



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad De Ciencias Económicas  
Departamento Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub tema

La empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas en subsistemas.

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de empresas

Autores

Br. Digna Amelia Potosme Nororis  
Br. Bryan Alexander Moncada Espinoza

Tutor

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez.

Managua, 11 de Octubre del 2020.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración del docente (carta aval) .....	v
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos de seminario de graduación. ....	4
Capítulo uno: Fase dinámica del proceso administrativo. ....	5
1.1 La empresa y su organización.....	5
1.1.1 Objetivos principales de la organización de la empresa. ....	6
1.1.2 Estructura empresarial.....	8
1.1.3. Principales tipos de departamento en una estructura empresarial.....	8
1.1.4. Organigramas .....	8
1.2. Planeación .....	9
1.2.1. Etapas de la planeación. ....	9
1.2.2. Principios de la planeación.....	9
1.2.3. Tipos de planeación. ....	10
1.2.4. Elementos de la planeación. ....	11
1.2.5. Importancia de la planeación. ....	13
1.3. Organización.....	13
1.4. Integración del personal.....	15
1.5. Dirección.....	18
1.5.1. Elementos de la fase de Dirección. ....	20
1.6. Control .....	21
Capítulo dos: La empresa como actividad económica y su entorno.....	23

2.1	Empresa en contexto: concepto y generalidades.....	23
2.1.1.	Las funciones específicas que, está teniendo la empresa como agente económico principal de la economía: .....	25
2.1.2.	Tipos de factores .....	25
2.1.3.	La empresa constituye una entidad compleja apoyándose en tres bases fundamentales: .....	26
2.1.4.	Dimensiones de la empresa .....	26
2.2.	Evolución histórica del concepto de empresa. ....	28
2.3.	Clasificación empresarial .....	32
2.4.	Legislación (ámbito legislativo) .....	33
2.5.	Tipos de empresas .....	39
	Capítulo tres: Administración de pequeñas empresas. ....	46
3.1	Conceptualización de las pequeñas empresas. ....	46
3.2.	Personalidad jurídica de las pequeñas empresas.....	50
	.....	50
3.3.	La administración estratégica en las pequeñas empresas.....	56
3.3.1	Organización.....	57
3.4.	Habilidades gerenciales del empresario en la pequeña empresa.....	58
3.5.	Problemas más comunes en la etapa inicial de las pequeñas empresas. .	59
3.6.	Retos a los que se enfrenta la pequeña empresa.....	61
3.7.	El peligro de fracasos de la pequeña empresa. ....	62
3.8	Factores de éxito y estrategias de las pequeñas empresas. ....	63
	Capítulo cuatro: Sectores económicos, actividad empresarial y la empresa como sistema. ....	65
4.1.	Sectores económicos .....	65
4.2.	Actividad empresarial.....	66

4.3.	Localización de la actividad empresarial.....	68
4.4.	La empresa como Sistema. ....	70
4.5.	El entorno de la empresa.....	72
	Conclusión.....	74
	Bibliografía .....	75

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este logro obtenido primeramente a Dios supremo y proveedor de la sabiduría a lo largo de esta grandiosa aventura y por darme las fuerzas, la inteligencia para poder seguir adelante.

En segundo lugar, a mis padres Silvio Potosme y Miriam Nororis, ellos fueron los primeros en confiar en mí y en darme todo su apoyo y amor incondicional desde el inicio de esta aventura.

A mi esposo Dr. Marcos E. Zamuria A. (q.e.p.d) que sin duda alguna ha sido una motivación muy especial para que yo diera seguimiento a este ciclo de estudio en esta grandiosa universidad.

A mis Hijo Cristian y Kendly, quienes forjaron el deseo de superación y de alguna u otra manera fueron partícipes conmigo en esta aventura, siendo el pilar por quiénes yo he luchado por culminar esta meta.

**Digna Amelia Potosme Nororis**

## **Dedicatoria**

A Dios, quien me da fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir uno de mis propósitos, agradezco su infinita misericordia al mantenerme firme para seguir luchando día a día para lograr mis sueños.

A mi tía Pilar Espinoza Peralta, quien lucho por mi desde que era un niño, quien me apoyo incondicionalmente, inculcando valores que han hecho de mí una persona íntegra para la sociedad, honesta y leal.

A todas las personas que me han brindado su apoyo y consejos, sirviéndome de estímulo para desarrollarme como un profesional.

**Bryan Alexander Moncada**

## **Agradecimiento**

A Dios por permitirnos alcanzar una meta más, darnos la fortaleza y sabiduría que se requiere para llegar al final de este camino.

A los docentes y en especial M.A.E. José Javier Bermúdez quienes siempre estuvieron dispuestos a darnos su apoyo y forjarnos al en el conocimiento brindándonos una mano amiga en todo momento.

A mis padres, esposo e hijos que de una u otra manera me apoyaron en cada momento y en cada etapa de este proceso.

Agradezco a la Facultad de Ciencias Económica UNAN - Rucfa, por brindarnos la oportunidad de crecer como profesionales y poder desarrollarnos en un mercado competitivo.

No ha sido sencillo el camino, pero gracias al apoyo de todos los que intervinieron en este proceso, hoy podemos decir que hemos logrado desarrollar con éxito esta meta.

**Digna Amelia Potosme Nororis**

## **Agradecimiento**

A Dios, por darnos la vida y habernos permitido culminar nuestra carrera, que ha sido el objetivo principal a lo largo de estos años de estudio la cual iniciamos por un arduo sacrificio de nuestros padres.

A los maestros que siempre nos apoyaron transmitiendo el conocimiento, a ellos quienes fueron como nuestros padres al aconsejarnos y transmitir sus experiencias. En especial a nuestro tutor el MA.E. José Javier Bermúdez por guiarnos en nuestro seminario de graduación transmitiendo su sabiduría.

A nuestros compañeros, por su apoyo en solidaridad en los momentos difíciles de nuestra carrera, brindándonos calor humano y consejo de superación.

**Bryan Alexander Moncada**





Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ORGANIZACIÓN**” hace constar que los bachilleres: **DIGNA AMELIA POTOSME NORORIS, Carnet No. 12203027** y **BRAYAN ALEXANDER MONCADA ESPINOZA, Carnet No. 16207284**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **LA EMPRESA COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SU ENTORNO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN SUBSISTEMAS**, obteniendo el bachiller **POTOSME NORORIS** y el bachiller **MONCADA ESPINOZA**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 11 días del mes de octubre del año 2020

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente documento bibliográfico se centra en la organización y como subtema la empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas.

Esta investigación tiene como objetivo general determinar la empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas en subsistemas, para responder a la necesidad de establecer un orden en las empresas que contribuyan a logro de los objetivos y las estrategias fijadas.

El documento presenta desde el estudio de los aspectos generales de la organización, analiza, la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas en sus sub sistema, describe su composición compleja para atender su comportamiento y facilitar su proceso administrativo destacando como rangos sustantivos las interrelaciones de su subsistema, se propone estrategia que pueden ser utilizadas por la empresa y así mejorar la calidad de su servicio con eficiencia y eficacia para el logro de beneficio de las organizaciones, posibilitando la creación de condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzos y capacidad para adaptarse a los cambios y ajustarse a ellos.

Este informe documental se basa en la normativa de seminario de graduación de la UNAN-MANAGUA, haciendo uso de diferentes fuentes bibliográficas, desde libros de texto y sitios web. De la misma manera hemos aplicado las normas APA séptima edición. Los principales términos descriptores son introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

La presente investigación documental tiene como tema la organización y sub sistema la empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas se realizará la investigación para una mejor comprensión en su estructura, su funcionamiento ya que cada uno de su subsistema se especializan en llevar cabo tareas específicas.

El estudio tiene como propósito determinar la empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas en subsistemas, para responder a la necesidad de establecer un orden en las empresas que contribuyan a logro de los objetivos y las estrategias fijadas.

El desarrollo de la investigación estará conformado por cuatro capítulos:

El capítulo uno describiremos los aspectos básicos de la fase dinámica del proceso administrativo; como un conjunto de fase cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa de la forma más eficiente, se abordará, la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

En el capítulo dos definiremos la empresa como actividad económica y su entorno, pues en ella existen un conjunto de factores de producción, de trabajo, de mercadotecnia y financieros, así como su evolución histórica, clasificación empresarial, legislación y tipos de empresas.

En el capítulo tres se abordara la administración de pequeñas empresas, conceptualización de las pequeñas empresas, personería jurídica de las pequeñas empresas, la administración estratégica en las pequeñas empresas, habilidades gerenciales del empresario en la pequeña empresa, problema, retos, peligros y factores del éxito de las pequeñas empresas, problemas más comunes en la etapa inicial de las pequeñas empresas, retos a los que enfrenta la pequeña empresa, el peligro de fracasos de la pequeña empresa, factores de éxito y estrategias de las pequeñas empresas.

En el capítulo cuatro se abordará los sectores económicos, actividad empresarial y la empresa como sistema, sectores económicos, actividad empresarial, localización de la actividad empresarial, la empresa como sistema, el entorno de la empresa, emprendedor y directivo.

## Justificación

El aspecto teórico, hace énfasis en todas las herramientas necesarias desde el punto de vista teórico relacionado a nuestro tema y sub tema del cual se realiza con el propósito de aportar al conocimiento de la población estudiantil sobre las acciones que deben de tomar las organizaciones para mejorar el proceso administrativo de las organizaciones y la calidad de su servicio con eficiencia y eficacia alcanzando sus objetivos planteados

En la parte práctica, se realiza porque, existe la necesidad de conocer la organización y la empresa como actividad económica y su entorno ya que estamos en un mundo globalizado que avanza a paso a agigantados, por ende, se debe de mejorar el nivel de desempeño en cuanto a su organización y el entorno de las empresas, el cual debe de estar percibidos los estudiantes y futuros administradores de estas organizaciones, es necesario que tenga conocimientos sobre la metodología de los estudios de la Organización y la empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación, debido a que de ellos dependerá el éxito o fracaso de la organización , Permitiendo a los administradores, a observar desde un punto de vista más generalizado los posibles problemas y la búsqueda de soluciones.

Y para finalizar, la parte metodológica, brindará un aporte para el desarrollo de nuevos estudios e investigaciones para el gremio de emprendedores, administradores de empresa de nuestra comunidad universitaria interesado en fortalecer sus conocimientos, además servirá como documento de estudio o de consulta a los estudiantes como una fuente que beneficie la busquen información sobre el tema referido.

## **Objetivos de seminario de graduación.**

### Objetivo general

Determinar la empresa como actividad económica y su entorno mediante la aplicación de técnica de administración y dirección de empresas en subsistemas, para responder a la necesidad de establecer un orden en las empresas que contribuyan a logro de los objetivos y las estrategias fijadas.

### Objetivos específicos

1. Describir los aspectos básicos de la fase dinámica del proceso administrativo, como la organización, dirección y control para la consecución de las metas y objetivos organizacionales.
2. Analizar la empresa como actividad económica y su entorno para proporcionar bienestar y calidad de vida.
3. Mencionar el aporte que brinda la administración estratégicas en las pequeñas empresas para el desarrollo y la economía del país.
4. Detallar los sectores económicos, actividad empresarial y la empresa como sistema para conocer su papel en el mercado y su eficacia en el sistema económico.

## **Capítulo uno: Fase dinámica del proceso administrativo.**

A través de los años han existido diferentes criterios en relación al proceso administrativo, en 1955 Koontz y O'Donnell indica que el proceso administrativo se lleva a cabo en cinco etapas: Planeación, Organización, integración, dirección y control, los cuales hacen efectiva la administración.

### **1.1 La empresa y su organización.**

Unos de los aspectos clave para el correcto funcionamiento de la empresa es la forma que se organiza cada uno de ellas, su organización se centra en la estructura y los modos de actuación para que la empresa logre sus objetivos planteados. (www.empredepyme.net, 2018).

Una organización se puede definir como entidad social orientada hacia la consecución de unas metas, que se estructura deliberadamente en un sistema de actividades con límites perfectamente identificables (Daft, 1992).

Las organizaciones que se han establecido sobre unas bases más o menos continuas como colectividades para la consecución de unos objetivos específicos, con independencia de su actividad productiva, titularidad y dimensión empresarial, responden a unas características comunes (Banner, 1995):

1. Orientación hacia los objetivos, ya que todas tienen un propósito que las moviliza y justifica su presencia en el sistema económico y social. Sin un fin que sea su razón de ser, no tienen sentido y la organización como un todo se esforzará por su logro en términos de eficiencia.
2. Límites identificados que demarcan lo que las integran y lo que no las integran.
3. Individuos y grupos que dinamizan las capacidades y generan sinergias, ya que la organización facilita el 'hábitat' idóneo para que el resultado sea mayor por el efecto combinado de las potencialidades.

4. Sistemas de actividades que permiten diferenciar e integrar el flujo de trabajo en la medida necesaria para la realización de las actividades de forma eficiente.
5. Cultura que se configura a partir de las creencias compartidas y actúa inconscientemente. Se ha comprobado que el conjunto de valores, creencias y actitudes que se instauran en las organizaciones, es lo que mantiene sus estructuras y procesos.

