar primero que pueden utilizarse para obtener mayor valor y beneficio.

Hasta ahora se ha mencionado la sobre resolución de problemas que surgen dentro de la compañía. Pero también surgen cuestiones espinosas cuando

las compañías tratan de resolver problemas con base en el consejo de personas externas a ellas, como los proveedores y vendedores, que pueden presentar soluciones innecesariamente amplias para asuntos menores usando sus productos y servicios que abarcan todo. Al operar bajo condiciones competitivas, están dispuestos a demostrar y vender todos sus productos y servicios, posicionándose por lo tanto como la mejor alternativa para resolver problemas internos. Cuando se los invita a resolver ciertos problemas y se les da sólo detalles superficiales e información de tercera mano sobre los asuntos de la compañía, es probable que expliquen la forma en que sus productos pueden solucionar los problemas más amplios que provocaron la falla, y su argumento puede ser convincente. Cuando opinan sobre ellos, los externos pueden proponer un reemplazo mayor del necesario de las partes, procesos o sistemas existentes. Un estudio que llevó a cabo Deloitte Research ilustra este sentimiento de un CIO, quien respondía a una encuesta tras buscar un vendedor viable: “Revisar las diferencias entre el material de marketing y las especificaciones es un reto: descubrir qué es diferente entre las nuevas y viejas versiones. En ocasiones trato de encontrar un cambio menor de características tales que con frecuencia no se menciona”.

### **Deje entrar lo pequeño**

Las compañías con registros exitosos pueden tratar de entrar a nuevos mercados mediante el reciclaje de viejos modelos previamente probados y comprobados, lo cual, en realidad, puede afectarlas. Esto se debe, dice Donald Sull, a una condición corporativa llamada *inercia activa*.

La inercia activa sucede cuando una compañía establece patrones de comportamiento con base en éxitos previos. Luego, se apega a esos modelos, e incluso los acelera, para ganar liderazgo en el mercado o participación para sus nuevas líneas de producto, incluso cuando ha habido cambios en el ambiente de mercado en el que antes el modelo funcionó. Esta actitud nos indica que hay compañías que fracasan en alcanzar sus ambiciosas metas porque se estancaron en su modo de pensar, sin estar dispuestas a dar incluso el más mínimo retoque a



sus fórmulas una vez ganadoras. Sull identifica los elementos que provocan el fracaso y destaca cuatro áreas que vale la pena mencionar. Su análisis refuerza la forma en la cual el pensamiento pequeño hubiera evitado el fracaso del proceso. Él divide dichas áreas en las siguientes categorías:

- **Marcos estratégicos.** Éstos se basan en una serie de hipótesis administrativas relacionadas con el negocio, que se basan en una visión estrecha de los asuntos que debe resolver.
- *Procesos basados en la forma en que se hacen las cosas.* Basar acciones en la forma en que se hacen las cosas y siempre se han hecho refuerza el trabajo rutinario a la vez que elimina la iniciativa.
- *Relaciones vinculadas a un santuario interno.* Sólo se involucra un subconjunto de empleados, clientes, proveedores, distribuidores y accionistas de la compañía, por lo cual ésta se encadena a expectativas predeterminadas.
- *Valores y creencias compartidas.* Los valores y creencias que definen la cultura corporativa se basan en dogmas y sermones internos.

El pensamiento pequeño ofrece un ambiente operativo seguro en el cual se permite que el cambio entre con cautela, lo cual previene la aparición de lo que se llama *esclerosis corporativa*. El hecho de que exista la inercia activa justifica aún más considerar un enfoque creciente a través de todas las áreas de las compañías, en especial cuando éstas sienten que han llegado a la excelencia operacional y concluyen que son viablemente flexibles y están equipadas para dar el siguiente paso necesario para crecer.

A medida que se interioriza en los conceptos del pensamiento pequeño, considere los siguientes ejemplos de inercia activa. La primera incluye a Atari, el fabricante del popular videojuego de finales de los ochenta. Esta empresa fue una pionera de los videojuegos con su infame Pong. Un juego básico para los estándares actuales que capturó la atención del mundo y encontró un nuevo uso para los televisores. A pesar de su éxito sin precedentes en videojuegos, comenzó a declinar alrededor de 1990 cuando empezó a barajar la idea de entrar al

mercado de la PC. Éste era el siguiente paso obvio para Atari, dada la experiencia de la compañía y su inversión en software y hardware, así como su compromiso con el desarrollo y manufactura de sus productos de juegos. Sin embargo, el salto probó ser muy grande y a la postre debilitó al negocio principal. En 1993, el Atari Jaguar, su lanzamiento más reciente, fracasó en competir con éxito con los nuevos participantes como el Sony PlayStation y el Sega Saturn.

Casi en la misma época, Wang Laboratories, que era el líder en software y hardware de procesamiento de palabras, tuvo una experiencia similar. Wang, que elaboraba tanto software como hardware, diseñó sus productos alrededor de las necesidades de un mecanógrafo. Cuando se quiso expandir y entrar al mercado de las computadoras personales más rápido que sus rivales, subestimó el efecto en la compañía de ganar esa mayor participación de mercado. Aunque la producción se tensó al límite, el objetivo de la compañía era construir la última computadora personal, con todo lo que los competidores tenían y más. Ansioso de salir al mercado, prometió de más y entregó mucho menos, en lo que se registró en la historia como el anuncio “de vapor” en 1983, un término que todavía se usa mucho en los círculos tecnológicos. Se prometieron catorce nuevos productos, ninguno de los cuales llegó a sus fechas de entrega.

Los clientes huyeron hacia marcas más confiables y versátiles que ofrecían “soluciones administrativas” y comercializaban más que sólo funcionalidad de procesamiento de palabras. Al final, Wang se declaró en bancarrota en 1992.

Si hubiera tomado el camino de los pequeños lanzamientos crecientes con la suficiente funcionalidad en su hardware y características, quizá la compañía estaría en el negocio hoy en día. Los informes de ese tiempo supusieron que los empleados de la empresa “cayeron víctimas del orgullo desmedido, del aislamiento del mercado, y de la pura ineficiencia burocrática que acompaña a dicho tamaño”. En la actualidad, un número creciente de partidarios creen que el impulso puede provenir de una serie de pequeños éxitos. En su libro *Bigger Isn't Always Better*, Robert M. Tomasko explica que los pequeños éxitos iniciales son

importantes y pueden ofrecer más motivación dentro de la compañía que las más grandes victorias.

### **Qué tan grande es lo pequeño**

Intentar definir *pequeño* en el contexto de victorias o mejoras crecientes es como tratar de decidir cuál debería ser la estatura estándar para definir *corto*: ambos términos involucran cuestiones técnicas, éticas, políticas y de relación. No obstante, para nuestros propósitos, *pequeño* no se relaciona con dimensión. Se relaciona con el alcance del efecto que tiene un cambio en cualquier cosa o persona. Por lo tanto, el pensamiento pequeño no se trata de tamaños o de una disminución del deseo o visión. Se trata de pensar más allá de lo establecido pero dentro de los límites.

Lo importante de este punto es que lo pequeño es relativo. El concepto de pensamiento pequeño para generar grandes cambios mantiene su carácter incluso cuando lo que una compañía considera pequeño puede ser grande para los estándares de otra persona. En su libro *Jack Welch and the GE Way*, Robert Slater cita Welch: “Tomar una pequeña decisión... es el trabajo más fácil del mundo porque tengo una compañía grande. ‘Pequeño’ significa inversiones de cien millones, cincuenta millones, treinta, setenta millones. Hacer un cambio de dos mil millones de dólares o de cinco mil millones de dólares... en donde cambia el juego (es un enorme desafío). Arriesga la imagen de la compañía. Puede llevarla hacia abajo”.

A pesar de que muchas compañías no considerarían una inversión multimillonaria como algo pequeño, la cuestión aquí es que la meta de GE sigue siendo convertirse en una organización más grande y más fuerte, usando el argumento de que es mucho más seguro para la compañía “dar un giro” por medio de los pequeños incrementos. Un conjunto de pequeñas inversiones ejecutadas con rapidez es una forma poderosa y eficaz de incrementar los ingresos y ser más rentable, con frecuencia con un riesgo menor.

Por ello, la concepción de que sólo un gran cambio provocará un gran resultado es ya obsoleta. (Prestipino, Frank, De lo pequeño a lo grande, 2008: págs.25-38)

*El autor explica cómo superar algunos de estos retos, mientras se sigue inculcando las metas de la compañía a los empleados de todos los niveles. El personal necesita saber cuándo comprometerse. Con frecuencia, los empleados esperan que sus gerentes les pidan hacer algo que es diferente.*

*En el caso de la microempresa Los Gemelos, sus estrategias no pueden confundirse, ya que se está claro de lo que se quiere hacer y lo mejor en este caso es que se está convencido de que Cerrajería Los Gemelos, tendrá empuje aún con las adversidades económicas, por ello se está pensando en el montaje de esta microempresa con toda la tecnología requerida.*

*La naturaleza de la distribución de este servicio es de manera directa al usuario o requirente del producto que la microempresa proporcionará. Su distribución será en la sede, y en el lugar donde los clientes necesiten de este servicio.*

### **13.-Investigación de Mercado**

La investigación de mercadotecnia permite a los gerentes tomar decisiones basadas en datos recabados objetiva y sistemáticamente, más que en la intuición. Esto lleva a la distinción entre investigación de mercados y otras formas de investigación de mercadotecnia. Con o sin un programa de investigación formal, un gerente contará siempre con alguna información acerca de los acontecimientos diarios en el mundo. Podrá descubrir, por tanto, que un competidor ha anunciado un nuevo producto, que la tasa de inflación se está estabilizando o que se construirá una nueva carretera y se regirá un centro de compras al norte de la población, simplemente leyendo el periódico o viendo las noticias en televisión. Todas estas cosas tal vez afecten a la empresa del vendedor y esta información

ciertamente conviene tenerse a mano; mas, ¿este conocimiento es resultado de la investigación de mercadotecnia?

La respuesta a esta pregunta es no. **Investigación de Mercadotecnia** se define como: el proceso sistemático y objetivo para generar información como auxiliar en la toma de decisiones de mercadotecnia. Este proceso incluye especificar qué información se requiere, diseñar el método de recabar información, manejar e implantar la colección de datos, analizar los resultados y comunicar los hallazgos y sus implicaciones. Esta definición sugiere que la investigación de mercadotecnia es un esfuerzo especial, más que un intento fortuito de recabar información, como hojear una revista en un avión o escuchar al azar un rumor o un hecho y este se convierte en el fundamento de una estrategia de mercadotecnia, no se trata de una investigación de mercadotecnia, puesto que no se recopiló ni se registró sistemática y objetivamente. El término “investigación de mercadotecnia” sugiere un esfuerzo específico y serio para generar nueva información. El término “investigación” sugiere una búsqueda paciente, objetiva y exacta. (Zikmund, William y Michael D’amico 1993:136)

El papel del investigador debe deducirse de la cuestión bajo estudio. Si los investigadores carecen de esta cualidad impersonal, pueden estar tratando de probar algo, en vez de generar datos objetivos. Si en el proceso de investigación entra una inclinación o tendencia de cualquier tipo, debe cuestionarse el valor de los hallazgos. Sin embargo, estas cosas pueden ocurrir con relativa facilidad. Por ejemplo, cierta investigadora propietaria de un gran terreno sobre el cual quería edificar un gran centro de compras de alto precio y de gran prestigio, llevó a cabo un estudio para demostrar a los pequeños ocupantes de establecimientos en perspectiva que existía un atractivo mercado para tal centro. Al efectuar la encuesta únicamente en barrios exclusivos, generó una “prueba” de que los residentes del área en realidad querían un centro de compras de prestigio.

La “investigación” engañosa de este tipo debe evitarse. Por desgracia, las personas que se encuentran en los negocios, sin conocimiento alguno de los

métodos de investigación de mercados adecuados, tal vez inadvertidamente lleven a cabo estudios del diseñados y tendenciosos o se les puede vender tal trabajo por parte de firmas de investigación de mercados. Todo aquel que se encuentre en un negocio debe entender la investigación de mercadotecnia lo bastante bien para evitar estos errores.

Tanto el investigador como el gerente deben comprender que la investigación no tiene por objeto sustituir al criterio administrativo no demostrar que un administrador tiene razón o está equivocado. Por tanto no contesta todas las interrogantes ni elimina la necesidad de criterio administrativo. Amplía el punto de vista del gerente y ofrece una manera de ver un problema de mercadotecnia desde más de una perspectiva. EL vendedor sabe como él o ella ven determinado tópico y la investigación de mercados ayuda al vendedor a obtener datos y perspectivas adicionales (por ejemplo, cómo ve el comprador la misma cuestión) Además, la investigación es esencialmente inútil, a menos que la gerencia la ponga a funcionar. Es responsabilidad del gerente estudiar con detenimiento los hallazgos del investigador y explicar, si es necesario, cómo podrían presentarse mejor a los ejecutivos de mercadotecnia. Es responsabilidad del investigador presentar la información en un formato utilizable, como un reporte que incluya las acciones que se recomiendan. (Zikmund, William y Michael D´amico, Mercadotecnia, investigación de mercado 1993:135-137)

*La investigación de mercado es muy importante para todo aquel que quiera establecerse en un lugar con un negocio, sea cual sea el giro económico de éste. Sin embargo no siempre se hace un estudio de mercado por el costo que éste incurre al dueño del negocio, pero no es seguro posicionarse de un mercado cuando no estamos haciendo bien las cosas, y los resultados son producto de que se haya hecho un buen estudio de mercado o no.*

*En el caso de la microempresa Los Gemelos, realizó un pequeño estudio de mercado utilizando como método de recabar información a través de las encuestas para obtener datos más objetivos y fidedignos, este fue un esfuerzo de*

*dos hermanos que sumaron esfuerzos para aplicar encuestas en diferentes puntos de la Pequeña Habana, para conocer la intencionalidad de los encuestados en cuanto al uso de los servicios de una microempresa de cerrajería y de esta forma poder decir que este trabajo contiene información objetiva.*

## VIII.-DISEÑO METODOLÓGICO

### 8.1.-Tipo de Enfoque

Método: Conjunto de operaciones con que se pretende obtener un resultado (Diccionario Larousse 2004:470)

Método científico, es el conjunto de reglas que señalan los procedimientos para llevar a cabo una investigación.

Es un conjunto de proposiciones y procedimientos filosóficos, teóricos y empíricos, que permiten la confrontación de las teorías con la práctica, para su comprobación, superación o rechazo. (Ortez, E. 2000:35)

El enfoque de esta investigación fue de tipo cuantitativo, con implicaciones cualitativas, porque le dio salida a cifras que fueron tabuladas para determinar el objeto de estudio de esta investigación, se tomó como muestra a 347 habitantes de la zona, y 4 propietarios de cerrajerías en los dos casos se aplicó encuesta, las que fueron procesadas y cuantificadas.

### 8.2.-Tipo de Estudio

Es de tipo descriptivo, en este método se utilizaron técnicas aplicadas a estadísticas descriptivas a un conjunto de datos y que según Tamayo (1994), en la investigación descriptiva se describen características de un conjuntos de sujetos o áreas de interés y según manifiesta Hernández S. (2002) el propósito es describir situaciones y eventos, manifestar como es y como se manifiesta determinado fenómeno. *Se busca diagnosticar la implementación de una microempresa de cerrajería.*



El método empírico: porque se recolectó información a través de la aplicación de encuestas a pobladores de la zona y a propietarios de cerrajerías, sobre las posibilidades del montaje de una microempresa.

El método teórico: porque se contrasta el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y la información que se encontró en Internet. Además porque se comparó los resultados con las fuentes documentales reflejadas en el Marco Teórico, a través de inferencias, análisis, síntesis.

Las inferencias se realizaron al comparar los resultados con las teorías y experiencias existentes; el análisis se efectuó al interpretar los indicadores que se desglosaron de las variables.

Con respecto al tiempo de estudio es de corte Transversal, porque solo se estudió un periodo 2010.

### 8.3.-Población y Muestra

#### 8.3.1.-Población

La población, es la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas (Ortez, E. 2000:88).

La Población de estudio estuvo constituida por 3500 personas de la zona y 4 propietarios de cerrajerías, a éstos últimos la encuesta se les aplicó al 100%.

### 8.3.2.-Muestra

La muestra para Sampieri (2000), es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

El tipo de muestra fue aleatoria simple. Como su nombre lo indica es una técnica de muestreo de mayor sencillez. Se caracteriza fundamentalmente porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado (Sequeira, V. 2003).

El grupo al cual se le aplicaron encuestas, fue a 347 habitantes (anexo 4) que habitan en el sector donde se ubica el centro comercial y en donde se encontrará cerrajería Los Gemelos, además fueron encuestados 4 propietarios de cerrajerías (Anexo 3). Para la determinación del tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{(N-1)(LE)^2 + Z^2P(1-P)}$$

Donde:

N = 3500

Z = 1.96 (nivel de confianza del 95%)

P = 0.5 (ya que es desconocida) probabilidad de éxito.

LE = 0.05 (5% de error máximo tolerable o permisible)

1-P = 0.5

Sustituyendo la fórmula para n:

$$n = \frac{(3500)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(3500-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{3,361.4}{8.7475+0.9604}$$

$$n = \frac{3,361.4}{9.7079} = 347$$

$$n = 347$$

n = 347 encuestados de lugares aledaños del centro comercial en la Pequeña Habana, Condado de Miami Dade.

Ortez, Eladio Zacarías (2000:96)

Se aplicó además, encuestas a 4 propietarios de cerrajerías (Anexo 3), que están ubicados a lo largo de la ciudad de la Pequeña Habana.

**Fuente:** Cámara de Comercio y Apoyo a la pequeña empresa de la Pequeña Habana del condado de Miami Dade.

#### 8.4.- Métodos de recolección de datos:

Método, es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo, 1994).

En el desarrollo de la recolección de la información se hizo uso de los métodos siguientes: Teórico: ya que según Corea, N. (2005). Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica (ciencia y doctrina del conocimiento) importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Empírico: este lo concibe Francisca de Carales, citada por Sequeira, V. (2003), como el registro visual de lo que ocurre en una situación

real, clasificada y consignada los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Los instrumentos constituyen para el investigador una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y medir las variables e indicadores definidas en el estudio (Sequeira, V. 2003)

La encuesta se define como el Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita (Ortez, E. 2000:101)

Variables: expresan las características, propiedades, atributos de objetos y fenómenos que se estudian y que esta varían de su sujeto u objeto a otro y varían en el mismo sujeto u objeto (Sequeira, V. 2003).

Las variables medidas fueron: Diagnostico: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La otra variable es Requerimientos de Instalación: Investigación de mercado y Capital de Trabajo. (Anexo 2 Operacionalización de variables)

## 8.5.-Procedimientos:

### 8.5.1.-Tiempo

Este estudio se realizó tomando en consideración el cohorte 2010 y las encuestas se aplicaron, tanto a habitantes de la región como a propietarios de cerrajerías ubicadas en el Condado de Miami Dade, específicamente La Pequeña Habana, durante los meses de noviembre, diciembre 2010.

Se utilizó el método empírico, ya que se obtuvo la información a través de encuestas y el método teórico, para la construcción del marco teórico y elaboración de instrumentos, se analizaron diversas fuentes bibliográficas e internet.

Además, se utilizó el método inductivo. Según Fernández, C. (s/f), el método inductivo es un procedimiento lógico, por el que a través de casos particulares se llega a principios generales. Es contrario a la deducción. Caracteriza a las investigaciones con enfoque cualitativo, como ejemplo: Mediante las opiniones de las personas que habitan una comunidad sobre sus dificultades, se induce el conocimiento sobre la situación de ese colectivo humano, construyéndose el contexto teórico; o sea, se parte de lo particular para llegar a lo general.

A través de la aplicación de encuestas, las cuales fueron tabuladas en SPSS y EXCEL se obtuvo información que fue requerida por el investigador, y que sirvieron para generalizar los datos recogidos mediante encuestas, y así poder determinar la veracidad de la misma y poderlas valorar para el análisis de este trabajo.

#### 8.5.2.-Recursos

Para la realización de este trabajo, se requirió del uso de computadora, de memoria flash, 2 resmas de papel bond N° 40 tamaños carta, impresora, tinta para impresora, carpetas para portadas, acetatos, lapiceros de grafito y tinta, Internet, CD, fotocopidora, y vehículo para la movilización en la aplicación de encuestas a usuarios finales y propietarios de cerrajerías.

## IX.-ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

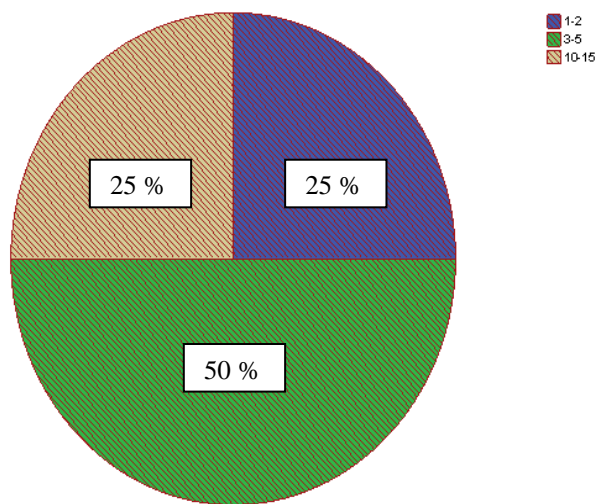
Los resultados obtenidos a continuación, corresponden a encuestas que se aplicaron a 4 propietarios de cerrajerías y 347 potenciales usuarios finales del servicio de cerrajería, del área de la Pequeña Habana del Condado de Miami Dade y gente que se encuentran de tránsito por la ciudad. No fue fácil la aplicación de las mismas, ya que las cerrajerías consultadas son celosas para proporcionar información confidencial, por temor a la competencia, y los usuarios finales por lo general andan rápido y no les gusta que los entretengan para llenar encuestas. Para el llenado de estas, se utilizaron 10 días hábiles, se distribuyó entre dos personas y en diferentes puntos del sector por donde quedaría la microempresa.