La organización empresarial hace posible que los objetivos de la empresa se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

Una empresa, sea pequeña o grande, y cualquier organización, sea lucrativa o no, está bien organizada si cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes se encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos.

Está mal organizada si sus unidades funcionan con objetivos cruzados, si departamentos rivales están constantemente disputando por sus competencias, o si algunas funciones no se realizan porque nunca quedaron claramente asignadas a alguien.

Rodrigo Uría define a la empresa como el ejercicio profesional de una actividad económica, planificada con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes y servicio.

Vicente Tena sitúa a la empresa dentro del campo de las organizaciones y señala que hay que considerar la empresa como un ente que necesita organización para obtener sus metas.

Eduardo Bueno campo define la empresa como un conjunto de elementos o factores humano, técnico y financiero, localizados en una o varias unidades físico especiales o centros de gestión combinados y ordenados según determinados tipos de estructura Organizativa. ((Campo), 1988, págs. 7-8).

### **1.1.1 Objetivos principales de la organización de la empresa.**

1. Suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.



2. Establecer líneas de autoridad y de responsabilidad.
3. La organización pone de manifiesto quién está encargado y quién es responsable de cada tarea.
4. Crear canales de comunicación.
5. La estructura organizativa establece canales de comunicación ascendente, descendente e interdepartamentales.
6. Establecer procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización y establecer los recursos requeridos e implicados.

Las personas han de saber concretamente cuál es su misión y su autoridad, y dónde comienza la de los demás; es decir, es precisa la previa organización de la empresa. Sin organización, no hay empresa. Así, de forma general para establecer cualquier actividad empresarial, se debe agrupar como operación preliminar, las tareas y funciones que se requerirán para proceder, como, por ejemplo:

1. Determinar que tareas han de realizarse.
2. Dividir las tareas en grupo y asignar los grupos de tareas a puesto de trabajo.
3. Agrupar los puestos de trabajos en unidades organizativas (divisiones o departamentos).
4. Señalar quienes son los responsables de los distintos puestos de trabajo.
5. Señalar quienes son los directivos responsables de las distintas unidades Organizativas.
6. Dar a cada directivo la autoridad necesaria para que pueda hacerse que se lleve a cabo las tareas que la han sido encomendadas.
7. Clarificar y establecer las relaciones existentes entre los individuos, los grupos de individuos y las unidades Organizativa.

El principal objetivo que subyace en toda organización es la división del trabajo. Se trata de dividirlo, y subdividirlo, si es necesario, entre grupos de personas. A este proceso se le denomina departamentalización. (en base a las distintas funcionalidades o áreas funcionales de la empresa) y a las unidades que resultan se las denomina unidades organizativas, divisiones, departamentos o áreas funcionales de la empresa. (Huamani C. A., 2007, págs. 40-41).

### **1.1.2 Estructura empresarial.**

(Huamani,2007) Se define como un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (pág. 41)

### **1.1.3. Principales tipos de departamento en una estructura empresarial.**

2. Departamentos por funciones: Parte de la división funcional del trabajo separando las tareas según las actividades (Marketing, ingeniería, producción, administración, recurso humano, entre otras) se realizan en la empresa.
3. Departamento por territorio: División geográfica o territorial del trabajo es frecuente, para cada departamento territorial se nombra los responsables a tomar las decisiones que mejor se adecuen a las peculiaridades del territorio que tienen encomendado.
4. Departamento por producto: Se dividen creando departamento para cada producto o tipo de producto.
5. Departamento por proceso: División de trabajo por distintos procesos de negocio de la empresa.
6. Departamento por clientes y por canales de distribución: La departamentalización se realiza en función de los diversos tipos de cliente que tiene y de los intermediarios que utilizan. (Huamani C. A., 2007, págs. 42-43)

### **1.1.4. Organigramas**

Se constituyen de los distintos departamentos existentes, pues son gráficos en los que se representan los departamentos o áreas funcionales de la empresa y las relaciones que existen entre ellas.

En los Organigramas verticales las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y de abajo de ellos se colocan las que están subordinadas, las líneas muestran la relación existente entre las unidades.

Organigrama horizontal las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a ellas se colocan a la derecha. (Huamani C. A., 2007, pág. 43).

## **1.2. Planeación**

Es la determinación de escenario futuro y del rumbo hacia donde se dirige la empresa y de los resultados que pretende obtener para minimizar riesgo y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Blanco R. B., 2018, pág. 52)

Para Robbins (2005), Planear consiste en definir las metas de la organización y establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (pág. 158)

### **1.2.1. Etapas de la planeación.**

1. políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operación o métodos.
3. Programas: Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
4. Estrategias y táctica: ordenamiento de esfuerzo y recurso para alcanzar los objetivos amplios en el primer caso y concretos en el segundo. (Blanco R. B., Elementos Basicos de la Administracion, 2018, pág. 66)

### **1.2.2. Principios de la planeación.**

1. Precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor predicción posible porque van a regir acciones concretas.

2. Flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisibles, ya de las circunstancias que hayan variado
3. Unidad: un plan por función y una coordinación tal que integrados formen un solo plan general. (Blanco R. B., 2018, pág. 67)

### **1.2.3. Tipos de planeación.**

Clasifica la planeación de acuerdo al nivel de la empresa “la empresa estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio mediante planes tácticos y nivel operacional mediante planes operacionales. (Chiavenato, Idalberto, 2001.Pág.146)

Estratégica.

1. Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa.
2. La realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización.
3. Generalmente es a mediano y a largo plazo.
4. Abarca toda la organización.

Táctica

1. Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos.
2. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

Operativa

1. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo a la planeación táctica.

2. Se realiza en los niveles de sección u operación.
3. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (Blanco R. B., 2018, pág. 67).

#### **1.2.4. Elementos de la planeación.**

##### Visión.

1. Describe el motivo por el cual fue creada una organización.
2. Hace referencia a la problemática o necesidad que atiende.
3. Señala el perfil del cliente y usuario.
4. Describe la estrategia principal para el logro de los objetivos.

##### Misión.

##### El propósito de la firma.

1. Responde a la pregunta ¿Qué tipo de organización queremos ser?
2. Describe el propósito a largo plazo.
3. Es compatible con la misión.
4. Motiva a los integrantes de una organización.

##### Valores.

1. Representa a las características y cualidades pretendidas en los trabajadores.
2. Crea identidad organizacional.
3. Contribuyen al logro de misión y visión.
4. Son motivaciones convergentes.

### Objetivos.

1. Orienta el curso de las acciones.
2. Son los fines de la organización.
3. Pueden ser estratégicos, funcionales y operacionales.
4. Por su temporalidad pueden ser a corto, mediano y a largo plazo.
5. Son compromisos específicos y claros.

### Metas.

1. son las realizaciones parciales de los objetivos.
2. Son los objetivos cuantificados.
3. Deben ser alcanzable.

### Políticas.

1. Son el objetivo de acción.
2. Difieren de las reglas por su mayor generalidad.
3. Sirven de apoyo para la toma de decisiones.
4. Son flexible.

### Procedimientos.

1. Fijan la secuencia de las acciones.
2. Se establece el orden cronológico.
3. Para fijarlos se deben seguir algunas reglas.
4. De manera general se representa mediante flujogramas.
5. Apoyan tareas administrativas operativas. (Blanco R. B., 2018, págs. 70,71)

### **1.2.5. Importancia de la planeación.**

La planeación es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito de toda empresa, por lo que se convierte en una actividad necesaria para iniciar un proyecto, sea de tipo social, cultural, de ciencia, deportivo, tecnológico o emprendedor. su importancia radica en que se convierte en un elemento relevante para el cumplimiento de las metas planteadas, su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa. (Blanco R. B., 2018, pág. 68).

### **1.3. Organización.**

Todas las organizaciones para ser exitosa necesitan tener orden y coordinación en cada uno de su recurso, cuando establecemos los objetivos y los planes de la empresa, es necesario organizar cada uno de los elementos con que se cuenta para poder cumplir de manera efectiva de los planes y objetivo. La organización consiste en el diseño y la determinación de la estructura, proceso, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es de lograr que todas las actividades y recurso se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en las empresas y para la atención y satisfacción de los clientes.

Es de suma importancia para la empresa ya que a través de esa podemos eliminar duplicidad de funciones de trabajo, reducir costos, aumentar la productividad y de manera general la eficiencia de cada uno de los miembros de una organización. (Blanco R. B., 2018, pág. 53)

La organización corresponde a la segunda etapa de la fase de del proceso administrativo donde se realiza una serie de acciones como: definir que tareas se llevaran a cabo, quien o quienes la realizan, como se tomaran las decisiones, así como determinar la estructura organizacional mediante la cual se identificarán los niveles de autoridad. (Blanco R. B., 2018, pág. 83)

Agustín Reyes Ponce (2014, p.212), define la organización como “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### **1.3.1. Elementos de la organización.**

(Reyes 2014) La organización es “la estructura técnica de las relaciones, que debe darse entre la jerarquía, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” cuyos elementos serán: (p.62.)

#### Jerarquías

1. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una Organización.
2. Son los niveles o diferentes estrados de autoridad y responsabilidad en la organización.

#### Funciones

1. La determinación de cómo deben de dividirse y asignarse a las grandes actividades especializadas, necesaria para lograr el fin en general.
2. Son las actividades generales que le hacen una unidad de la organización como venta, finanzas, producción, etc.

#### Puestos

1. Las obligaciones y requisitos que tiene en concepto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada de una persona.



2. Son actividades específicas de un puesto, es el verbo en acción. (Blanco R. B., 2018, págs. 86-87).

#### **1.3.1.1. Departamentalización**

Se refiere a la estructura formal de una organización compuesta de varios puestos administrativos y departamentos tales como recurso humano. Finanzas, producción, ventas etc.) Relación entre sí. Permite la agrupación de funciones o actividades de trabajo que son similares, por función, producto, geografía, proceso entre otros de acuerdo a la necesidad de la organización.

Al respecto Chiavenato (200, p.214) la define como “un Proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en el sentido horizontal, provocando la especialización en departamento” o “como una alternativa estructural capaz de resolver problema de integración, pues permite diseñar las fronteras de las sub unidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de la sub unidades, que pueden ser administrada con más facilidad”. (Blanco R. B., 2018, pág. 92).

#### **1.4. Integración del personal**

En RR. HH es una de los elementos más dinámico y vulnerables al interior de la empresa. Los desafíos Actuales, demanda y restricciones que implican un estilo de vida inmerso en una creciente globalización, han construido a grandes cambios científicos, tecnológico y de las relaciones humana, lo cual han impactado notablemente en la integración del personal. (Blanco R. B., 2018, pág. 101)

La integración del personal como elemento del proceso administrativo es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario analiza los puestos de las empresas para satisfacer los requerimientos de persona, actuales y futuros.

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus

necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. (Blanco R. B., 2018, pág. 101).

Proceso de integración del personal.

La integración como fase del proceso administrativo cuenta con cuatro elementos centrales:

### Reclutamiento

Se realiza mediante un conjunto de técnicas con la finalidad de atraer candidatos calificados y capacitados para cubrir las vacantes que se requieren.

Su objetivo es promover en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible el factor humano de categoría general, especializada o profesional para la ubicación y colocación del mismo dentro de la organización.

Contribuir mediante el oportuno suministro de personal, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por los tanto los objetivos globales de la organización.

1. Análisis de puesto: es una herramienta para la administración de recurso humano mediante la cual se define funciones, responsabilidades, requisitos intelectuales y físico, habilidades actitudes, valores y las condiciones de trabajo para un puesto específico. (Blanco R. B., 2018, pág. 103)
2. Reclutamiento interno: es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendido (movimiento vertical), transferido (movimiento horizontal) o mediante transferencia con promoción (movimiento diagonal).
3. Reclutamiento Externo: se presenta cuando existe una vacante o crearse un nuevo puesto, se decide cubrirla con personal que no forma parte de la empresa, para atraer a los candidatos se utilizan diversas técnicas las cuales se eligen en función de las características del puesto y de la organización. (Blanco R. B., 2018, págs. 108-109).

## Selección de personal.

Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa. Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor. Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

Esta capacitación te fortalece dentro de la empresa, adquirirla antes te posiciona para lograr este puesto de trabajo. (Blanco R. B., 2018, pág. 113).

## Contratación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato es necesario completar sus datos para integrar su expediente de trabajo; entre esto se encuentra: fotografía, llenado de las formas, filiación, dactilografía etc.

Como se hace:

1. Comunicar al elegido
2. Entrevista de contratación (Fecha que inicia a laborar, horario, sueldo, prestaciones).
3. Firma del contrato.