La información obtenida en las encuestas aplicadas a las cerrajerías, corresponden al 100% (4 propietarios de cerrajerías): Tabla 5

Por la aportación de capital, como clasifica su empresa.	%	Por su magnitud, cual es el tamaño de su empresa.	%	Cual es el giro o de su empresa.	%	Quienes integran su empresa.	%
Estatad	100%	Pequeña	100%	Industrial	100%	Familia	100%
Privada	Privadas	Mediana	Pequeñas	Comercial	Servicio	Mixta	Solo
Mixta		Grande		De Servicio		Familia	Familia

### Gráfico 4

Cuantos trabajadores laboran en su Empresa



Fuente: Encuestas a dueños de cerrajerías

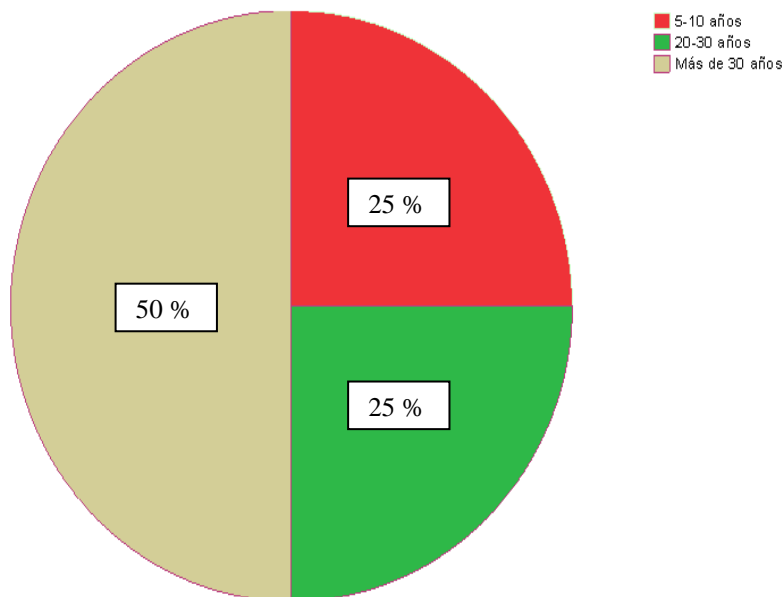
Para Mercado, Salvador (1994:33) Empresa, es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

En este estudio, las microempresas fueron las Cerrajerías que están ubicadas en la Pequeña Habana del Condado de Miami Dade.

Se preguntó cuantas personas trabajaban en la cerrajería, y los resultados fueron que el 25% tienen de 1 a 2 trabajadores; el 25% tienen de 3 a 5; y el 50% tienen de 10 a 15 trabajadores.

### Gráfico 5

Tiempo de haber establecido su negocio



Fuente: Encuestas a dueños de cerrajerías

Según (Ferrell, Hirt et al 2004:24) Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas. Negocio es una actividad comercial o social que se ha

pensado y que se desea desarrollar. Es una herramienta que nos permite organizar y planificar las actividades que debemos realizar para lograr las metas de nuestra empresa cooperativa. En un negocio hay un empresario o dueño de negocio que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador y su finalidad es la obtención de utilidades.

*Se preguntó a los propietarios de cerrajerías, cuantos años tiene de haber establecido su negocio y respondieron de la siguiente manera: el 25% de 5 a 10 años; el 25% de 20 a 30 años; y el 50% manifestaron tener más de 30 años de*

*haberse establecido en el mercado. Es importante mencionar que todos son extranjeros radicados en Miami Dade, de origen Cubano y Nicaragüense. Todos ellos tuvieron sus dificultades para lograr incorporarse a un mercado extraño, pero con perseverancia y trabajo lograron incursionar y posesionarse del mismo.*

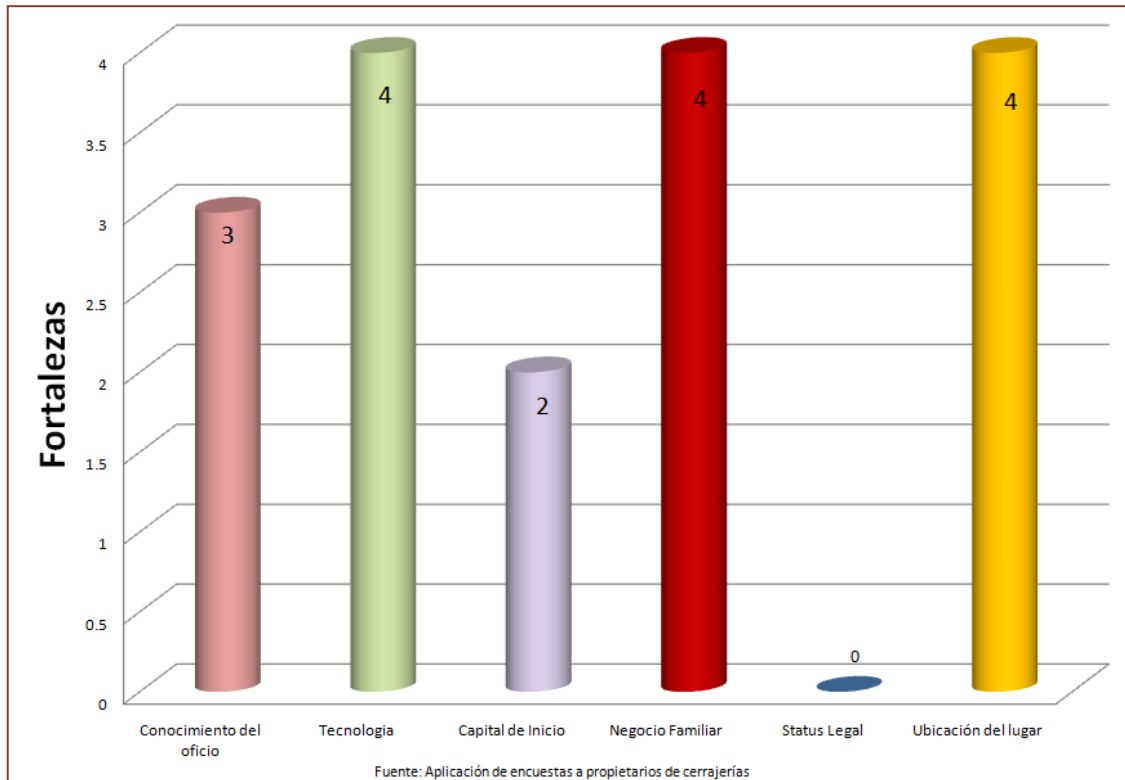
*El reto para estos dueños de cerrajerías fue romper con esquemas de fidelidad con otros negocios de este ramo, pero lograron posicionarse con mucho esfuerzo de un mercado desconocido.*



Diagnóstico realizado a dueños de cerrajerías .

**Gráfico 6**

Cuales fueron las Fortalezas cuando inició su negocio



Según Glagovsky, Hugo Esteban (2010) El diagnóstico FODA es una técnica sencilla nos permite analizar la situación y las perspectivas de una micro empresa y también de pequeñas y grandes empresas con el objetivo de sacar algunas conclusiones. Según el resultado se debe persistir en la forma actual de llevar adelante el negocio o generar cambios que permitan superar esa situación.

*A través de la aplicación de instrumentos, se logró obtener información de los cuatro factores:(FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en donde las cerrajerías manifestaron sus puntos de vista en cuanto a cada uno de estos criterios del diagnóstico.*

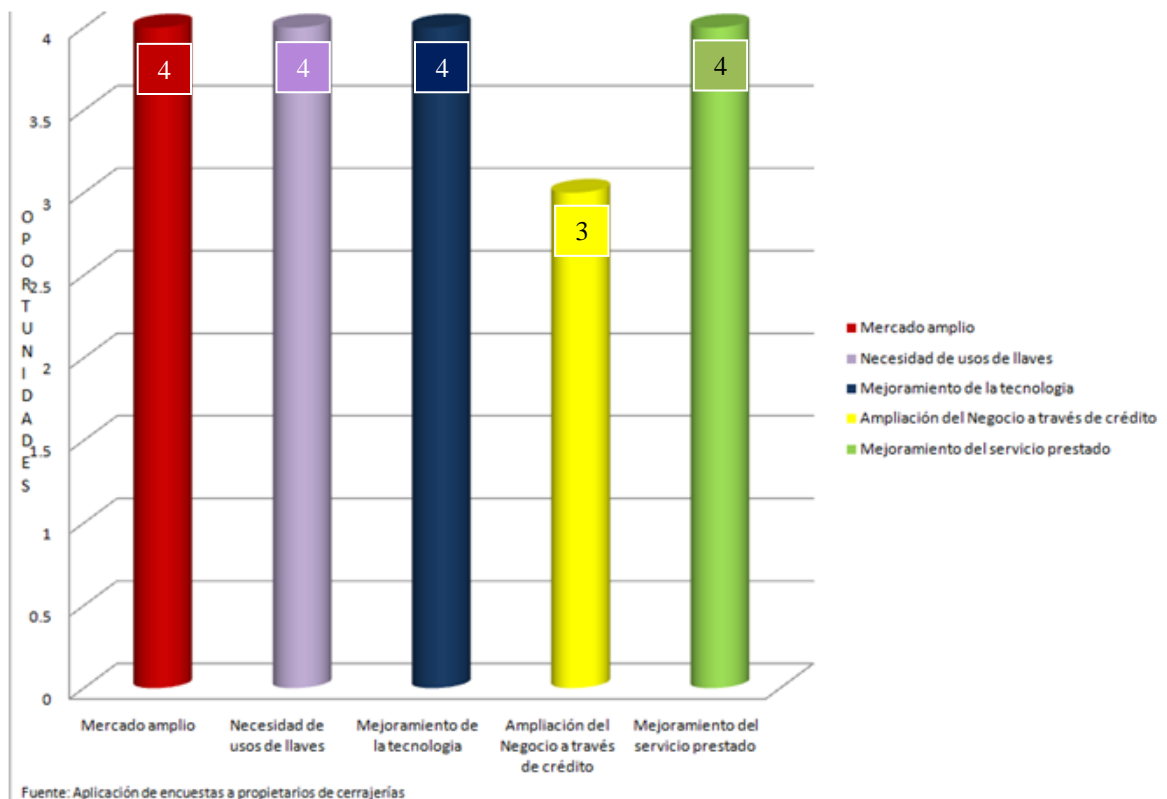
Para (Perotto, Helio (s/f) Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a

la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, y actividades que se desarrollan positivamente.