Responsabilidades del representante de la empresa:

1. Afiliación al INSS.
2. El aviso de inscripción del derechohabiente debe de contener los siguientes datos: datos del trabajador, apellido paterno, materno y su nombre, sexo, fecha de nacimiento y lugar, domicilio, Datos de su beneficiario, firma y huella digital, datos de la empresa, salario diario que devengara, número de registro del trabajador del INSS si hubiese sido inscrito nuevamente, firma y patrón del representante. (Blanco R. B., 2018, págs. 118-119).

Inducción.

En la empresa se lleva a cabo un proceso introductorio durante los primeros días de trabajo para que los empleados se adapten mejor al puesto y a la organización en general. La inducción es el proceso mediante el cual se acompaña al trabajador para que conozca la empresa y sus nuevas funciones y responsabilidades.

Robbins y Coulter (2005) distinguen dos tipos de inducción: inducción sobre las unidades de trabajo e inducción sobre la organización. (Blanco R. B., 2018, pág. 120).

### **1.5. Dirección.**

Consiste en determinar los pasos que deben seguir los empleados para realizar sus objetivos profesionales. Una adecuada orientación exige la comprensión exacta de la secuencia de trabajos que el empleado debe cubrir a lo largo del tiempo. El análisis del puesto de trabajo puede proporcionar una buena base para identificar una sucesión lógica de trabajos, de manera que los conocimientos y habilidades adquiridos en el puesto anterior preparen al empleado para el siguiente nivel de responsabilidad. Un programa de trayectoria profesional recoge los pasos necesarios en una determinada carrera profesional, así como el calendario de cumplimiento plausible.

Para ayudar a los empleados en esta fase, las empresas pueden usar varios métodos: estimaciones del potencial para ser promocionados, planes de sucesión, asesoramiento individual de la carrera profesional, anuncios de trabajos internos, centros de recursos para el desarrollo de la carrera profesional.

El control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se consigan los objetivos más grandes. (Huamani C. A., 2007, pág. 56).

Para Chiavenato (2001) “La función de la dirección se relaciona directamente con la manera como deben de alcanzar los objetivos mediante la actividad de la persona que conforma la organización” (p.279).

### **1.5.1. Importancia de la dirección.**

En este proceso quien dirige juega un papel importante ya que las acciones que toma y las acciones que realiza. Impacta de forma positiva o negativa en los resultados esperados.

Las actividades de dirección están presentes en cualquier organización, sea esta una empresa con o sin fines de lucro, o un grupo social como un equipo cultural o deportivo. Su concepto está enfocado hacia el ámbito de la empresa como parte del proceso administrativo. Por medio de la dirección se ejecuta lo planeado, se integra recurso a la empresa y se establece, se implementa y evalúan, los controles dentro de una organización.

Al desempeñar funciones de dirección, el gerente de una empresa está en constante dirección con sus compañeros de trabajo de cumplir las metas organizacionales a través del desempeño de los trabajadores. (Blanco R. B., 2018, págs. 125-126).

### 1.5.1. Elementos de la fase de Dirección.

Mediante la dirección los gerentes interactúan con las personas que conforma la organización, toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, eligen los canales y forma de comunicación que consideran más adecuados, establecen mecanismo de supervisión y asumen el rol de liderazgo.

#### Toma de decisión

La toma de decisión es una de las funciones más importante de un gerente de empresas privadas, de directores de instituciones educativas, deportivas o de beneficencia pública.

Se da desde un enfoque administrativo y se trabaja utilizando dos tipos de decisión las programadas y las no programadas.

Para Chiavenato (2014, p.254), “El proceso de decisión consiste en analizar los cursos de acción disponible y elegir la alternativa que seguirá”.

Por su parte, Koontz et al. (2012), considera la toma de decisión como “La selección de un curso de acción entre varias alternativas” (p.152). (Blanco R. B., 2018, págs. 128-129).

#### Motivación.

Para Munch (2007) la motivación es “el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos” (p.47) En el ámbito de la administración de organizaciones uno de los temas más difíciles, pero a la vez más interesante y satisfactorio de trabajar es el de la motivación de la planta laboral. Los gerentes deben de identificar y trabajar en aquellos factores que interesan, motivan o desmotivan a los trabajadores, el cual desfavorecen el clima de la organización. La motivación del personal juega un rol importante y de mucha atención para directivos y propietario. (Blanco R. B., 2018, pág. 133).

Liderazgo.

Idalberto Chiavenato (2009, p.314), define el liderazgo “como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

La importancia de liderazgo en las organizaciones y particularmente en el mundo de los negocios radica en que ante un mundo cada vez más competitivo e influenciado por el vertiginoso desarrollo de la tecnología y el surgimiento de nuevas empresas se hace necesario desarrollar ventajas competitivas basada en la productividad laboral. (Blanco R. B., 2018, pág. 141).

## **1.6. Control**

Acción realizada con la finalidad de medir, comparar y en su entorno corregir, actividades o proceso al interior y exterior de la empresa.

Definición de control.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654). Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

Mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.62).

### Elementos que son básicos o esenciales en el control

1. se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
2. Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
3. El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
4. A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

### Importancia del control dentro del proceso administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo; de aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. (Sachez, s.f.).



## **Capítulo dos: La empresa como actividad económica y su entorno.**

La empresa se puede definir como una unidad económica de mercado, en la cual combinando los factores Capital, herramientas, maquinas entre otros) y trabajo, se realizan trabajos de producción, distribución o realización de servicio, organizados adecuadamente con el objetivo de obtener con riesgo un beneficio o renta. (Huamani C. A., 2007, pág. 5)

### **2.1 Empresa en contexto: concepto y generalidades.**

La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida. (Huamani C. A., 2007, pág. 5)

Las empresas, como si se tratara de algún organismo vivo, nacen, se desarrollan y eventualmente mueren. Desde el punto de vista tradicional, una primera definición de carácter económico sería considerar la empresa como una entidad que, organizada con eficiencia, los factores económicos, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el lucro.

La palabra empresa tiene su raíz etimológica del latín *prehendere* que significa “emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades”, en consecuencia, en una primera aproximación podríamos considerar el empresario como un emprendedor, aceptación vigente en la actualidad, aunque parcial e incompleta.

El nacimiento de la empresa tal como se considera actualmente se inicia en la Edad media, a pesar de que desde la más remota antigüedad existían actividades empresariales.

En la época feudal nació una nueva clase social, asentada en las ciudades, que desarrollaba actividades empresariales y mercantiles. La unidad básica era la familia tenía una motivación artesanal y técnica. Nació la célula de la empresa primitiva. Modelo que aún perdura en la actualidad constituido por los pequeños empresarios autónomos, empresas de 1-3 trabajadores denominadas microempresas.

En el siglo XVII, las Repúblicas italianas florecían en su máximo esplendor y su potencial económico provenía de sus empresas principalmente mercantiles que comerciaban en todos los estados del mundo. La estructura básica de las empresas italianas era una unidad simple, técnica-económica y en algunos casos sobrepasando la dimensión estricta familiar de la época feudal. Había nacido el denominado capitalismo mercantil.

La revolución industrial protagonizada por Inglaterra durante el siglo XIX presenta una empresa compleja, compuesta de múltiples socios representando un cambio profundo en la concepción anterior. Interviene la organización del trabajo. La producción se realiza en amplias naves industriales en cuyo interior se agrupan las actividades funcionales semejantes y la unidad económica empresarial estaba constituida por la producción. Era el nacimiento del capitalismo industrial.

En esta etapa se iniciaron los estudios de métodos y tiempos y la organización del trabajo. A primeros del siglo XX, se inicia la segunda revolución industrial con la aparición del motor de combustión, la electricidad y la electrónica. La empresa deviene una unidad aún más compleja. Se inician las sociedades anónimas, las estructuras de grupos de empresas y la actuación sobre bases funcionales.

Después de la II Guerra Mundial se inicia una nueva etapa denominada capitalismo financiero internacional donde la empresa está considerada como una organización, su estructura básica está formada por holdings, grupos empresariales y su unidad económica es simplemente una unidad de decisión. Movimiento de capitales, gestión de carteras y recursos financieros dirigidos por organizaciones multinacionales de decisión.

La empresa ha ejercido un papel muy importante en la economía de mercado, ha sido un agente económico imprescindible en el sistema de economía libre o capitalista.

Dos son las causas principales que justifican la existencia de las empresas:

1. La existencia de costes de mercado.
2. El riesgo o la incertidumbre. (Huamani C. A., 2007, págs. 5, 6).

### **2.1.1. Las funciones específicas que, está teniendo la empresa como agente económico principal de la economía:**

1. Organiza, coordina y dirige el proceso de producción, asignando recursos, efectuando transacciones y estableciendo relaciones en su entorno.
2. Anticipa la renta nacional generando las rentas monetarias.
3. Asume y reduce los costes de mercado (costes de transacción) y los de información (costes de identificación).
4. Asume el riesgo inherente de la actividad económica.
5. Desarrolla el sistema económico, creando riqueza, empleo.  
(Huamani C. A., 2007, pág. 8)

### **2.1.2. Tipos de factores**

Si se ha definido la empresa como un conjunto de elementos relacionados entre sí que buscan un objetivo común, es preciso analizar en primer lugar, los elementos integrantes de la misma para poder entender mejor la realidad empresarial. Primeramente, se distinguen dos tipos de factores:

Factores pasivos:

Formados por los recursos económicos clásicos.

3. Tierra y capital.
4. Capital financiero.
5. Capital técnico.
6. Tangible.

## 7. Intangible.

Factores activos:

Formados por las personas integrantes del sistema empresarial

1. Propietarios.
2. Administradores y directivos.
3. Empleados y obreros.
4. Se podría ampliar con un tercer factor, que sería la estructura organizativa y asimismo, en el apartado de personal, se podría ampliar con los clientes, proveedores y entorno social local. (Huamani C. A., 2007, págs. 8,9)

### **2.1.3. La empresa constituye una entidad compleja apoyándose en tres bases fundamentales:**

1. La empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos, que se desarrollan en una o más plantas y a través de una o varias sociedades.
2. La empresa es un conjunto de personas con unos objetivos y papeles diferentes orientados a un objetivo común mediante una estructura organizativa adecuada.
3. La empresa es un sistema abierto al entorno, mantiene una constante relación con clientes, proveedores, competidores y agentes sociales y políticos. (Huamani C. A., 2007, pág. 9).

### **2.1.4. Dimensiones de la empresa**

Dimensión funcional.

Es una actividad organizada y alternativa al mercado con ánimo de lucro. Representa la justificación del papel que la empresa juega en la economía de mercado, destacando la figura del empresario. Considera la empresa como una organización.

#### Dimensión técnico-económica.

Es una actividad productiva de bienes y servicios. Se concentra en la transformación productiva, explicada por unas funciones de producción y coste. Considera la empresa como una unidad de producción.

#### Dimensión económica-financiera.

Actividad económica que crea valor añadido y dinero. Es la visión del capitalismo financiero e internacional. Considera la empresa como una unidad financiera.

#### Dimensión jurídico-mercantil.

Actividad generadora de actividades contractuales entre los factores. Considera la empresa como una unidad de decisión.

#### Dimensión social.

Actividad compuesta por relaciones humanas y de poder. Es la actividad más importante y que últimamente se le ha prestado más atención. Constituye un complejo diseño de comunicaciones y relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Considera la empresa como un sistema social.

Se podría ahora definir la empresa de la siguiente forma:

Empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y dirigidos sobre la base de la propiedad y control, con el fin de alcanzar unos objetivos, entre los que se destacan el beneficio empresarial y la competitividad estratégica” (Huamani C. A., 2007, págs. 8,9).

## 2.2. Evolución histórica del concepto de empresa.

La primera formulación teórica del concepto de empresa se produjo con el estudio de la teoría microeconómica y con la teoría de mercado, a finales del siglo XIX y primeros del siglo XX.

Más que una teoría de la empresa, se trataba de una teoría de la oferta y de la demanda, apoyada en el principio de la mano invisible y del equilibrio económico.

Después surgieron nuevas corrientes revisionistas, unas procedentes de la microeconomía y otras de la teoría de la Administración de empresas. Con ellas se inició un período aproximado de treinta años con un gran número de teorías detalladas a continuación:

Teoría de la empresa de negocios.

(T. Veblen, 1904) Concepto de empresa de negocios como fuerza directiva en el sistema económico.

Teoría de la especialización frente al riesgo.

(F.H. Knight, 1921) La empresa es la especialización de la función directiva frente la incertidumbre y el riesgo.

Teoría de los costes de mercado.

(R.H. Coase. 1937) La empresa es una organización que reduce los costes de las transacciones del mercado debido a la falta de información y a los fallos técnicos de la teoría de la oferta y de la demanda.

Teoría de la organización.

(H. A. Simon, 1956 y 1957) Concepto de empresa como organización, definida como una relación de autoridad.

Teoría de la contingencia.

(Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, 1965) La empresa es un sistema integrado formado por la estructura, la situación y las interrelaciones mutuas que permite realizar los primeros análisis estratégicos y anticiparse al futuro.

Teoría de los derechos de propiedad.

(A.A. Alchian y H. Demsetz, 1972) Concepto de empresa basado en la producción en equipo.