Al preguntárseles sobre las Fortalezas (gráfico 10) que les habían sido de mucho beneficio, estas contestaron que el 75% tenían conocimientos del negocio; el 100% Tecnología; 50% capital de inicio; 100% negocio familiar; 100% ubicación del lugar.

**Gráfico 7**

Cuales fueron las oportunidades que tuvo cuando inició sus operaciones como microempresario

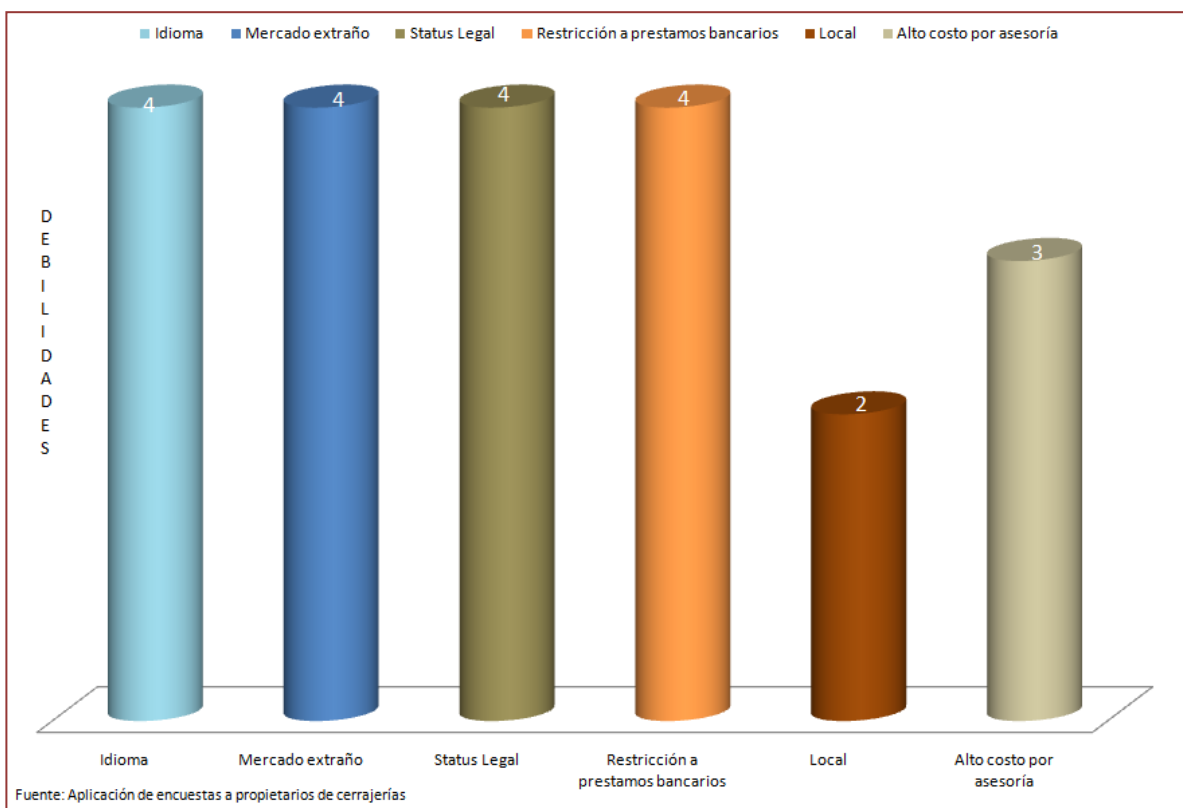


Según (Perotto, Helio (s/f) ) Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

*Al preguntarles cuales fueron las oportunidades que ellos consideraron como perspectivas para la implementación de su microempresas, los encuestados contestaron en un 100% que fueron las siguientes: Mercado amplio, Necesidades de usos de llaves, Mejoramiento de la tecnología, Mejoramiento del servicio prestado, y el 75% respondió como oportunidad la ampliación del negocio a través de crédito, (gráfico 11).*

Gráfico 8

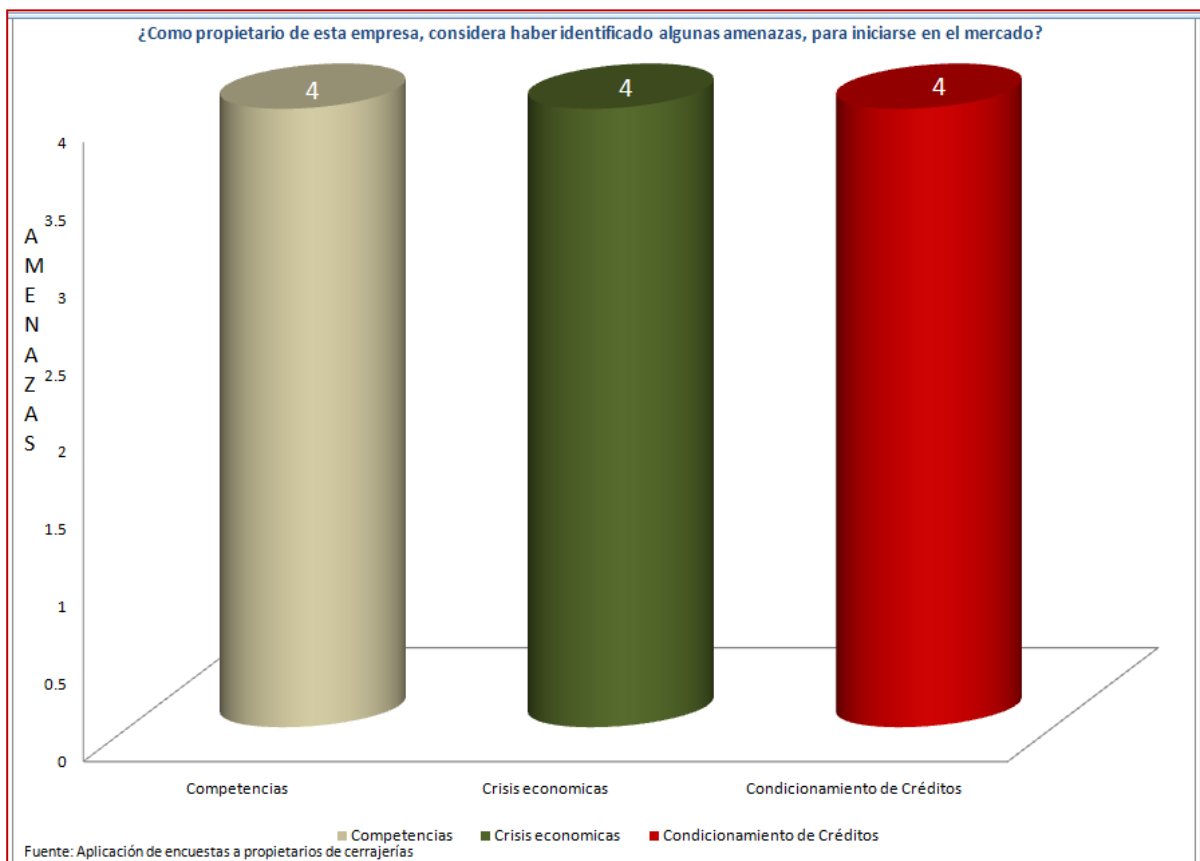
Que debilidades encontró en su propósito de instalarse como microempresario



Para (Perotto, Helio (s/f) ) Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

*El 100% de los encuestados, describen como debilidades las siguientes: Idioma, Mercado Extraño, Status Legal, Restricción a préstamos bancarios; y el 50% y 75% respondieron que Local y Alto costo por asesoría respectivamente (ver gráfico 12)*

**Gráfico 9**



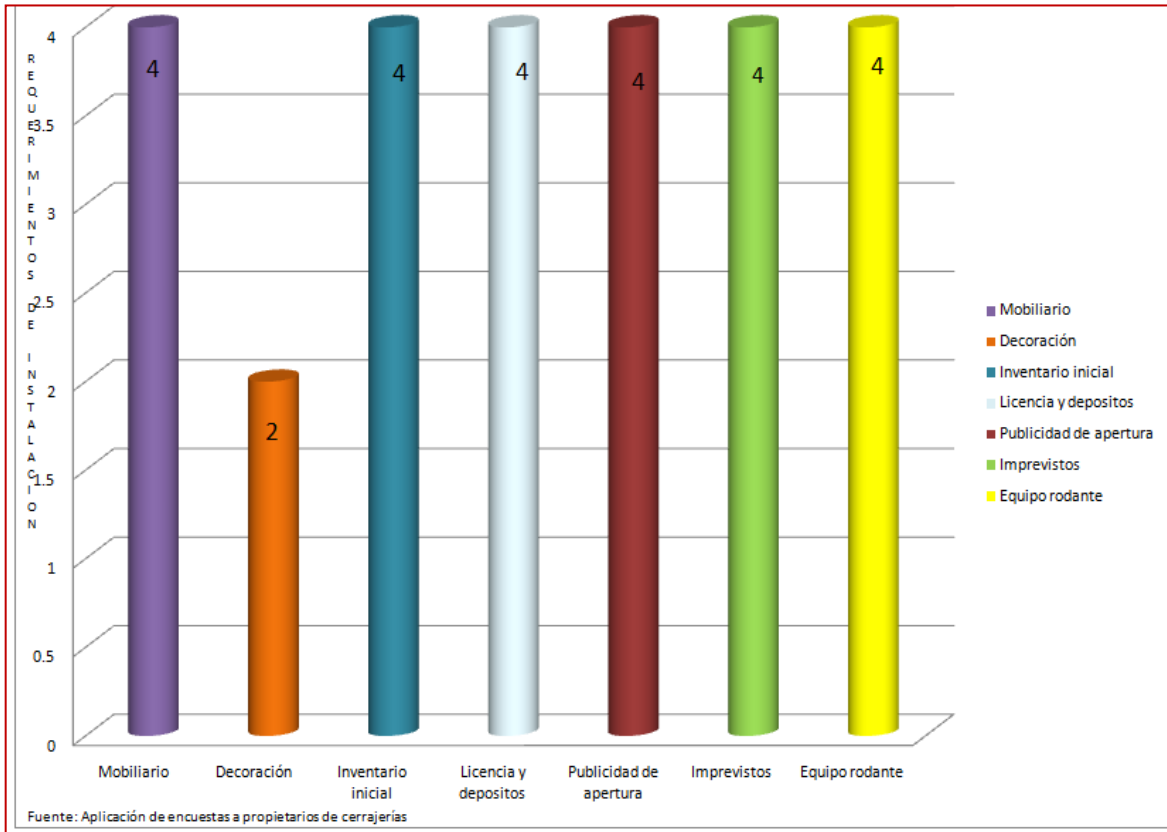
Según (Perotto, Helio (s/f) ) Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