Teoría de la jerarquía organizativa.

(O. E. Williamson, 1971-75) Empresa como alternativa de la economía de mercado y con costes reducidos debido a una organización jerarquizada.

Teoría de los límites de la organización.

(K. J. Arrow, 1974) Una forma diferente de organización, coordinación y flujo de información.

Teoría de la agencia.

(M. C. Jensen y W. H. Meckling, 1976) El agente mediante contrato realiza algo a favor del principal por delegación de autoridad.

## Teoría contractual

(S.N.S. Cheung, 1983) Concepto de empresa basado en el contrato de los factores con características diferenciadas de los contratos de transacciones del mercado.

## Teoría de la empresa como sistema

(Bueno 1974) La empresa es considerada como un sistema, con sus elementos, su estructura, su plan común, sus funciones y estados.

## Teoría de la empresa como organización.

(E. Bueno y F.J. Valero, 1985) Concepto de empresa como un sistema socio-técnico abierto compuesto de varios aspectos para lograr la eficiencia y la competitividad con el entorno.

Los dos últimos enfoques, el de la empresa sistema y la empresa como organización, podrían resumir los conocimientos teóricos del momento actual.

Esta teoría parte de la premisa básica de que la empresa es un sistema abierto y con una naturaleza mixta entre lo social y lo técnico, es decir, compuesta por una serie de relaciones de valor, unas basadas en la tecnología y otras en las relaciones humanas. La estructura organizativa eficaz requerirá que su diseño se ajuste adecuadamente a los factores de contingencia del entorno. El diseño estructural eficaz requerirá asimismo coherencia interna entre los distintos parámetros del diseño.

La empresa es un sistema abierto y, además, social, formado por elementos que son personas, quienes persiguen un conjunto de objetivos y adoptan unas pautas de comportamiento. Además, un sistema social es en sí mismo específico en el sentido de que no se puede definir solo por su código, sino también por su capacidad de modificar él mismo este código y transformarlo voluntariamente. (Huamani C. A., 2007, págs. 10, 11)



Clasificación tradicional podría ser la siguiente:

1. Subsistema técnico: aspecto técnico científico transformador que añade valor a los factores. Uno de sus aspectos más característicos es la productividad, el rendimiento del proceso medido como relación de factores y productos.
2. Subsistema de dirección: el mando organizado de todas las actividades económicas de la empresa. Una expresión clave es la eficiencia y la eficacia del sistema, cumplir unos objetivos y con un grado elevado de calidad total.
3. Subsistema humano: conjunto de personas con sus conductas y motivaciones. Su principio básico es la satisfacción del personal que integra la empresa y su entorno.
4. Subsistema cultural: valores y normas de conducta que influyen en la empresa. Su resultado es el desarrollo organizativo buscando la eficiencia global del sistema, permitiendo flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno.
5. Subsistema político: aspectos de poder y de fuerza que afectan a las relaciones de la empresa. El aspecto importante es el equilibrio, procurar que las fuerzas que intervienen en la organización, se encuentren equilibradas.

Los tres primeros subsistemas forman un bloque básico más integrado y los dos últimos, también relacionados, son una consecuencia de la estructura de los primeros. Así pues, se podría definir la empresa como un sistema sociotécnico abierto compuesto de cinco elementos organizativos: subsistema técnico, subsistema humano, subsistema de dirección, subsistema cultural y subsistema político (poder) y que persigue unos objetivos básicos. (Huamani C. A., 2007, pág. 11)

La empresa persigue unas metas y objetivos comunes. Estos objetivos básicos constituyen el elemento integrador del sistema y que le permite tender hacia el equilibrio estable. (Huamani C. A., 2007, pág. 10...12)

### 2.3. Clasificación empresarial

Existen ciertos principios, o leyes, que son aplicables a todas las empresas. Junto a ellos, existen peculiaridades para cada clase de empresa e, incluso, según cada empresa, la situación en que se encuentre y la contingencia que se le presente. La variedad de empresas es ingente, como también lo son las clasificaciones que se podrían apuntar. Pero las principales son las siguientes:

1. Según su tamaño.
2. Según quien tenga su propiedad.
3. Según su forma jurídica.
4. Según su actividad.
5. Según el ámbito de su actividad.

En cuanto al tamaño de la empresa, se distingue entre empresas pequeñas, medianas, y grandes, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, volumen de ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, entre otros) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase. En este sentido, sin embargo, cabe destacar un tipo de empresa que va resultando cada vez más frecuente, la pequeña y mediana empresa (PYME), que, según la definición de la Unión Europea, es aquella que no tiene más de 500 trabajadores, ni unos activos fijos netos superiores a 75 millones de Euros, ni más de una tercera parte de su capital en manos de una empresa mayor.

En relación a quien tiene la propiedad de la empresa, se distingue entre empresas privadas (en las que el capital es propiedad de particulares), empresas públicas (cuyo capital es propiedad del Estado o de cualquier organismo público), empresas mixtas (cuyo capital pertenece en parte a entidades públicas y en parte a particulares).

Según su forma jurídica, se diferencia entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o social. En derecho empresarial, se distingue, aunque dependiendo del país: Sociedad Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Comanditaria, Sociedad Colectiva, y Sociedad Cooperativa.

Según su actividad, y tal como se verá, las empresas pueden clasificarse por sectores económicos: primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Dentro de cada uno de ellos, pueden establecerse distintas clasificaciones, dependiendo del nivel de desagregación que se utilice (agrario, pesquero, minero, siderometalúrgico, transporte, bancario, turístico, entre otros). Según el ámbito de su actividad, se distingue entre empresas locales, provinciales, regionales, nacionales, y multinacionales. (Huamani C. A., 2007, págs. 12-13)

#### **2.4. Legislación (ámbito legislativo)**

Toda empresa ha de tener una forma declarada de constitución, tanto por razones de eficiencia operativa en el cumplimiento de sus propósitos, como por razones legales, fiscales y de interés públicos.

En este sentido, las empresas también se pueden clasificar atendiendo a su aspecto jurídico, este aspecto es especialmente relevante ya que es de obligado cumplimiento para constituirse como una forma u otra de empresa; con sus consiguientes condicionantes.

La titularidad de una empresa corresponderá a una persona física si se trata de empresa individual y a una persona jurídica si adopta cualquiera de las siguientes formas sociales:

Empresa individual.

El empresario es la persona física que ejercita en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa. El comerciante individual responde de sus deudas ilimitadamente con todos sus bienes presentes y futuros.

## Empresa social.

Las sociedades mercantiles son entidades jurídicas que facilitan el reparto entre diversas personas del capital, el riesgo y la actividad necesaria que sustituyan ventajosamente a los comerciantes individuales. La sociedad mercantil no es solamente un contrato; tiene carácter institucional. Una vez constituida la compañía mercantil, tendrá personalidad jurídica en todos sus actos y contratos. Las consecuencias que trae la personalidad jurídica para la sociedad son:

1. Le confiere la condición de sujeto de derecho, con plena capacidad jurídica.
2. Le atribuye autonomía patrimonial.
3. Supone separación de responsabilidades entre la sociedad y los socios; cada socio responde con el capital aportado o comprometido.
4. La sociedad tiene nombre propio y exclusivo, un domicilio y una nacionalidad.
5. La sociedad, tanto en el orden interno como en el externo, actúa por medio de sus órganos.

Toda sociedad mercantil, antes de dar principio a sus operaciones, deberá hacer constar su constitución, pactos y condiciones en escritura pública, que se presentará para su inscripción en el Registro Mercantil, correspondiente al lugar del domicilio de la Sociedad. Ambas formalidades, escritura e inscripción son igualmente exigidas para cualquier ulterior modificación del contrato originario. (Huamani C. A., 2007, págs. 13, 14)

## Clases de sociedades:

### Sociedad colectiva.

Funciona bajo un nombre colectivo o razón social integrado por el nombre de todos los socios, de algunos de ellos, o de uno solo, debiendo añadir en los dos últimos casos al nombre o nombres que se expresan las palabras “y compañía”.

Todos los socios tienen la facultad de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes sin que la participación del socio en la gestión social se mida por el importe de su aportación patrimonial.

El socio ha de aportar a la sociedad, poniendo en fondo común, bienes, industrias (trabajo, servicio o actividad en general) o alguna de estas cosas.

La sociedad tiene autonomía patrimonial y responde de sus deudas con su patrimonio, aunque los socios también respondan de las deudas sociales, subsidiarias, ilimitada y solidariamente.

Sociedad comanditaria simple.

La característica más significativa es la existencia de dos clases de socios, los socios capitalistas o comanditarios y los socios colectivos y la distinta responsabilidad de unos y otros, lo que la diferencia de la colectiva, aunque ambas mantienen aspectos análogos.

La razón social se forma con el nombre de todos los socios colectivos, de alguno de ellos o de uno solo, debiendo añadirse, en estos dos últimos casos las palabras “y compañía”, y en todas las de “sociedad en comandita”.

El socio comanditario contrae la obligación principal de aportar una determinada parte del capital social.

Al socio comanditario se le prohíbe incluir su nombre en la razón social e inmiscuirse en operaciones de administración.

Los socios colectivos responden frente a terceros con todos sus bienes, los comanditarios tienen limitada su responsabilidad a los fondos aportados en el caso de pérdidas generadas por la sociedad.

Sociedad comanditaria por acciones.

El capital está dividido en acciones, y las aportaciones de los socios comanditarios (responsabilidad limitada) es en acciones.

La razón social es el nombre de alguno de los socios colectivos agregando “y compañía” y “sociedad en comandita por acciones” o “s. com. por a.”

#### Sociedad anónima.

La razón principal de la existencia de la Sociedad Anónima como forma de empresa es la necesidad de evitar los inconvenientes de la empresa individual y la colectiva; la división del capital en acciones, la movilidad de éstas mediante su incorporación a títulos esencialmente negociables y la limitación individual del riesgo al capital representado por las acciones poseídas, la convierten en la sociedad preferida, sobre todo para grandes y medianas empresas.

La razón social siempre tendrá carácter mercantil, no puede existir por tanto las sociedades anónimas civiles. Su denominación será libremente elegida, siempre y cuando no adopte una denominación ya existente, seguida siempre de las palabras “Sociedad Anónima” o “S, A”.

Los órganos de la Sociedad Anónima son: la junta general de accionistas (reunión de accionistas debidamente convocados; órgano soberano deliberante y decisor por mayoría que expresa con sus acuerdos la voluntad social), y los administradores (órgano de gobierno y ejecutivo, encargado de la gestión permanente de la sociedad y de representar a la misma frente a terceros. Puede ser un administrador único, dos administradores mancomunados que actúen conjuntamente, varios administradores que actúen solidariamente, o un consejo de administración, que puede delegar parte de sus facultades en alguno de sus miembros; consejeros delegados, u otorgar poderes a terceras personas; apoderados.

#### Sociedad limitada.

Las sociedades de responsabilidad limitada surgen obedeciendo a razones económicas, que aconsejan extender a pequeñas sociedades el beneficio de la responsabilidad limitada de los socios, sin los inconvenientes que una sociedad anónima genera.

El capital social está integrado por las aportaciones realizadas por cada uno de los socios y dividido en participaciones sociales, y no en acciones.

Las participaciones sociales no tienen el carácter de valores, no pueden estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, y en ningún caso, pueden denominarse acciones.

La condición de socio no implica responsabilidad personal por las deudas sociales. En la denominación social debe figurar necesariamente S.R.L. o S.L.

Los órganos de la Sociedad Limitada son: la junta general de socios (como órgano que expresa en sus acuerdos la voluntad social), y los administradores (que son el órgano ejecutivo encargado de la gestión permanente de la sociedad, y de representar a ésta en sus relaciones con terceras personas).

Estas características, la distinguen principalmente, de la anónima, por no tener el capital social dividido en acciones. Y frente a las sociedades personalistas, destaca la responsabilidad limitada de los socios. El socio de la sociedad de responsabilidad limitada sólo arriesga el importe de las participaciones sociales que haya suscrito.

Sociedad laboral.

Este tipo de sociedad permite optar por la forma de Sociedad Anónima Laboral o Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral.

Pueden obtener la calificación de “sociedad laboral” las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social sea propiedad de trabajadores que presten en ella servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido.

En la denominación debe figurar la indicación “Sociedad Anónima Laboral” o “Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral” o sus abreviaturas SAL o SLL.

El capital social está dividido en acciones nominativas o en participaciones sociales según el caso.

## Sociedad cooperativa.

Las cooperativas son sociedades que, con capital variable y estructura y gestión democrática, asocian al régimen de libre adhesión y baja voluntaria a personas que tienen intereses o necesidades socio-económicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan.

Hay dos tipos de cooperativas:

1. De primer grado, cuyos socios pueden ser tanto personas físicas como jurídicas, públicas o privadas. El número de socios será limitado, pero nunca menor de cinco.
2. De segundo grado y ulterior grado, aquí los socios son otras cooperativas. Estarán integradas, al menos por dos cooperativas.