*Para el 100% de los encuestados, solo consideraron como amenazas: La Competencia, La crisis económica y Condicionamiento de créditos.*

*Es importante destacar que todos los criterios que se utilizaron en el diseño de las encuestas tanto factores externos como internos, coinciden con los que la microempresa “Cerrajería Los Gemelos” encontró para poder tener elementos de juicio en la implementación de este tipo de negocios.*

Gráfico 10

Cuales son los principales requerimientos y/o rubros para la instalación de una pequeña empresa de cerrajería



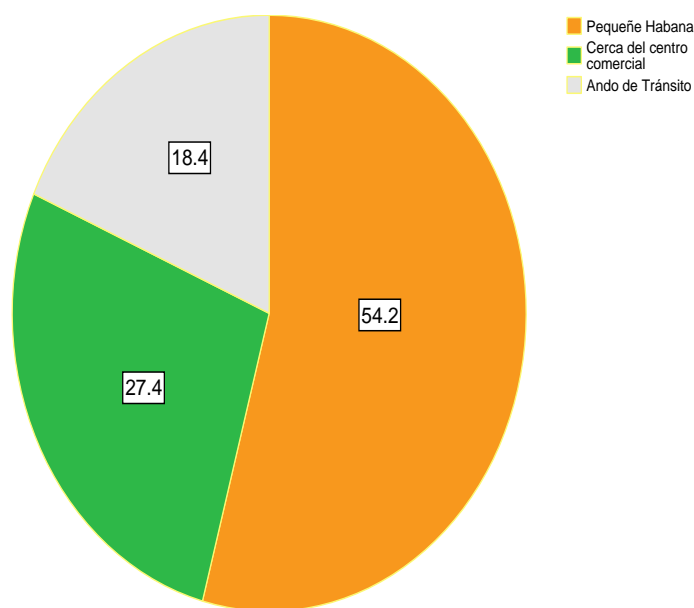
Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2010) Requerimiento de Material es el Conjunto de máquinas, herramientas u objetos de cualquier clase, necesario para el desempeño de un servicio o el ejercicio de una profesión. *Material de guerra, de incendios, de oficina, de una fábrica.*

*Para obtener información que complementara y facilitara la necesidades y/o requerimientos para el montaje de una cerrajería, se aplicó encuesta a las 4 cerrajerías existentes en la Pequeña Habana del Condado de Miami Dade, y que representan el 100%, obteniendo la siguiente información: Se requiere de mobiliario, licencia y depósitos, publicidad de apertura, imprevistos, equipo rodante, decoración solo dos o sea el 50% contestaron que era necesario, e*

*Inventario inicial que corresponde a USD\$ 16,685.00 (ver tabla 4). En total la inversión inicial a tres meses es de USD\$ 54,145.00 (ver tabla 3)*

Gráfico 11

Donde vive o donde ubica su residencia



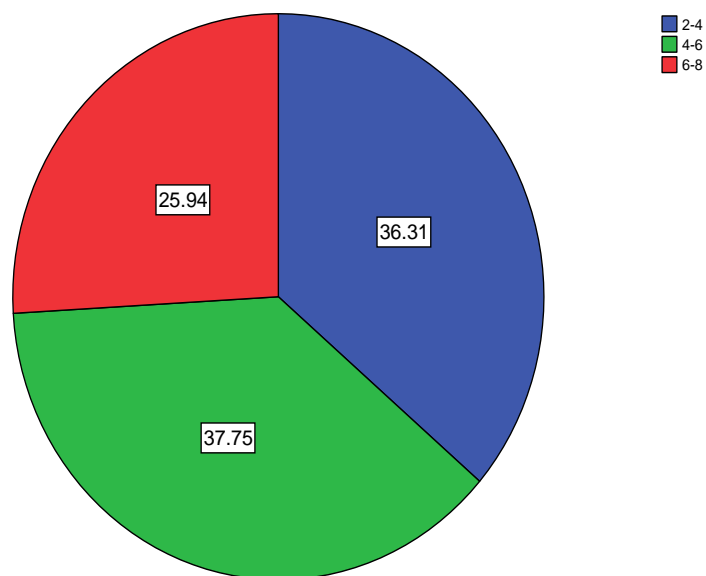
Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

Según Zikmund, William y Michael D'Amico (1993:135) La investigación de mercadotecnia permite a los gerentes tomar decisiones basadas en datos recabados objetiva y sistemáticamente, más que en la intuición. Esto lleva a la distinción entre investigación de mercados y otras formas de investigación de mercadotecnia.

*Para conocer cual sería el potencial mercado para la cerrajería, se realizó un pequeño estudio de mercado y se aplicó encuesta a 347 personas, teniendo como resultados los siguientes: el 54.2 viven en la Pequeña Habana; el 24.4 viven cerca del centro comercial y 18.4 respondieron que andaban de tránsito.*

Gráfico 12

Cuántas personas viven con Usted



Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

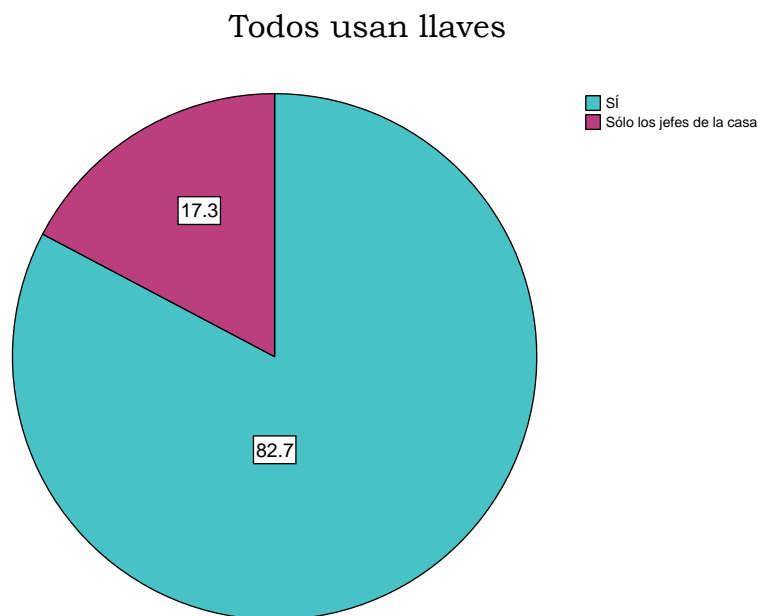
Núcleo Familiar (venescopio.org 2010) <http://>: Grupo de personas que residen bajo un mismo techo, comparten una vida en común y están vinculados por lazos de parentesco de sangre, adopción o matrimonio. Se consideran sólo los lazos consanguíneos hasta el primer grado descendente o ascendente (padres e hijos). El núcleo familiar debe constar por lo mínimo de dos miembros. Es importante hacer notar que hogar y núcleo familiar son definiciones diferentes (Ver definición de hogar). Se han construido cuatro tipos de núcleos familiares, a saber: i) pareja sin hijos, ii) pareja con uno o más hijos, iii) padre con uno o más hijos, iv) madre con uno o más hijos.

*A cada encuestado se les preguntó sobre el núcleo familiar, o sea cuántas personas viven con ellos, para determinar o tener un aproximado de cual sería la densidad poblaciones y potenciales prospectos. Esta pregunta es muy importante para este estudio por que de esta manera se define cual sería la demanda del servicio de Cerrajería Los Gemelos.*



En la tabulación de las encuestas se encontró que con el 25.94% viven de 6 a 8 personas; con el 36.31% viven de 2 a 4 personas; y con el 37.75% viven de 4 a 5 personas. Con esta información se tiene una idea de cual sería la población a la que se podría atender con el servicio de cerrajería.

Gráfico 13



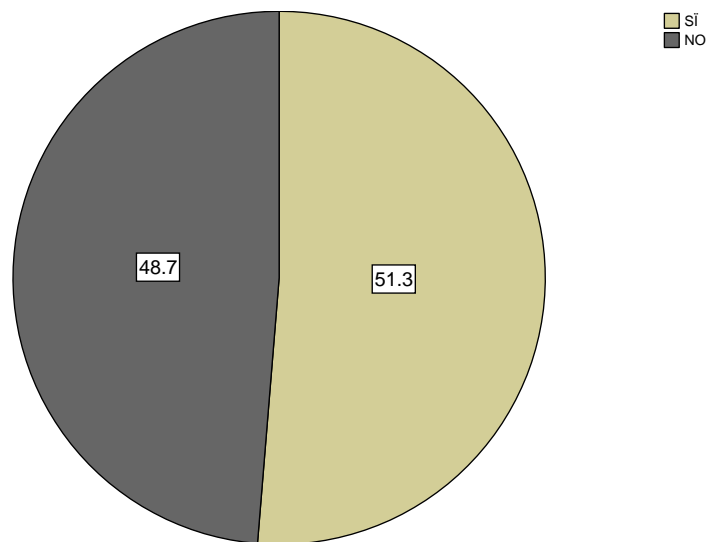
Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

Para tener una idea de la cantidad de personas que usan llaves por núcleo familiar, se preguntó quienes usaban llaves, y los resultados fueron que el 82.7% todos usaban llaves, mientras que el 17.3% contestaron que solo los jefes de la casa.

Como se observa en el Gráfico 17, la mayoría de los encuestados manifestaron que todos usaban llaves, esto nos permite tener más confianza y seguridad de contar con una demanda de la mayoría de los usuarios de llaves.