Los órganos de la sociedad cooperativa son: asamblea general, consejo rector y los interventores de cuentas.

## Fundación.

En sentido general y desde el punto de vista sociológico, organización no lucrativa sufragada por un fondo propio y creada para mantener y prestar ayuda social, educativa, caritativa, artística, científica y otras en el campo del bienestar humano.

## Mutualidad.

Sociedades encargadas de repartir los riesgos de tipo social entre sus afiliados. La mutualidad, en sentido estricto, es una asociación formada voluntariamente y sin ánimo de lucro para corregir necesidades sociales.



## Franquicia

Se trata de una fórmula comercial entre dos partes, el franquiciador y el franquiciado, ambos llegan a un acuerdo que queda reflejado en un contrato.

En este documento se plasman los derechos y obligaciones de ambas partes, los bienes y servicios que proporciona el franquiciado, las condiciones financieras, su duración y el período de renovación.

El franquiciador aporta el know-how, es decir, conocimiento de la empresa, la marca, las licencias y patentes y todas sus experiencias documentadas.

El franquiciado aporta la inversión, su trabajo, la gestión directa y la explotación del negocio.

Al franquiciador le reporta la posibilidad de aumentar su red de distribución sin realizar grandes inversiones, control total en la distribución del producto. No hay una relación laboral, sino un contrato entre empresarios independientes.

Al franquiciado le reporta que el negocio ya está rodado en el mercado, imagen de marca, asistencia técnica, formación técnica y empresarial, publicidad, y facilidades de financiación. (Huamani C. A., 2007, pág. 14...17)

### **2.5. Tipos de empresas**

Se pueden realizar múltiples clasificaciones de las empresas según la característica que se escoja, ya que su estructura es muy compleja y permite desglosar la en una gran variedad de términos. En primer lugar, se realizará una clasificación según las unidades de explotación y el número de sociedades. Si la empresa fabrica una sola línea de productos análogos que se afirmará que, tiene una única explotación.

1. Empresa simple: una explotación mono producto que realiza sus actividades en una sola planta o factoría.
2. Empresa simple multiplanta: una explotación monoproducción que se realiza en varias plantas en distinta ubicación.

3. Empresa simple multi producto: agrupan varias explotaciones o negocios análogos o de carácter similar con monoproducción o productos análogos reunidos en una sola planta de fabricación.
4. Empresa compuesta simple: comprenden varias explotaciones análogas de productos similares situadas en varias plantas de explotación.
5. Empresa diversificada simple: es la empresa que tiene varias explotaciones de naturaleza técnica diferente Y productos diferentes que se desarrollan en una misma planta de fabricación.
6. Empresa diversificada multiplanta: es la empresa que tiene un conjunto de explotaciones y productos diferentes desarrollados en plantas independientes pero que constituyen una sola sociedad mercantil.
7. Grupo simple: comprende una sola explotación que se lleva a cabo con varias sociedades mercantiles generalmente controladas por una empresa matriz.
8. Grupo relacionado: está formado por varias sociedades mercantiles situadas en varias plantas que producen y explotan productos y tecnología análogos.
9. Grupo conglomerado: comprende varios negocios y productos diferentes que se desarrollan en varias plantas y controlados por sociedades diferentes. (Huamani C. A., 2007, págs. 19, 20)

A continuación, se detalla la clasificación de las empresas según criterios económicos:

<b>Criterio</b>	<b>Clases de empresas</b>
	Empresas agrícolas-ganaderas
Sector económico	Empresas industriales
	Empresas de construcción
	Empresas servicios
	Empresas muy grandes
Tamaño	Empresas grandes
	Empresas medianas
	Empresas pequeñas
	Empresas muy pequeñas
Estructura social	Empresa artesanal.
	Empresa economía social (cooperativas).
	Empresa capitalista.
Sistema técnico	Empresas monoproducción.
	Empresas multiproducción.
	Empresas producción en serie.
	Empresas producción por pedido
Localización	Empresa monoplanta.
	Empresa multiplanta.
Propiedad del capital	Empresas públicas.
	Empresas privadas.
	Empresas monomercado.
Ámbito de competencia	Empresas multimercado.
	Empresas nacionales.
	Empresas multinacionales

---

Cuadro: clasificación de las empresas (Huamani C. A., 2007, pág. 20)

## **2.6. Pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

No existe consenso global en la especificación de este tipo de empresa, pero, en general, se considera pequeña empresa la que emplea menos de 50 personas, y mediana la que cuenta entre 50 y 250 empleados. Pero hay otras formas de definir lo que es una pequeña empresa. Algunos autores lo hacen según el capital social, otros según la responsabilidad de la dirección dependiendo en todos ellos del sector y del país considerado, es decir, es una clasificación relativa.

En la mayor parte de los países, casi todas las empresas entran en la categoría de pequeñas y medianas. En 1988, más del 90% de los establecimientos industriales españoles tenían menos de 250 empleados, según datos del Registro Industrial del Ministerio de Industria.

Entre los cambios que se han producido en la actividad industrial, la participación creciente de empresas y establecimientos de dimensión pequeña en el empleo total constituye una de las regularidades empíricas que más atención ha recibido. (Huamani C. A., 2007, pág. 21)

### **2.6.1 Características principales de las pequeñas y medianas empresas:**

1. Insuficiencia de tecnicidad en la gestión debido a una falta de formación básica de sus dirigentes y a la imposibilidad de utilizar ciertas técnicas que precisan una cierta economía de escala.
2. Insuficiencia de capacidad financiera ante la imposibilidad de acceso a los mercados de capitales con que cuentan las empresas de mayor dimensión. Esto supone un freno a la expansión y al crecimiento y una ocupación excesiva de sus dirigentes.
3. Riesgo de alcanzar el nivel de incompetencia a medida que aumentan su dimensión debido a una falta de planificación estratégica adecuada.
4. Riesgo de alcanzar la obsolescencia tecnológica a causa de no disponer de los medios necesarios para realizar una investigación aplicada adecuada.

5. Facilidad en la comunicación interpersonal debido al reducido equipo humano y a su ámbito geográfico reducido.
6. Facilidad en la toma de decisiones debido al esquema simple en la estructura de poder, en el que existen pocas personas en la dirección.
7. Desarrollo del grado de integración personal debido a la facilidad de armonizar los intereses particulares a causa de su reducido número.
8. Facilidad de ocupar nichos en mercados amplios ocupados por la competencia de empresas de mayores dimensiones.

Otra forma de considerar las empresas, debido a Patrick Liles, establece una clasificación especialmente útil y permite comprender el motivo de la rotación en el mundo empresarial, especialmente debido a que la mayoría de las empresas pertenecen al primer tipo de la clasificación:

1. Empresas marginales. En primer lugar, existe un porcentaje muy elevado, quizás el 80%, de empresas que se denominarán marginales. Se trata de empresas que no poseen ningún rasgo diferencial, ningún asomo de creatividad, nada que les confiera una ventaja competitiva apreciable: por ejemplo, una pequeña empresa de transportes, una empresa de taxis, una peluquería, una tienda de ropa de vestir o una tienda de comestibles. La marginalidad es relativa. Un profesional de alta calificación puede mantenerse en una fácil y cómoda marginalidad, desarrollando una serie de actividades como autónomo o auto empleado.
2. Empresas diferentes. Empresas que sin duda serán pequeñas pero que contienen algo diferencial, una cierta personalidad que les confiere una ventaja competitiva y que garantiza su supervivencia. Generalmente se trata de empresas fundamentadas en la habilidad de una persona o de un reducido número de personas. Por ejemplo: una consulta, una escuela de danza o una empresa de decoración.
3. Empresas con potencial. Son pequeñas empresas pero que tienen un gran futuro. Por ejemplo: Un día Laurent Boix-Vives adquirió una empresa de carpintería y empezó a fabricar esquís, hoy día la marca Rosignol está extendida en todo el mundo y es líder en fabricación de esquís. Otro estudioso del tema

Neil Churchill llama a estas empresas: gacelas, empresas pequeñas pero que corren mucho.

La dirección de una pequeña empresa de alto rendimiento, empresas que se han denominado de potencial, exige un estilo, una estrategia de dirección determinados. Es referido a esa clase de pequeña empresa que alcanza una identidad distintiva y que crece y se sale de su categoría.

Aplicando los ajustes pertinentes, los ocho consejos o criterios que se sugieren a continuación son de utilidad para la dirección de tres tipos de empresas:

1. Empresas de nueva creación que contemplan objetivos de alto rendimiento o de gran potencial.
2. Empresas que un día fueron exitosas pero que perdieron competitividad y hay que darles la vuelta.
3. Empresas que subsisten con bajos rendimientos y que los directivos quieren convertirlas en empresas de gran potencial o alto rendimiento. (Huamani C. A., 2007, págs. 23, 24)

Consejos o criterio útil para la dirección.

1. Realismo frente a romanticismo. Antes de decidir la permanencia o el cambio de actividad, conviene sopesar con gran realismo todos los pros y contras de la nueva situación.
2. Conocimiento de uno mismo. Como parte del análisis de cualquier oportunidad de empresa, hay que incluir un análisis personal del empresario-directivo de la misma.
3. Es esencial disponer de una estrategia. Una pequeña empresa de alto rendimiento o gran potencial, requiere una estrategia distinta, una bien pensada fórmula específica de éxito, porque no hay fórmulas de validez general.
4. Es esencial tener objetivos y planes. Los objetivos deben ser explícitos y claros y los planes sumamente detallados.
5. Es preciso tener una preocupación casi obsesiva por el cash flow: Un cash flow fuerte y positivo puede salvar la empresa de muchas situaciones conflictivas.

6. Hay que tener buenos resultados. Aunque no de la importancia del cash Flow, que puede ser de vida o muerte, los resultados permiten afrontar el crecimiento y mantener una solidez empresarial,
7. Es preciso invertir en los recursos humanos de la empresa. Gente capaz, competente y motivada es la mejor inversión de la empresa.
8. Hay que aceptar el cambio. Todas las actividades internas y externas están en constante cambio y es preciso aceptarlo y adaptarse a él.

Crear y construir una empresa exitosa requiere, sobre todo, una dirección eficaz del trabajo, de la organización, del personal, de la producción y de las operaciones. Como indica claramente la investigación, la dirección inexperta y deficiente es la causa principal del fracaso de las nuevas empresas; por lo tanto, conocer los principios de la dirección de empresas y su correcta aplicación es un buen comienzo para augurar el éxito de una nueva empresa. (Huamani C. A., 2007, pág. 21...25).

### **Capítulo tres: Administración de pequeñas empresas.**

Para definir de manera integral el concepto de administración de la pequeña empresa es necesario definirlo en sus partes, homologarlas y correlacionarlas, para obtener una definición más rica que la simple suma de sus partes.

La administración: es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo.

Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su trasmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización. (Nuño de Leon, 2012, pág. 11).

#### **3.1 Conceptualización de las pequeñas empresas.**

El segundo elemento a definir es el de empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado.

El tercer elemento a definir es el tamaño pequeño de la empresa, conocido como su dimensión o magnitud, pero, antes de continuar, es importante preguntarnos ¿en función de qué determino el tamaño?, en México a partir del 30 junio de 2009, el tamaño está determinado en función de la cantidad total de personal de la organización y el nivel de ventas anuales, quedando de la siguiente manera:

1. Las microempresas de cualquier sector productivo (industrial, comercio o servicio) están integradas hasta por 10 trabajadores y con un monto de venta anual de hasta cataro millones de peso.



2. Las pequeñas empresas de comercio disponen de 11 a 30 trabajadores, con ventas anuales de cuatro a cien millones de pesos.
3. La pequeña empresa industrial o de servicios disponen de una nómina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a cien millones de pesos.
4. La mediana empresa de comercio deberá tener de 31 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
5. La mediana empresa de servicios deberá tener de 51 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
6. La mediana empresa industrial deberá tener de 51 a 250 empleados, con ingresos de 100 a 250 millones de pesos.

Con esta nueva clasificación, la Secretaría de Economía confía en que sea una herramienta para que las MIPYME aprovechen adecuadamente los programas de desarrollo federal o estatal, evitando otorgar estos beneficios a empresas que, si bien por su número mínimo de trabajadores es pequeña, por su nivel de facturación de millones de pesos, es considerada grande.

Con esta nueva clasificación se pretende evitar considerarlas como micro pequeña o mediana empresas.

Con las definiciones anteriores se puede estructurar un concepto de la administración de la pequeña empresa, para ello es necesario. (Nuño de Leon, 2012, págs. 11, 12)

Las características estructurales.

Son todas aquéllas que reflejan la forma en que está dispuesta y ordenada la empresa, como los puestos, unidades de trabajo, responsabilidades, facultades, relaciones jerárquicas, líneas de subordinación y mando, así como los canales de comunicación. En la pequeña empresa, la estructura orgánica es de tipo familiar. (Nuño de Leon, 2012, pág. 13).

## Las características culturales.

Son todas aquéllas que reflejan las formas de comportamiento, tradicionales, costumbre, valores y habito de la organización.

En la pequeña empresa esto proviene principalmente del empresario administrador y su familia. El tamaño condiciona de cierta manera la forma en que se estructuran y se desarrollan las actividades de la organización, pero, en el caso de la micro y pequeña empresa, el mayor nivel de condicionamiento proviene de la familia misma. Por esto es importante estudiar también las características de la empresa familiar. (Nuño de Leon, 2012, pág. 13)

## Características estructurales de la organización:

1. Eficiente planeación de largo plazo, minimizando riesgos.
2. Flexibilidad es el factor clave de éxito de las pequeñas empresas, entendida como la habilidad de cambiar rápidamente de dirección o de un curso de acción predeterminado o la capacidad de hacer algo diferente, que le da una alta capacidad para responder y satisfacer la demanda de los consumidores.
3. □ Simple, plana y horizontal. Hay ausencia o minimización de la jerarquización. Los equipos directivos suelen ser pequeños.
4. Producción de pequeños volúmenes de producción.
5. Relación de trabajo estrecho con los miembros de la organización.
6. Gran capacidad de aprovechamiento del capital humano.
7. Como característica de desventaja se presenta con los recursos limitados (económicos, humanos, etc.), su rigidez en la forma de gestión tradicional, la rápida obsolescencia tecnológica, el constante endeudamiento por no ser fácil sujeto de crédito y el mercado de comercialización es principalmente local.

### Características culturales de la organización:

1. Es una cultura estable.
2. Los sistemas tienen un enfoque emocional, dirigidos hacia adentro con aceptación incondicional.
3. El empresario tiene un amplio conocimiento de la empresa y las capacidades de la organización.
4. Alto sentido del orgullo, confiabilidad y secreto del *know – how* de la empresa. alto compromiso de todos los miembros de la familia y los miembros de la organización.
5. Que la empresa mantiene una continuidad y propiedad familiar.
6. Su finalidad no es el lucro, es la convivencia, desarrollo y maduración individual y social de los miembros.
7. La empresa es una sociedad-comunidad, esto es que se valora a sus miembros por lo que hacen y por ser quienes son.
8. Solapamiento de roles.
9. Innovadores de productos o servicios de acuerdo con las demandas del mercado.
10. La innovación es una forma diferente de responder a los problemas concretos a los que se enfrenta. Cambia el gusto del consumidor, la pequeña empresa responde creando una nueva combinación que puede dar pie a nuevos productos, servicios, procesos, mercados, aprovisionamientos o una nueva forma de organización.
11. Atención personalizada.
12. Los roles empresariales dependen de los roles familiares: director- padre, administrador-madre, gerente de...- hijo o hija, etcétera.
13. Las normas que rigen las relaciones familiares no son la efectiva si no la rentabilidad.
14. Cultura de redes personales, de negocios y de las que surten de información al empresario.

15. Como característica de desventaja se presenta en el alto grado de control que ejerce el empresario, el apego emocional a los viejos productos, conflictos emocionales. (Nuño de Leon, 2012, pág. 14).

### **3.2. Personalidad jurídica de las pequeñas empresas.**

En la vida cotidiana el concepto de persona se refiere al papel o función que desarrolla cada individuo en la sociedad, indicando la función, calidad y/o posición. Desde el enfoque jurídico, la persona se define como aquel que tiene representación propia en el derecho, ya sea como ente físico, como persona individual o moral, como conjunto de personas.

Existen varias clases de personas morales definidas en la Ley General de Sociedades Cooperativas, llamadas sociedades mercantiles. A continuación, se transcribe la información oficial emitida por la Secretaria de Economía, la cual determina los requisitos generales para la constitución de las diferentes sociedades mercantiles.

Toda persona moral o sociedad mercantil tiene una personalidad jurídica, la cual es definida como una investidura o la posición legal que tiene, que se le atribuye a cualquier corporación o colectividad, jurídicamente organizada, como una empresa, asociación, organización, institución o conjunto de personas con la capacidad de contraer obligaciones que generan responsabilidades para el mismo o terceros, que se validan y se legitiman, dando el derecho de adquirir y poseer bienes y ejercitar acciones judiciales. (Nuño de Leon, 2012, pág. 16)

Clasificación de la personalidad jurídica

La personalidad jurídica se clasifica en:

1. Personalidad jurídica privada, regulada por el derecho privado, como sociedades civiles o sociedades mercantiles.
2. Personalidad jurídica pública, regulada por el derecho público, como partidos políticos, órganos constitucionales autónomos, establecimientos públicos, organismos descentralizados o sociedades nacionales de crédito.

3. Personalidad jurídica social, regulada por el derecho social, como ejidos, sociedades de producción rural o sindicatos.

La personalidad jurídica está inmersa en un marco legal, que con frecuencia las pequeñas empresas la interpretan como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, enfoque que se debe cambiar para definirlo como un instrumento regulador de la creación, encausamiento, delineamientos y desarrollo del ente activo: “La empresa”.

El marco legal tiene la finalidad de constituir la base del crecimiento y desarrollo de: el capital humano de las empresas y lo económico y social de la nación.

Este desarrollo y crecimiento regulado por el Código de Comercio, la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley Federal del Trabajo y el conjunto de reglamentos ligados con las empresas.

Estas leyes permitirán diseñar y poner en marcha la empresa y, sobre todo, lograrán que tenga éxito y permanencia, fundamentando sus actos de comercio, entendidos no como la simple compra-venta, sino como una infinita gama de posibilidades.

Estas empresas realizan actos de comercio desde diferentes tipos de actividades. (Nuño de Leon, 2012, págs. 17, 18)

Se clasifican de la siguiente manera:

1. “Las comerciales, son intermediarias entre el productor y el consumidor, siendo su principal función la compra, venta y/o distribución de productos.
2. Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
3. Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

4. Las ganaderas, que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
5. Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
6. Las silvícolas, que son cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de los mismos, que no hayan sido objeto de transformación industrial". (Nuño de Leon, 2012, pág. 19)

### **3.2.1. Disposiciones generales.**

El establecimiento o constitución de una PYME a partir de un enfoque de marco legal, requiere que éstas cumplan con trámites legales de licencias y permisos ante autoridades gubernamentales. Se enumeran a continuación algunas dependencias a las que deberá acudir:

1. Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades) La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.
2. Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades). La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad.
3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro del mes siguiente a su constitución.

4. Secretaría de Salud. Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, la licencia sanitaria, permiso sanitario, registro sanitario, tarjetas de control sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.
5. Instituto Mexicano del Seguro Social. El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.
6. Institución bancaria. En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.
7. De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante, se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.
8. Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema de Información Empresarial Mexicano con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.
9. Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX. Es opcional su inscripción.

10. Sindicato. Aun cuando no existe obligación legal de afiliarse a los trabajadores ante algún sindicato, pueden constituirse como tal cuando se conjunten más de veinte de ellos en activo.
11. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
12. Secretaría de Economía (SE). Esta secretaría debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. La SE estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.
13. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría. Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.
14. Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría. Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.
15. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.
16. Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado, se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del



subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

17. Otras autorizaciones. Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras. De manera complementaria, le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema Primer Contacto en el sitio web [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)<sup>3</sup>. (Nuño de Leon, 2012, pág. 19...21).

### **3.2.2. Los problemas a los que se enfrenta más comúnmente una pequeña empresa dentro del marco legal son:**

1. Operar la empresa como persona física. Aparentemente esta decisión permite tener mayor amplitud de hacer negocio, por no obligar a la persona física a cumplir con todas las obligaciones que tiene una persona moral, pero la responsabilidad de la persona física compromete, incluso el patrimonio familiar. Si el empresario de la pequeña empresa evalúa lo anterior y toma la decisión de operar como persona física, se recomienda revisar el régimen de contrato matrimonial y tomar decisiones apoyados en un abogado.
2. Las implicaciones legales de la muerte del empresario dueño de la pequeña empresa: herencia sin testamento. Por sucesión legítima tienen derecho a heredar los descendientes, el o la cónyuge, la concubina, los ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y; a falta de los anteriores, la beneficencia pública. Se recomienda la legalización de la herencia bajo testamento.
3. La no constitución de la sociedad mercantil en una escritura ante notario, que permitiría su reglamentación, funcionamiento, organización, obligaciones, responsabilidades y su extinción, o no hacer constar las modificaciones de la misma. Se recomienda la constitución de la empresa bajo notario.

4. Es fundamental encontrar a los profesionales que darán asesoramiento legal, financiero y contable, para que el empresario PYME tome las mejores decisiones acerca del tipo de estructura legal que tendrá su empresa, valorando ventajas y desventajas. Se debe buscar cualidades como la honradez, la experiencia y la disponibilidad, hasta encontrar a alguien en quién confiar, sentirse a gusto y relajado.
5. La falta de formalidad al realizar convenios o negocios con proveedores mediante contratos, que permitan con validez legal finiquitar negocios con el claro conocimiento de obligaciones y derechos. Ejemplos de contratos escritos son: arriendos, deudas, garantías y contratos de ventas a plazo.
6. La falta de cerrar negocios a partir de contratos con valides y exigibles, que se caracterizan por su capacidad legal de las partes, retribución de ambas partes, objetivo legal, acuerdo mutuo y formato legal, con el claro conocimiento de obligaciones y derechos.
7. Por desconocimiento o por la falta de asesoría no se hace uso de la protección que otorgan las modalidades de propiedad industrial existentes en México, por medio de otorgamiento de patentes de invención, registro de modelos de utilidad, registro de modelos industriales, registro de marcas, registro de avisos comerciales, publicación de nombres comerciales y declaración de protección de denominaciones de origen.
8. Se maneja para este documento como problemática final, pero no la última, la falta de contratación de seguros y fianzas, factor fundamental en la permanencia del negocio, debido a que al producirse el siniestro puede acarrear pérdidas considerables a los negocios. (Nuño de Leon, 2012, págs. 21, 22)

### **3.3. La administración estratégica en las pequeñas empresas.**

La planeación ha tenido una evolución, pasa a convertirse de una simple función de desempeño a un proceso sistémico, colaborativo y participativo que busca el éxito de la empresa.

Es un proceso por el cual se conjunta el capital humano, métodos, herramientas, maquinaria, financiamiento, etc., necesarios para lograr la transformación de los insumos de información en productos de planeación que facilitarán la toma de decisiones. (Nuño de Leon, 2012, pág. 23)

### **3.3.1 Organización.**

A partir de lo anterior, podemos afirmar que la planeación estratégica es un proceso que marca el rumbo para llegar al puerto deseado de manera segura, a través de la misión, visión y objetivos, diagnosticando el entorno interno y externo para poder determinar y evaluar los elementos positivos y negativos internos y los factores a los que se va a enfrentar externamente la empresa; siempre visualizando escenarios futuros, dejando en claro los factores de éxito clave para la empresa, diseñando estrategias de acción que enfrenten con eficiencia las amenazas y oportunidades del entorno, fundamentadas en él un conjunto de valores que se vive en la cultura de la organización, asignando de manera analítica recursos para lograr las metas de la organización.

Entonces, la actividad de planear estratégicamente permite descubrir, por parte del empresario de las pequeñas empresas y de manera gradual, todo el potencial que tiene su organización, la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos de crecimiento en ventas, utilidades y rentabilidad, el incremento de la satisfacción del cliente a través del nivel de servicios, precios y entregas a tiempo, la satisfacción de los empleados a través de capacitación y desarrollo, así como con políticas de remuneración y, finalmente, la posibilidad de acceder a certificaciones de calidad.

La introducción teórica a la planeación estratégica la pueden iniciar todos los pequeños empresarios, pero el éxito de implantarse en su organización depende de tres factores importantes:

1. Que el empresario de la pequeña empresa esté convencido e involucrado en los procesos iniciales de capacitación y consultoría de la planeación estratégica.

2. Que éste y su equipo tengan claridad en las metas y los retos a los que se enfrentarán y se comprometan todos a sortearlos.
3. Que todos tengan la disposición de aprender. (Nuño de Leon, 2012, págs. 23, 24)

### **3.4. Habilidades gerenciales del empresario en la pequeña empresa.**

El conjunto de habilidades que debe evidenciar un empresario deberá ir acompañadas de conocimientos, capacidades, actitudes, emociones y valores. Con ello, se pueden alistar las competencias necesarias para dirigir la pequeña empresa con eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad, debe de tener liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, estructuración y dirección de equipo de trabajo, manejo de conflicto y negociación, administración del tiempo, visión estratégica orientada a resultados, creación y dirección de ambientes motivadores, habilidad de adaptación y ayudar a otros a adaptarse, entender a la persona observándola, interpretándola y encauzándola, manejando con solvencia los conceptos de dignidad humana, autoestima, relaciones positivas y constructivas. Este conjunto de habilidades está inmerso y son parte estructural de las siguientes competencias gerenciales:

1. Motivar al personal para que mantengan un ritmo de trabajo propicio a los intereses de la empresa, con una conducta autodirigida para el cumplimiento de los objetivos.
2. Integrar, desarrollar, consolidar, conducir, dirigir y gestionar el trabajo de diversos grupos, llevándolos con autonomía y responsabilidad a la etapa de interdependencia.
3. Ser un líder capaz de utilizar diferentes estilos, a partir del análisis de las circunstancias, contexto, problema o capital humano a orientar o dirigir, inspirando valores, planteando objetivos, anticipando escenarios, dándoles seguimiento y retroalimentación.
4. Manejar la comunicación empática, donde el principio es “primero comprender y después ser comprendido” a través de la escucha eficaz, la comunicación verbal y corporal, la comprensión y el buen manejo del mensaje y reconocimiento.