Gráfico 14

Existen cuatro cerrajerías en la Pequeña Habana, tiene preferencia por alguna de ellas

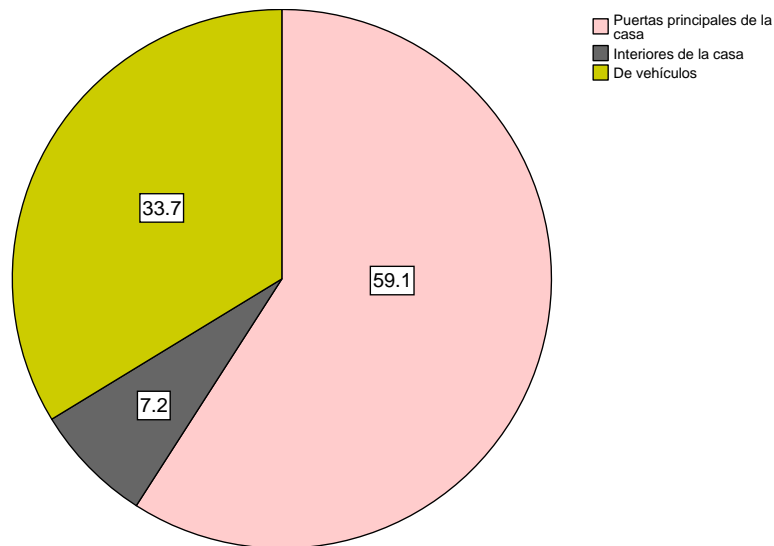


Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

*Se preguntó a los encuestados por la preferencias de una cerrajería específicamente y el 51.3% contestó que no hay preferencias y que cualquier cerrajería les era útil; mientras el 48.7% consideraron que ya eran clientes fijos de alguna de las existentes en la ciudad.*

Gráfico 15

## Que tipos de llaves utiliza



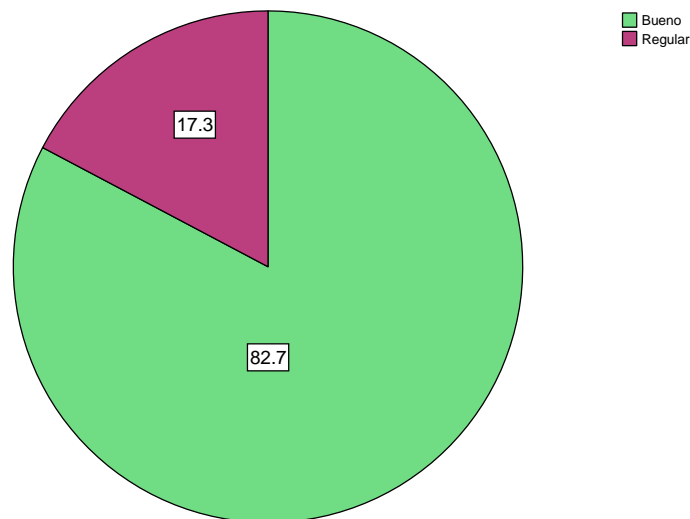
Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

*Para conocer el tipo de llave que utilizan los miembros del núcleo familiar, se aplicó encuesta al grupo focal de interés en este estudio, y respondieron que el 33.7% usan llaves de vehículos; el 59.1% usan llaves de la puerta principal; y solo el 7.2% usan llaves de los interiores de sus casas donde viven.*

*Esta información es muy importante, porque nos indica que se tiene que diversificar el tipo de llaves en cuanto a sus usos y de esta manera considerar el tipo de servicio que se tiene que ofertar.*

Gráfico 16

Como considera el servicio de las cerrajerías que lo han atendido



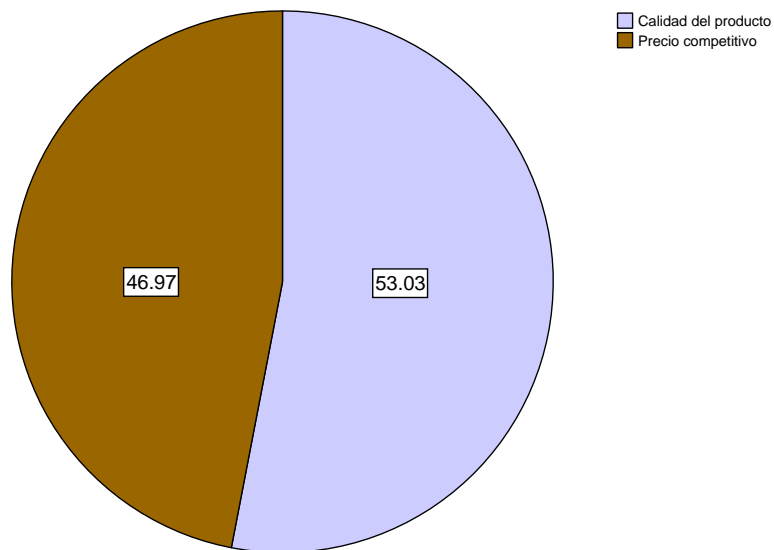
Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

*En cuanto a la calidad del servicio que las cerrajerías existentes han proporcionado a los clientes actuales, el 82.7% considera que es bueno; y el 17.3% que es regular, pero nadie dijo que el servicio era malo totalmente.*

*Como se observa en el gráfico 20, hay un 17.3% de la muestra encuestada que no está satisfecha en su totalidad, lo que significa una oportunidad para Cerrajería los Gemelos, mejorar aspectos que a consideración de los encuestados no satisfacen sus expectativas.*

Gráfico 17

Que le interesaría si una nueva cerrajería abriera operaciones en esta zona



Fuente: Encuesta aplicada a habitantes de la Pequeña Habana

*De cuatro preguntas hecha a los encuestados: El 53.03% contestaron que les interesa la calidad en el producto y un 46.97% les anima que haya precios competitivos.*

## X.-CONCLUSIONES

Según la investigación realizada en la Pequeña Habana, Condado de Miami Dade EE.UU., se puede concluir que:

A través del diagnóstico realizado a pesar de las Debilidades encontradas, se encontraron oportunidades para el establecimiento de una microempresa de Cerrajería.

Las Fortalezas son mayores que las amenazas, lo que motiva a la implementación de este tipo de negocio.

Las Oportunidades son un reto para los gestores de este proyecto de microempresa, los cuales pueden potencializarse a través del desarrollo de nuevas estrategias de negocios como son el mercadeo que se realice y como se haga.

De acuerdo a los requerimientos para el montaje de una cerrajería, se cuenta con el capital inicial de trabajo.

A pesar de la competencia, es un mercado en el cual se puede incursionar, ya que los resultados obtenidos en el pequeño estudio de mercado nos demuestran que existen algunas expectativas insatisfechas como son el servicio que le han proporcionado las otras empresas cerrajeras.

Se decide instalar Cerrajería Los Gemelos, incursionando en un nuevo mercado y experimentar nuevos retos y esperanzas de crecer en el futuro.

## XI.-RECOMENDACIONES

Ante la difícil situación que se vive en el mercado laboral para encontrar una posibilidad de subsistencia, se ha decidido contribuir a la reducción del desempleo existente con la instalación de una nueva empresa familiar.

El espíritu emprendedor produce, cuando menos, cuatro beneficios sociales. Fomenta el crecimiento económico, incrementa la productividad, crea tecnologías, productos, servicios nuevos, cambia y rejuvenece la competencia en los mercados.

Por lo anterior se recomienda a las autoridades competentes de otorgamiento de licencias para operar un negocio a que contribuyan en el sentido de no obstaculizar este proceso y más bien facilitarlo, para de esta forma contribuir al desempleo existente.

Que las instancias que atienden a las microempresas, pequeñas empresas o corporaciones de servicio o productivas el otorgamiento de crédito comerciales a tasas preferenciales como incentivo al aporte del desarrollo de la comunidad de la Pequeña Habana.

## XII.-BIBLIOGRAFIA

- Asistencia Micro empresarial, (s/a) (s/f)  
<http://feyri.tij.uabc.mx/ciadmype/documentos/Capacitacion/Gu%C3%ADadellendoDiagn%C3%B3stico.pdf>, capturado el día lunes 16 de mayo 2011, 3 p.m.
- Breve Historia de la Pequeña Habana,  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_Habana](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_Habana), capturado el 15 de de noviembre de 2010 a las 08 de la mañana.
- Economía Mundial, Memoria anual 2009, Banco Central de Nicaragua, pgs:152
- Ferrell, Hirt & et al (2004), Introducción a los negocios en un mundo cambiante; Mc Graw Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V., México, D.F. pp 534.
- Glagovsky, Hugo Esteban, (2010) Análisis FODA,  
<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>; capturado el 17 de mayo de 2010 a las 11:00 p.m.
- Larousse, Diccionario (2004:470) Método, Diccionario enciclopédico Usual, ediciones Larousse.
- Mercado, Salvador; Administración Aplicada, teoría y práctica. La Empresa, Editorial Limusa, S.A. de C.V. 1994; grupo Noriega Editores, pgs.:543
- Ortez, Eladio Zacarías (2000:96) así se investiga, pasos para hacer una investigación; primera edición, clásicos Roxsil S.A.
- Perotto, Helio (s/f) Diagnóstico FODA,  
[http://www.convivirpress.com/Notas3/Mark\\_4FODA.htm](http://www.convivirpress.com/Notas3/Mark_4FODA.htm), capturado el 16 de mayo de 2011 a las 6 p.m.



- Prestipino, Frank, De lo pequeño a lo grande, Editorial Mc Graw-Hill, México 2008: pgs.320
- Que es una Corporación; <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-corporacion.html>, capturado el día 05 de septiembre de 2010.
- Requerimiento de Material; Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición; <http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=material>; recuperado el 25 de junio de 2011 a las 21 horas.
- Rojas, Sérvulo Anzola, Administración de Pequeñas Empresas; 1993:pgs.205, primera edición Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Sampieri Hernández, Roberto et al, (2003:445), Metodología de la Investigación, México, ed. Mac Graw Hill.
- Tamayo, M. (1994). El proceso de la Investigación Científica. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. México, D.F. 3ª edición. 340 páginas.
- Zambrana, R. y M. Dubón (2007:81) Didáctica Contemporánea de la Educación Superior I. Material recopilado y revisado, Facultad de Educación e Idiomas, Departamento de Pedagogía, Managua.
- Zikmund, William y Michael D'amico, primera edición 1993, Mercadotecnia Marketing Universitario, CECSA Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. pgs.:896

### *XIII.-ANEXOS*

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**CRONOGRAMA DE TRABAJO MONOGRÁFICO**  
**ANEXO 1**