5. Guiar, dirigir, fomentar la capacitación y el desarrollo del capital humano de la empresa.
6. Fomentar una filosofía de gestión de cambio y desarrollo organizacional. (Nuño de Leon, 2012, pág. 27...30)

### **3.5. Problemas más comunes en la etapa inicial de las pequeñas empresas.**

#### Problemas en la planificación

1. Planeación inadecuada por la falta de visión sistémica estratégica.
2. La falta de diseño y desarrollo de un plan de negocios antes de arrancar.  
Si se elaboró el plan de negocios, posteriormente se presenta la incapacidad de transformarlo en un plan de operación.
3. La falta de personalidad moral o el desconocimiento de lo que implica, son las llamadas empresas informales.
4. Diseño de la estructura organizacional deficiente o pobre.
5. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias.
6. Inexistencia de planes alternativos.
7. Establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas.
8. Falta de previsión.
9. Falta de estudios de reinversión y similares.

#### Problemas en la gestión.

1. Incompetencia del gerente.
2. Falta de experiencia en el ramo.
3. Falta de experiencia administrativa.
4. Negligencia.
5. Incapacidad para rodearse de personal competente.
6. Excesivas inversiones en activos fijos.
7. Deficiencias en las políticas de personal.
8. Ausencia de políticas de mejora continua.

9. Falta de capacitación del responsable máximo de la empresa.
10. Deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas.
11. Gestión poco profesional.
12. Resistencia al cambio.
13. Renuencia a consultar a externos a la empresa.
14. Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.
15. Mala selección de socios.
16. Dejarse absorber por la parte agradable del negocio.
17. Tener actitudes negativas frente a los colaboradores.
18. Nepotismo.
19. Mala gestión de los riesgos.
20. Incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales.
21. Falta de liderazgo del emprendedor.
22. Desaliento ante los primeros obstáculos importantes.
23. Pobre cultura empresarial.

#### Problemas para controlar.

1. Fraude.
2. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas.
3. Desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa.
4. Gastos innecesarios.
5. Errores graves en materia de seguridad.
6. Mal manejo de los inventarios.
7. Fallos graves en los controles internos.
8. Deficiencias en el control presupuestario y de gestión.
9. Mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez.
10. Mala gestión de los fondos y similares.
11. Desastre natural. (Nuño de Leon, 2012, pág. 38...40)

### 3.6. Retos a los que se enfrenta la pequeña empresa.

El gran reto de la pequeña empresa es mantenerse viva, en un ambiente que la reta a luchar día con día, con el apoyo de estrategias, capital humano, métodos, técnicas y procesos.

Los principales retos a los que se enfrenta son:

1. La nueva economía de globalización provoca un alto nivel de competencia: no sólo se compite con el vecino, sino con el extranjero,
2. El aumento en la complejidad de los mercados,
3. La proliferación y desarrollo de nuevas tecnologías,
4. Mayor presión por la productividad y calidad.
5. Deficientes programas de ayuda a PYME, las casi inexistentes fuentes de financiación de inversión o de capital de riesgo, y las pocas existentes tienen un alto costo
6. Excesivos controles gubernamentales y altas tasas impositivas.
7. La falta de política industrial integral.
8. La falta de legislación que promueva la inversión privada en
9. el sector industrial.
10. Aprender a decidir qué herramienta o metodología es la adecuada para la pequeña empresa que se está dirigiendo. Por ello, es indispensable que antes de tomar la decisión se debe conocer perfectamente lo que necesitamos hacer, para qué y por qué.
11. La resistencia al cambio. Cultura de resistencia irracional al cambio por parte de los miembros de la pequeña empresa, definida como la conducta que se expresa en diferentes niveles de rechazo, que impide y es incapaz de poder asimilar realidades distintas. El nivel de resistencia al cambio se determina a través de dos parámetros: el grado o magnitud de cambio, y su impacto en la cultura de la organización. Cuanto mayor sea el impacto de cambio en la cultura, estructura o comportamiento, mayor será la resistencia.

12. Formar profesionales capaces de romper con los paradigmas organizacionales que permitan transformar las empresas emergentes y confiables en competentes.

Los retos son difíciles de superar, pero tienen la ventaja de que obligan a los integrantes de la organización y a ésta a moverse con destreza, utilizando al máximo sus recursos, potencialidades, enfrentándolos al combate para el logro de resultados satisfactorios.

Fortalece tanto a los integrantes de la empresa como a la empresa misma.

Víctor

Frankl lo confirma con su frase: “Cuando no podemos cambiar la situación a la que nos enfrentamos, el reto consiste en cambiarnos a nosotros mismos”. No olvidemos que lo que hoy es un reto, mañana no lo será. (Nuño de Leon, 2012, págs. 41, 42).

### **3.7. El peligro de fracasos de la pequeña empresa.**

El peligro de fracasar de las pequeñas empresas, de no alcanzar los resultados deseados o esperados, la posibilidad de dañar a la pequeña empresa por no alcanzar los resultados planeados, se debe a las malas decisiones tomadas por parte de los dirigentes de la pequeña empresa cuando se enfrentan a la valoración de un riesgo. Entonces, ¿en qué momento se pone a la pequeña empresa en un contexto de riesgo, frente a un peligro, ya sea real o latente, capaz de causarle un daño o hasta la muerte? Cuando el que toma las decisiones no visualiza con claridad la fina línea entre el reto y el peligro.

El reto se asume o se ignora; para tomar la decisión es importante analizarlas las dos opciones: si se ignora, la empresa puede perder la posibilidad de crecimiento, mantener el statu quo, pero se puede poner en peligro al enfrentarse a la incertidumbre de no poder competir en el mercado y plantearle a futuro un riesgo de no cumplimiento de responsabilidades.



La segunda opción es cuando la pequeña empresa asume el reto, entra en un proceso proactivo de participación, colaboración y cambio, tiene la claridad de un plan estratégico de trabajo, se pone en peligro a la empresa, debido a la incertidumbre que provoca la falta de rumbo y dirección clara de las actividades de la empresa.

El empresario tiene la libertad de tomar decisiones para proteger, mantener viva y hacer crecer a la empresa; tiene la obligación de identificar, medir, evaluar y controlar los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrenta la pequeña empresa, como:

1. Riesgos de propiedad: maneja el aspecto físico del negocio.
2. Riesgos de responsabilidad: maneja el aspecto legal del negocio.
3. Riesgos del personal: maneja el aspecto de capital humano del negocio.
4. Riesgos financieros y económicos.
5. Riesgos de mercado.

Realizar una adecuada administración de riesgos, que permita establecer y aplicar estrategias para reducir o evitar sus costos, incluye las siguientes fases de acción:

1. Investigación y determinación de fuentes de riesgo.
2. La estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos.
3. La planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos.
4. La aplicación optimizadora de esas estrategias en presencia de incertidumbre. (Nuño de Leon, 2012, págs. 42, 43).

### **3.8 Factores de éxito y estrategias de las pequeñas empresas.**

Los factores internos de la empresa para su éxito. son un conjunto de elementos que se interrelacionan en la organización con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

Los factores estructurales de las pequeñas empresas que contribuyen a su éxito son:

1. Su estructura diseñada de manera sencilla, horizontal, con sistemas sencillos de comunicación, con pocos niveles de jerarquía debido al número de trabajadores. Esto da como ventaja que la empresa sea más creativa, por tener mayor libertad de expresión que ayuda a la conducta innovadora. Esto les permite tener una estructura productiva flexible, de rápido cambio, para su adaptación a las necesidades de su mercado.
2. Por las características de sencillez en los sistemas de la empresa, el contacto personal directo de cualquier nivel con el mercado es común y continuo; esto permite obtener información de primera mano, de manera constante, sin invertir, para poder ajustar a la empresa de inmediato y dar respuesta al mercado.
3. La capacidad de movilidad de la empresa.
4. Las pequeñas empresas tienen la capacidad de operar con pequeños márgenes de ganancias, esto tiene la ventaja de que en tiempos de crisis externa o interna se pueden ajustar y sobrevivir.
5. La capacidad de los empleados para desempeñar varias funciones.
6. El gran éxito estructural es que le permite al empresario tomar decisiones con mayor rapidez. (Nuño de Leon, 2012, págs. 43, 44)

## **Capítulo cuatro: Sectores económicos, actividad empresarial y la empresa como sistema.**

Los sectores económicos corresponden a la división de la actividad económica de un estado o territorio, incluyendo todas las etapas de exploración de los recursos naturales, hasta la industrialización, la preparación para el consumo, la distribución y comercialización de bienes y76b servicio.

### **4.1. Sectores económicos**

Sector primario.

Obtención (captación, extracción, recolección) de forma directa, sin transformaciones, de recursos de la naturaleza para ser usados como materias primeras de la actividad empresarial. Pesca y Caza / Agricultura / Ganadería y Agropecuaria / Silvicultura. Minería y energética / Extracción de petróleo.

Sector secundario.

Procesado o transformación de las materias primeras procedentes del sector primario para obtener unos bienes capitales o unos bienes de consumo. Los bienes capitales, también llamados de producción, están formados por las herramientas, maquinaria y sistemas técnicos que se han obtenido al transformar la materia primera, con objeto de que sirvan posteriormente, en nuevos procesos de trabajo, para la producción de bienes de consumo.

Los bienes de consumo son aquéllos que desaparecen con el uso y no sirven para obtener con ellos otros productos. Se consiguen por la transformación de las materias primeras a través del elemento humano y de los bienes capital, con objeto de producir artículos que satisfagan las necesidades humanas. Procesado de materias primeras / construcción / manufactura y fabricación.

Sector terciario.

Procesado de recursos e información para obtener unos servicios indispensables para el buen funcionamiento de terceros y de toda la sociedad en general. Consultoría y asesoría / Financieras / Comercialización / Transporte / Seguros Sanidad / Inmobiliarias / Ocio / Deportes / Restauración / Turismo / Comunicaciones / entre otras actividades. (Huamani C. A., 2007, págs. 21-22).

#### **4.2. Actividad empresarial**

De forma relacional a los sectores económicos se desarrolla la actividad de las distintas empresas según se describe a continuación.

Empresa de obtención de recursos.

Son empresas de obtención de recursos las que se dedican a captar, extraer, recoger, recursos de la naturaleza. Entre dichas empresas se encuentran las de actividad minera, pesca, agricultura y ganadería entre otras. Los recursos que obtienen son, en la mayoría de ocasiones, subproductos para las empresas de procesado o manufactura, para las empresas comercializadoras, para las empresas distribuidoras o para las empresas de servicios.

Empresa de procesado o manufactura.

Son empresas de procesado o manufactura cuando a las materias primas se le somete a una serie de procesos de transformación en diversos puestos de trabajo, con objeto de obtener un producto vendible, que constituye el objeto de producción de dichas empresas.

Empresa comercializadora.

Son comercializadoras las empresas cuya actividad se limita a operaciones que no impliquen obtención de recursos ni transformación de materias primas, como son las de compraventa.

Empresa distribuidora.

Son empresas distribuidoras las que tienen por actividad distribuir materias primas y productos acabados respectivamente a las empresas de procesado o manufactura y a los mercados de consumo.

Empresa de servicios.

Son empresas de servicios las que tienen por actividad procesar recursos e información y prestar servicios a sus clientes en vez de productos.

Cabe destacar que existen empresas que llevan a cabo, en ocasiones, varias de las actividades consideradas, de forma integrada. Por ejemplo, existen empresas que además de procesar o manufacturar, también comercializan; otras que además de prestar servicios, también los comercializan; asimismo, en ocasiones, también, existen empresas que además de comercializar distribuyen. En última instancia, cualquiera de las demás combinaciones, pudiera darse, aunque con menor frecuencia. (Huamani C. A., 2007, págs. 24-25).

### 4.3. Localización de la actividad empresarial.

La localización de la actividad de la empresa consiste en la elección del lugar para la implantación o instalación de la misma o parte de ella. Tras la decisión de crear una empresa, una de las cuestiones fundamentales del éxito de dicha decisión es determinar la ubicación de la misma. El efecto de dicha localización se puede apreciar claramente en el coste de la producción teniendo en cuenta simplemente el precio del transporte, o el de la mano de obra, de aquí la incidencia de dicho factor en el valor del producto acabado y, por lo tanto, en el buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, dada la gran inversión de capital que supone la instalación de una empresa en un lugar dado, resultaría muy costoso tener que rectificar la decisión, sobre todo una vez realizada la obra de construcción de la unidad de producción.