SEMANA Nº	FECHA	ACTIVIDADES	TAREAS	OBSERVACIONES
1	09/08/2010	Orientaciones Generales. Inicio de Cronograma de Actividades. Revisión de problemas y objetivos.	Justificación y antecedentes. Trabajar en la elaboración de bosquejo.	
2	03/09/10	Revisión de Justificaciones y antecedentes. Identificación de variables Orientación de acopio (bibliográfico) (fichaje)	Trabajar en la elaboración de fichas y elaboración de bosquejo.	
3	17/09/10	Revisión del bosquejo. Inicio de redacción Marco Teórico.	Continuar con la redacción del marco teórico.	
4	15/10/10	Redacción del Marco Teórico.	Continuar con la redacción del marco teórico.	
5	29/10/10	Redacción del Marco Teórico.	Continuar con la redacción del marco teórico.	
6	12/11/10	Redacción de las Hipótesis. Operacionalizar las Variables.	Elaboración de los instrumentos.	
7	26/11/10	Revisión de los instrumentos. Redacción del diseño. Metodológico.	Organización de la bibliografía.	
8	07/01/11	Revisión organización. Redacción de la introducción.	Organizar el protocolo.	
9	04/02/11	Revisión del protocolo para su entrega. Orientaciones para recolectar la información.	Imprimir y empastar el protocolo.	
10	25/02/11	Entrega de protocolo. Cómo aplicar los instrumentos	Aplicación de los instrumentos.	
11	25/03/11	Procesamiento de la información.	Desarrollo (análisis y discusión de los resultados)	
12	13/05/11	Revisión del Desarrollo.	Organización de la bibliografía y anexos.	
13	10/06/11	Redacción de conclusiones y recomendaciones.	Organización del trabajo final	
14	01/07/11	Redacción de resumen, Dedicatoria y agradecimientos.	Organización del trabajo final.	
15	15 /07/11	Revisión del informe y Redacción de "Opinión del Tutor"	Entrega del informe final.	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES							
VARIABLES GENERALES	Sub Variables aspectos generales	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALAS	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A:	PREGUNTAS
Diagnóstico	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	El diagnostico FODA es una técnica sencilla nos permite analizar la situación y las perspectivas de una micro empresa y también de pequeñas y grandes empresas con el objetivo de sacar algunas conclusiones. Según el resultado deberemos persistir en la forma actual de llevar adelante el negocio o generar cambios que permitan superar esa situación.  El diagnostico es un instrumento de recolección de datos, que permite obtener información del perfil del empresario y los empleados, así como de la operación de la empresa. Este instrumento se aplica a las microempresas que aceptan la asistencia.	• Datos generales de los propietarios.	Estatal:____ Privada:____ Mixta:____	Encuesta	Propietarios de Cerrajerías	¿Por la aportación de capital o propósito, como clasifica su empresa?
				Pequeña:____ Mediana:____ Grande:____			¿Por su magnitud, cual es el tamaño de su empresa?
				Industrial:____ Comercial:____ De servicio:____			¿Cuál es el giro o actividad de su empresa?
			-Número de trabajadores.	1 a 2:____ 3 a 5:____ 5 a 10:____ 10 a 15:____			¿Cuántos trabajadores laboran para su empresa?
			-Recursos Humanos.	Solo familia:____ Mixta:____			¿Quiénes integran su empresa?
			-Presencia en el mercado.	5 a 10 años:____ 10 a 20 años:____ 20 a 30 años:____ Más de 30:____			¿Cuánto tiempo tiene de haber establecido su negocio?

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> </ul> <p>-Fortalezas</p>	<p>Conocimiento del oficio:____          Tecnología:____          Capital de inicio:____          Negocio familiar:____          Status Legal:____          Ubicación del lugar:____</p>	Encuesta	Propietarios de Cerrajerías:	¿Cuáles fueron las fortalezas que usted considera, tuvo a su favor cuando inició su negocio?
			Debilidades	<p>Idioma:____          Mercado extraño:____          Status Legal:____          Restricción a préstamos bancarios:____          Local:____          Alto costo por asesorías:____</p>			¿Qué debilidades encontró en su propósito de instalarse como microempresario?

			Amenazas	Competencia:___ Crisis económica:___ Condicionamiento o de crédito:___			¿Cómo propietario de esta empresa, considera haber identificado algunas amenazas, para iniciarse en el mercado?
			Oportunidades	Mercado amplio:_ Necesidades de uso:___ Mejoramiento de la tecnología:___ Ampliación de negocio a través de crédito:___ Mejoramiento del servicio prestado: _			¿Cuáles fueron las oportunidades que tuvo cuando inició sus operaciones como microempresario?

<p>Requerimientos para instalación.</p>	<p><b>Capital de Trabajo</b></p>	<p>La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).</p> <p>La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.</p>	<p><b>-Gastos de inicio del negocio.</b></p>	<p>Mobiliario:_____</p> <p>Decoración:_____</p> <p>Inventario inicial:_____</p> <p>Licencias y depósitos:_____</p> <p>Publicidad de apertura:_____</p> <p>Imprevistos:_____</p> <p>Equipo rodante:_____</p>			<p>¿Cómo dueño de la microempresa que Usted dirige, cuales son los principales requerimientos y/o rubros para la instalación de una pequeña empresa de cerrajería?</p>
	<p><b>Investigación de mercado</b></p>	<p>Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.</p> <p>Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.</p>	<p>• <b>Información General.</b></p> <p><b>-Procedencia</b></p>	<p>Pequeña Habana:_____</p> <p>Cerca del Centro comercial:_____</p> <p>Ando de tránsito:_____</p> <p>Siempre vengo a este lugar pero no vivo aquí:_____</p>			<p>¿Dónde vive o donde ubica su residencia?</p>

		<p>La <i>American Marketing Association</i> (AMA) la define como: «la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».</p>	<p><b>-Núcleo Familiar</b></p>	<p>2 - 4 : ____  4 - 6: ____  6 - 8 : ____  Si: ____  Solo los jefes de la casa: ____</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Dirigido a:  Usuarios potenciales del producto y/o servicio.</p>	<p>¿Cuántas personas viven con usted?    ¿Todos usan llaves?</p>
			<p><b>-Competencia</b></p>	<p>Si: ____  No: ____</p>			<p>¿Existen cuatro Cerrajerías especializadas en hacer llaves, tiene preferencia por una de ellas?</p>
				<p>Puertas principales de la casa: ____  Interiores de la casa: ____  De vehículo: ____</p>			<p>¿Cuál ha sido el uso de las llaves que utiliza o ha utilizado?</p>
				<p>Bueno: ____  Regular: ____  Malo: ____</p>			<p>¿Cómo considera el servicio de las cerrajerías que lo han atendido?</p>
				<p>Que el servicio sea oportuno: ____  Que haya calidad en el producto: __  Que el servicio sea en el lugar: ____  Que el precio sea competitivo: __</p>			<p>¿Qué le interesaría si una nueva cerrajería abriera operaciones en esta zona?</p>



ANEXO 3  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
UNAN – Managua  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM - Matagalpa



**ENCUESTA**

Dirigida a los Propietarios de Cerrajerías de la Pequeña Habana, Miami Dade

Estimado Propietario: Somos egresados de la Carrera de Administración de Empresas, y en este momento estamos realizando nuestro trabajo monográfico para poder obtener nuestro título Universitario. Por lo cual nos dirigimos a Usted con todo el respeto que se merece, para solicitar un poco de su tiempo, con la finalidad de que pueda contestar la siguiente encuesta, la cual servirá como insumo principal para el análisis de nuestro trabajo.

Esta información será de estricta confidencialidad de acuerdo a la ética profesional, y únicamente servirá para incluirla en este trabajo monográfico.

**I.-DATOS GENERALES DE LOS PROPIETARIOS:**

1.- ¿ Por la aportación de capital o propósito, como clasifica su empresa?

Estatad

Privada

Mixta

2.-¿Por su magnitud, cual es el tamaño de su empresa?

Pequeña

Mediana

Grande

3.-¿Cuál es el giro o actividad de su empresa?

Industrial

Comercial

De Servicio

## II.-NÚMERO DE TRABAJADORES

1.-¿Cuántos trabajadores laboran para su empresa?

1 a 2

3 a 5

5 a 10

10 a 15

## III.-RECURSOS HUMANOS

1.-¿Quiénes integran su empresa?

Sólo Familia:

Mixta:

## IV.-PRESENCIA EN EL MERCADO.

1.-¿Cuánto tiempo tiene de haber establecido su negocio?

5 a 10 años:

10 a 20 años:

20 a 30 años:

Más de 30 años:

## V.-DIAGNÓSTICO:

5.1.-¿Cuáles fueron las fortalezas que Usted considera, tuvo a su favor cuando inició su Negocio?

### FORTALEZAS.

Conocimiento del oficio:

Tecnología:

Capital de inicio:

Negocio Familiar:

Status Legal:

Ubicación del lugar:

5.2.-¿Qué debilidades encontró en su propósito de instalarse como microempresario?

### DEBILIDADES.

Idioma:

Mercado extraño:

Status legal:

Restricción préstamos bancarios:

Local:

Alto costo por asesoría:

5.3.-¿Cómo propietario de esta empresa, considera haber identificado algunas amenazas, para iniciarse en el mercado?

**AMENAZAS.**

- Competencia:
- Crisis económica:
- Condicionamiento de crédito:

5.4.-¿Cuáles fueron las oportunidades que tuvo cuando inició sus operaciones como microempresario?

**OPORTUNIDADES.**

- Mercado amplio:
- Necesidades de uso de llaves:
- Mejoramiento de la tecnología:
- Ampliación del negocio a través de crédito:
- Mejoramiento del servicio prestado:

**VI.-CAPITAL DE TRABAJO.**

**6.1.-GASTOS DE INICIO DEL NEGOCIO.**

¿Como dueño de la microempresa que Usted dirige, cuales son los principales requerimientos y/o rubros para la instalación de una pequeña empresa de cerrajería?

- Mobiliario:
- Decoración:
- Inventario inicial:
- Licencias y depósitos:
- Publicidad de apertura:
- Imprevistos:
- Equipo rodante:

*Muchas gracias por el tiempo que dedicó para responder esta encuesta que tienen que ver con su negocio.*

ANEXO 4  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
 UNAN – Managua  
 FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
 FAREM - Matagalpa



**ENCUESTA**

Dirigida a usuarios finales de la Pequeña Habana, Condado de Miami Dade

Estimado Usuario: Somos egresados de la Carrera de Administración de Empresas, y en este momento estamos realizando nuestro trabajo monográfico para poder obtener nuestro título Universitario. Por lo cual nos dirigimos a Usted con todo el respeto que se merece, para solicitar un poco de su tiempo, con la finalidad de que pueda contestar la siguiente encuesta, la cual servirá como insumo principal para el análisis de nuestro trabajo.

Esta información será de estricta confidencialidad de acuerdo a la ética profesional, y únicamente servirá para incluirla en este trabajo monográfico.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO:**

**I.-INFORMACIÓN GENERAL.**

**1.-Procedencia.**

**1.1.-¿Dónde vive o donde ubica su residencia?**

- Pequeña Habana:
- Cerca del centro comercial:
- Ando de tránsito:
- Siempre vengo a este lugar pero no vivo aquí:

**1.2.-¿Cuántas personas viven con Usted?**

2 a 4:

4 a 6:

6 a 8:

1.3.-¿Todos usan llaves?

Si:

Solo los jefes de la casa:

## II.-COMPETENCIA

1.-¿Existen cuatro cerrajerías especializadas en hacer llaves, tiene preferencia por una de ellas?

Sí:

No:

2.-¿Qué tipo de llaves utiliza o ha utilizado?

Puertas principales de la casa:

Interiores de la casa:

De vehículo:

3.-¿Cómo considera el servicio de las cerrajerías que lo han atendido?