Estos dos factores hacen que la ubicación de una empresa cuya amortización es a largo plazo sea una cuestión a analizar detenidamente tanto en el espacio físico como en el tiempo.

El objetivo es el estudio de la localización óptima de la empresa en función del principio de economicidad, el cual se puede aplicar a cualquiera de las etapas fundamentales en que se halla dividida la actividad industrial:

1. Aprovisionamiento de las materias primas.
2. Transformación de los materiales.
3. Distribución del producto obtenido.

Aparentemente la elección de la ubicación de la empresa puede parecer evidente; colocarla cerca de la fuente de materias primas, para reducir los costes de transporte. Pero de hecho hay muchas más variables que intervienen en el momento de tomar dicha decisión.

Variables que pueden influir en la localización de una empresa son:

1. Materias primas: precio coste y lugar de adquisición. Es lógica aquella ubicación que esté cercana a las fuentes de materia prima.

2. Energía: precio y facilidades de acceso. Ubicación de la industria cerca de puntos de abastecimiento energético.
3. Mano de obra: especialización, dinamismo. Ubicación de la empresa allí donde encontrar mano de obra especializada, y en los casos de mano de obra no especializada, donde la encuentre a menor coste.
4. Mercado de consumo: stock necesario, postventa. Una empresa situada cerca del mercado goza de indudables ventajas que son, principalmente, la atracción que se ejerce sobre el mismo y el hecho de hacer llegar la mercancía en el tiempo oportuno y con un menor coste.
5. Terreno: precio, polígono industrial, comunicaciones. La ubicación en zonas donde hay alta concentración de industrias o zonas destinadas a industria (polígonos industriales) es más rentable, ya que se conjugan a favor de varios factores de infraestructura viaria, energética y de comunicaciones.
6. Obtención de capital: primera inversión. Es vital una zona donde sea más fácil la atracción de dinero. Una zona de este tipo se encuentra alrededor de las capitales financieras, las cuales ejercen su influencia en las poblaciones colindantes y relativamente cercanas.
7. Ventajas fiscales. Hay determinadas áreas geográficas que, bajo las directrices de las diversas administraciones, y siguiendo criterios que obviamente consideran válidos e incluso necesarios, gozan de ventajas fiscales y laborales.
8. Ambiente social. Hay zonas determinadas de la geografía de un país que son más conflictivas laboralmente que otras.
9. Economías de aglomeración. Las economías de aglomeración son aquellas que se obtienen al establecerse en un área determinada muchas personas y actividades industriales. En esas zonas se tiene más facilidad para encontrar mano de obra ya especializada, se tiene la posibilidad de crear centros de investigación y desarrollo conjuntos, y los mercados son más maduros y las demandas mayores.

10. Suministro de componentes y existencia de servicios. Para cubrir las necesidades de servicios de la empresa: información, asesoría, publicidad, suministro de componentes, entre otros. La ubicación deberá estar cerca de las personas o entidades que puedan dar solución a los requerimientos, en la medida de la importancia relativa de los mismos
11. Eliminación de residuos: infraestructura, vertederos industriales. Ubicación próxima a vertederos o a infraestructuras de tratamiento y eliminación de residuos industriales. En caso de expulsar subproductos desagradables -no contaminantes- se buscará una ubicación alejada de cualquier núcleo urbano. Si el subproducto a expulsar es contaminante, la empresa actuará de acuerdo al imperativo legal vigente.
12. Dinamismo empresarial. Al igual que 'el dinero genera dinero', una zona con alto dinamismo empresarial desarrolla una gran actividad económica, estas zonas, además gozan de ventajas de infraestructuras y servicios.
13. Grandes conurbaciones. En un principio las ciudades ofrecían grandes atractivos para el establecimiento de industrias. Sin embargo, factores como inexistencia de materia prima, salarios elevados, solares e inmuebles escasos y caros, causan la migración de las industrias. Actualmente, hay tendencia a una vuelta de las industrias hacia las grandes ciudades, pero sin localizarse en su interior, es decir, las industrias se establecen en el área de influencia de ciudad. De este modo se goza de las ventajas que ofrece la ciudad y de las ventajas que la 'no ciudad' también ofrece. (Huawani, Administración y dirección de empresas, 2007, pág. 26...29)

#### **4.4. La empresa como Sistema.**

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el sistema global, que tiene unos objetivos. Los elementos pueden ser de cualquier tipo: pueden ser objetos, personas, ideas, entre otros.



Estructuralmente un sistema se puede dividir en partes, pero funcionalmente es indivisible, en el sentido de que si se divide en partes se pierden algunas de sus propiedades esenciales. Por un lado, un sistema goza de propiedades que no se encuentran en ninguno de los elementos y, por el otro, el pertenecer a un sistema puede potenciar o disminuir la capacidad de cada elemento.

Pues bien, la empresa es un sistema. Más concretamente, la empresa es un sistema abierto; un sistema que recibe de su entorno una serie de inputs o entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de outputs o salidas de diverso tipo. Si las salidas generadas por la empresa se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de retroalimentación, o feedback, por el cual se modifican las entradas hasta conseguir que las salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta y autocontrola para conseguir sus objetivos. Dicho de otro modo, el sistema de control se encuentra en la propia empresa.

Según sea la forma de realizar las agrupaciones, es posible distinguir en la empresa diferentes tipos de subsistemas, que, a su vez, se comportan en sí mismos como sistemas.

Principales agrupaciones son las siguientes:

1. La primera distingue, según se ha señalado anteriormente, entre el sistema procesador de inputs en outputs y el sistema de control.
2. La segunda distingue entre el subsistema humano, el subsistema material, el subsistema tecnológico y el subsistema de información.
3. La tercera distingue entre el subsistema de flujos físicos, el subsistema de flujos financieros, y el subsistema de flujos de información. Cada uno de ellos, a su vez, constituye un sistema en el cual se pueden distinguir otros subsistemas.

Así, el primero es aquel por el cual circulan flujos de materias primas, productos semielaborados, productos terminados que se distribuyen a los clientes. Y está formado por los subsistemas de producción y de marketing.

En el segundo se transforma ahorro en inversión materializada en capital productivo y se encuentra integrado por el subsistema de financiación (en el que se obtienen los medios financieros) y por el subsistema de inversión (en el que esos medios se materializan en inversiones productivas). El tercer subsistema es el de dirección, que actúa sobre los otros dos y que, a su vez, se encuentra formado funcionalmente por los subsistemas de planificación, organización, dirección propiamente dicha o gestión, y control. (Huawani, 2007, pág. 29 y 30).

#### **4.5. El entorno de la empresa**

La mayor parte de las empresas, operan en países que hacen que se encuentren sometidas a un sistema de libre mercado; la mayor parte son empresas privadas que han de hacer frente a la competencia. En el sistema de empresa privada el éxito y el fracaso dependen de la capacidad que se tenga para conseguir la aceptación de los consumidores frente a los competidores. La competencia asegura que, a largo plazo, las empresas que satisfagan las demandas de los consumidores tengan éxito y que aquellas que no lo hagan desaparezcan y sean reemplazadas por otras.

A Adam Smith se le suele denominar 'el padre del capitalismo'. Fue el primero que describió el principio de que la competencia entre las empresas es el sistema que mejor sirve a las necesidades de la sociedad. En su obra 'La riqueza de las naciones', publicada en 1776, Smith decía que la mejor regulación de la economía es la que efectúa 'la mano invisible del mercado'.

El papel del mercado en la eficacia del sistema económico es de una enorme importancia. Su 'mano invisible' asegura que sólo las mejores empresas sobrevivan, de manera semejante al modo en el que los sistemas ecológicos garantizan la perfección de las distintas especies, existiendo, así, una teoría ecológica de las organizaciones.

Las continuas innovaciones en la tecnología de materiales, de productos, de procesos, y de sistemas de organización, los continuos cambios en el marco legislativo y los cambios en los hábitos de los consumidores, suponen el que las empresas se muevan en entornos cada vez más dinámicos.

El aumento de las acciones de la competencia, que afectan, a los productos y a los mercados en que actúa la empresa y que amenazan el mantenimiento de su posición competitiva, implican un entorno progresivamente más hostil. La mayor dimensión y amplitud de las actividades por el mayor número de productos, de mercados y de recursos productivos en los que operan las empresas significan igualmente una mayor complejidad de gestión.

A medida que el entorno se ha ido haciendo más dinámico y más hostil y que la gestión empresarial se ha ido haciendo más compleja, es más conveniente que las empresas tengan que adoptar un estilo más profesional y formalizado de gestión. Por otra parte, esto es aún más necesario cuando las expectativas de rentabilidad son menores, pues ello obliga a mejorar el proceso de decisión empresarial para permitir mantener la competitividad y asegurar la supervivencia de la empresa.

Esto ha comportado que sea necesario que las empresas asuman una mayor profesionalización del equipo directivo y del personal, racionalicen sus estructuras organizativas, elaboren una estrategia empresarial explícita, fomenten una mayor motivación individual, procedan a una progresiva delegación y descentralización de responsabilidades, mejoren sus sistemas de control de administración, optimicen sus sistemas de gestión de desarrollo, producción y marketing, mejoren la gestión de las relaciones con clientes, mejoren la gestión del conocimiento interno y externo, entre otras acciones y, especialmente, se orienten al cliente/mercado.

La necesidad de anticiparse a los cambios del entorno, para mantener y mejorar la competitividad empresarial, exige realizar un ejercicio permanente de previsión del entorno organizativo que permita reducir la incertidumbre del futuro y facilitar el proceso de adaptación de la empresa a ese entorno. Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuros de la empresa, y a partir de aquélla se realizará la planificación, proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo. Con el ejercicio de previsión no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el futuro, sino más bien anticipar las posibles alternativas que se pueden presentar antes de que no haya tiempo de reaccionar. (Huamani C. A., 2007, pág. 29...31)

## **Conclusión.**

Al finalizar el presente trabajo se analiza la fase dinámica del proceso administrativo que tiene toda organización, ya que toda entidad tiene el propósito de cumplir sus metas, orientados hacia sus objetivos todo ellos debidamente preestablecidos por una planeación estratégica.

Una empresa, sea pequeña o grande, y cualquier organización, sea lucrativa o no, está bien organizada si cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes se encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos.

Explicamos que toda empresa es un elemento creador de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida.

Se trata de un organismo vivo, nacen, se desarrollan también en pequeñas empresas que generan riquezas y permiten un desarrollo económico con eficiencia, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el lucro.

Cabe mencionar que se detalló que las organizaciones están divididas por sectores económicos, actividad empresarial y que esta se caracteriza como sistema ya que está compuesta por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con el objetivo de potenciar la capacidad de cada elemento que hay dentro de la organización.

## Bibliografía

- (Campo). (1988). *La empresa y su Organización*. Madrid: Piramide.
- Blanco, R. B. (2018). *Elementos basicos de administracion* . mexico.
- Blanco, R. B. (2018). *Elementos Basicos de la abministraacion*. Mexico.
- Blanco, R. B. (2018). *Elementos basicos de la administracion*. Mexico.
- Blanco, R. B. (2018). *Elementos Basicos de la Administracion*. Mexico.
- Blanco, R. B. (2018). *Elementos Basicos de la administracion*. Mexico.
- Blanco, R. B. (2018). *Elemnetos Basico de administracion*. Mexico.
- Bueno,Ramos, Berelleza. (2018). *Elementos basico de la administracion*. Mexico.
- Calderon, A. (20 de enero de 2017). Obtenido de <https://cenical.com/la-organizacion>
- Calderon, A. (20 de enero de 2017). Obtenido de <https://cenical.com/la-organizacion-proceso-administrativo>
- Campo, E. B. (1988). *La empresa y su Organiazcion 01*. Madrid: Editorial Piramide.
- Campo, E. B. (1988). *La empresa y su Organización 01*. Madrid: Piramide.
- Caro, R. E. (25 de enero de 2012). Obtenido de <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas/>
- emprendepyme. (10 de enero de 2018). *emprendepyme*. Obtenido de emprendepyme: [www.emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net)
- Huamani, C. A. (2007).
- Huamani, C. A. (2007).
- Huamani, C. A. (2007).
- Huamani, C. A. (2007).
- Huamani, C. A. (2007).
- Huamani, C. A. (2007). *Administracion y direccion de empresas*. 20.
- Huamani, C. A. (2007). *Modulo de administracion y direccion de empresas*.
- Huamani, C. A. (2007). *Modulo de administracion y direccion de empresas*.
- Huawani, C. A. (2007). *Administracion y direccion de empresas*.
- Huawani, C. A. (2007). *Administracion y direccion de empresas*.
- Noe, C. y. (2007 y 2005).
- Nuño de Leon, P. (2012). *Administracion de pequeñas empresa*. mexico: tercer milenio.

Raffino, M. E. (29 de julio de 2020). Obtenido de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion>.

Sachez, M. M. (s.f.). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

*www.empredepyme.net*. (10 de enero de 2018). Obtenido de [www.empredepyme.net](http://www.empredepyme.net)