Bueno:

Regular:

Malo:

4.-¿Qué le interesaría si una nueva cerrajería abriera operaciones en esta zona?

Servicio oportuno:

Calidad en el producto:

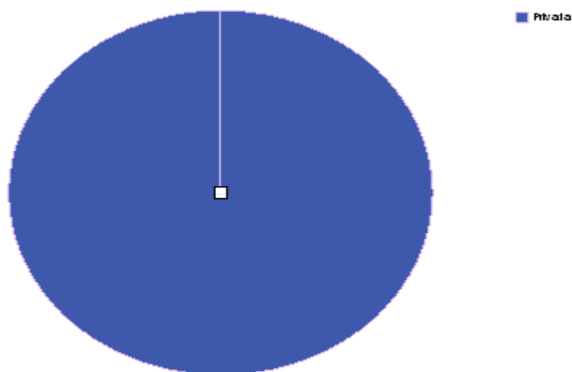
Servicio en el lugar:

Precio competitivo:

*Muchas gracias por el tiempo que dedicó para responder esta encuesta, información que servirá para concluir nuestro trabajo monográfico.*

### Anexo 5 Gráfico 4

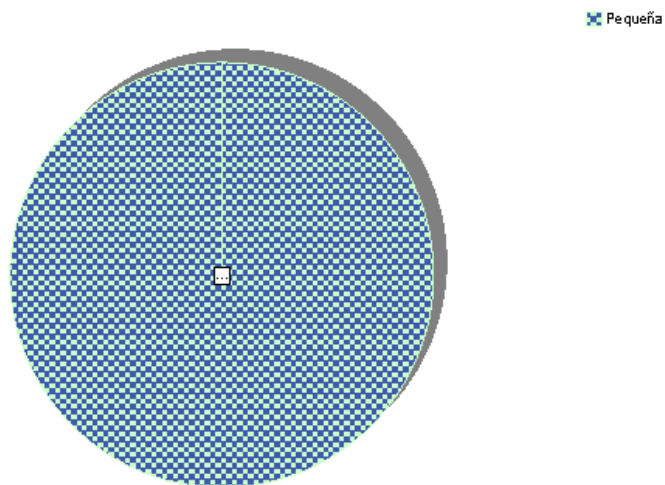
Por la aportación de capital o propósito, como clasifica su empresa



Fuente: Encuestas a dueños de cerrajerías

### Anexo 6 Gráfico 5

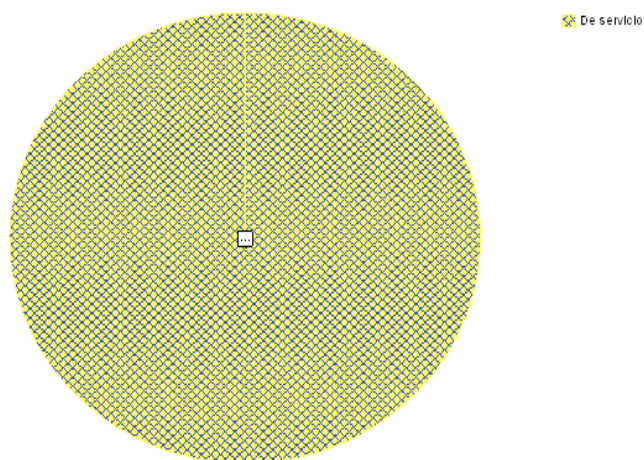
Por su magnitud, cual es el tamaño de su empresa



Fuente: Encuestas a dueños de cerrajerías

### Anexo 7 Gráfico 6

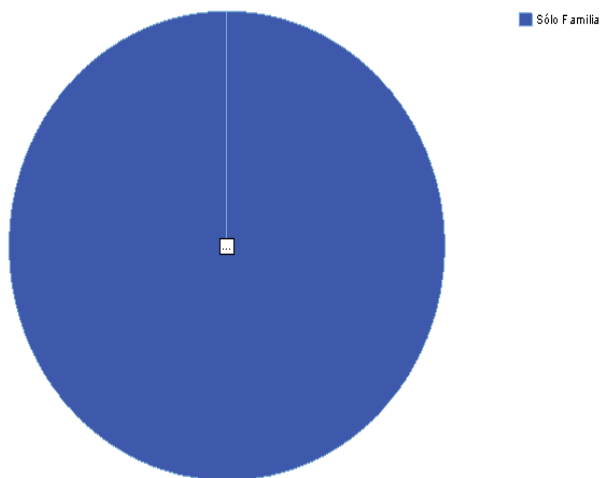
Cual es el giro o actividad de su empresa



Fuente: Encuestas a dueños de cerrajerías

### Anexo 9 Gráfico 8

Quienes integran su empresa



Fuente: Encuestas a dueños de cerrajerías

## Frecuencias

### Tabla de frecuencia

Estadísticos

		¿Por la aportación de capital o propósito, com o clasifica su empresa?	¿Por su magnitud, cuál es el tamaño de su Empresa?	¿Cuál es el giro o actividad de su Empresa?	¿Cuántos trabajadores laboran para su Empresa?	¿Quiénes integran su Empresa?	¿Cuánto tiempo tiene de haber establecido su negocio?
N	Válidos	4	4	4	4	4	4
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	2.0000	1.0000	3.0000	2.2500	1.0000	3.0000
	Error típ. de la media	.00000	.00000	.00000	.62915	.00000	.70711
	Mediana	2.0000	1.0000	3.0000	2.0000	1.0000	3.5000
	Moda	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	4.00
	Desv. típ.	.00000	.00000	.00000	1.25831	.00000	1.41421
	Varianza	.000	.000	.000	1.583	.000	2.000
	Rango	.00	.00	.00	3.00	.00	3.00
	Mínimo	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00
	Máximo	2.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00
	Suma	8.00	4.00	12.00	9.00	4.00	12.00
	Percentiles						
	10	2.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	20	2.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	25	2.0000	1.0000	3.0000	1.2500	1.0000	1.5000
	30	2.0000	1.0000	3.0000	1.5000	1.0000	2.0000
	40	2.0000	1.0000	3.0000	2.0000	1.0000	3.0000
	50	2.0000	1.0000	3.0000	2.0000	1.0000	3.5000
	60	2.0000	1.0000	3.0000	2.0000	1.0000	4.0000
	70	2.0000	1.0000	3.0000	3.0000	1.0000	4.0000
	75	2.0000	1.0000	3.0000	3.5000	1.0000	4.0000
	80	2.0000	1.0000	3.0000	4.0000	1.0000	4.0000
	90	2.0000	1.0000	3.0000	4.0000	1.0000	4.0000



## Gráfico de sectores

### Tabla de frecuencia

**¿Por la aportación de capital o propósito, como clasifica su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Privada	4	100.0	100.0	100.0

**¿Por su magnitud, cuál es el tamaño de su Empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña	4	100.0	100.0	100.0

**¿Cuál es el giro o actividad de su Empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De servicio	4	100.0	100.0	100.0

**¿Cuántos trabajadores laboran para su Empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-2	1	25.0	25.0	25.0
	3-5	2	50.0	50.0	75.0
	10-15	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**¿Quiénes integran su Empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sólo Familia	4	100.0	100.0	100.0

**¿Cuánto tiempo tiene de haber establecido su negocio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5-10 años	1	25.0	25.0	25.0
	20-30 años	1	25.0	25.0	50.0
	Más de 30 años	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**¿Cuántos trabajadores laboran para su Empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-2	1	25.0	25.0	25.0
	3-5	2	50.0	50.0	75.0
	10-15	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

## Tabla de frecuencia ---- investigación de mercado

### Estadísticos

		¿Dónde ubica su residencia?	¿Cuántas personas viven con usted?	¿Todos usan llave?	¿Existen ,cuatro cerrajería,e specializad a en hacer llaves, tiene preferencia por alguna de ellas	¿Qué tipos de llaves utiliza?	¿Cómo considera el servicio de las cerrajerías que lo han atendido?	¿Qué le interesaría, si una nueva cerrajería abriera opera-ciones en está zona?
N	Válidos	347	347	347	347	347	347	347
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.6427	1.8963	1.1729	1.4870	1.7464	1.1729	2.9395
Error típ. de la media		.04159	.04205	.02033	.02687	.04996	.02033	.05366
Mediana		1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Moda		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Desv. típ.		.77476	.78325	.37872	.50055	.93066	.37872	.99961
Varianza		.600	.613	.143	.251	.866	.143	.999
Asimetría		.716	.184	1.737	.052	.525	1.737	.122
Error típ. de asimetría		.131	.131	.131	.131	.131	.131	.131
Curtosis		-.979	-1.347	1.024	-2.009	-1.644	1.024	-1.997
Error típ. de curtosis		.261	.261	.261	.261	.261	.261	.261
Rango		2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Máximo		3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00
Suma		570.00	658.00	407.00	516.00	606.00	407.00	1020.00
Percentiles	10	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	20	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	30	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	40	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	50	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	60	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	4.0000
	70	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	3.0000	1.0000	4.0000
	75	2.0000	3.0000	1.0000	2.0000	3.0000	1.0000	4.0000
	80	2.0000	3.0000	1.0000	2.0000	3.0000	1.0000	4.0000
	90	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000	4.0000

**¿Donde ubica su residencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña Habana	188	54.2	54.2	54.2
	Cerca del centro comercial	95	27.4	27.4	81.6
	Ando de Tránsito	64	18.4	18.4	100.0
	Total	347	100.0	100.0	

**¿Cuántas personas viven con usted?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2-4	126	36.3	36.3	36.3
	4-6	131	37.8	37.8	74.1
	6-8	90	25.9	25.9	100.0
	Total	347	100.0	100.0	

**¿Todos usan llave?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	287	82.7	82.7	82.7
	Sólo los jefes de la casa	60	17.3	17.3	100.0
	Total	347	100.0	100.0	

**¿Existen ,cuatro cerrajería,especializada en hacer llaves, tiene preferencia por alguna de ellas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	178	51.3	51.3	51.3
	NO	169	48.7	48.7	100.0
	Total	347	100.0	100.0	

**¿Qué tipos de llaves utiliza?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Puertas principales de la casa	205	59.1	59.1	59.1
	Interiores de la casa	25	7.2	7.2	66.3
	De vehículos	117	33.7	33.7	100.0
	Total	347	100.0	100.0	

**¿Cómo considera el servicio de las cerrajerías que lo han atendido?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	287	82.7	82.7	82.7
	Regular	60	17.3	17.3	100.0
	Total	347	100.0	100.0	

**¿Qué le interesaría, si una nueva cerrajería abriera operaciones en esta zona?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad del producto	184	53.0	53.0	53.0
	Precio competitivo	163	47.0	47.0	100.0
	Total	347	100.0	100.0	