

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT
UNIDAD ACADÉMICA DE ECONOMÍA E INFORMÁTICA**

MAESTRÍA EN NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS



**"CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA EMPRESARIAL
DE LOS MICROEMPRESARIOS DE TEPIC DEDICADOS
A LA ELABORACIÓN Y VENTA DE ALIMENTOS"**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS EN NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS

PRESENTA:
LIC. ANA ISABEL LUGO CONTRERAS

DIRECTOR DE TESIS:
DR. RICARDO RAFAEL ULLOA CASTAÑEDA

TEPIC, NAYARIT MARZO DE 2009

Agradecimientos:

*A mis papás y hermanos quienes
con apoyo y confianza permitieron
que llegara hasta el final de esta meta.*

*A mis maestros y asesores
quienes me dieron nuevos criterios académicos y
profesionales para ser más competitiva.*

*A mi esposo por su apoyo incondicional
que me brindó durante todo el posgrado.*

Sílo... Gracias...

HRA TIMATE TIMAHIBE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	7
HIPÓTESIS.....	8
OBJETIVOS.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
DELIMITACIÓN.....	9
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
CAPITULO I LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA MICROEMPRESA.....	11
1.1 CULTURA EMPRESARIAL.....	11
1.1.1 Cultura.....	11
1.1.1.1 La Cultura En México.....	12
1.1.1.2 Cultura Organizacional.....	14
1.1.1.2.1. Diferencias Entre Una Cultura Organizacional Fuerte Y Una Débil.....	15
1.1.1.3 Cultura Empresarial.....	16
1.1.1.3.1 Elementos De La Cultura Empresarial.....	19
2.1.1.3.2. La Cultura Empresarial Y Los Planes De Desarrollo De La Empresa.....	20
1.1.2 Empresario.....	23
1.1.2.1 Empresarios Y Administradores.....	24
1.1.2.2 Característica De Un Empresario Exitoso.....	26
1.1.2.3 El Empresario En El Crecimiento Económico.....	29
1.2 LA MICROEMPRESA.....	33
1.2.1 La Importancia De La Micro Y Pequeña Empresa.....	33
1.2.2. Ventajas Competitivas De La Micro Y Pequeña Empresa.....	35
1.2.3 La Microempresa De Tepic.....	37
1.2.4. La Cultura Emprendedora Del Micro Empresario.....	38
1.2.5. Empresarios De Tepic.....	40
1.2.6. Negocios Familiares.....	45
12.7. Problemas, Limitantes Y Hallazgos En Las Microempresas De Tepic.....	46
CAPITULO II MEODOLOGÍA.....	50
CAPITULO III RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	52
CAPÍTULO IV PROPUESTAS.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	75

INTRODUCCIÓN

La actividad económica en Tepic se ha venido desarrollando en forma lenta y quizás, uno de los principales factores que ha influido es la pobreza que se vive en la entidad, ya que; hasta el año de 1998 Nayarit ocupaba el tercer lugar como el estado más pobre que existe en la república mexicana, en términos de la generación del PIB del ingreso per cápita, por lo que los principales grupos campesinos, agropecuarios, indígenas, pesqueros entre otros, han encontrado un apoyo limitado hacia el desarrollo de las áreas económicas. Este es un problema que durante décadas ha generado un continuo rezago económico, político y cultural e incluso en los últimos años ha existido ya un retroceso en el avance económico según lo mencionó el Secretario de Desarrollo Económico Lic. Ernesto Navarro en el seminario referente a la economía de Nayarit, y según lo muestra la información económica de INEGI.

El estado de Nayarit cuenta con una población de 920,185 (INEGI) habitantes de los cuales 305,025 habitan el municipio de Tepic. (INEGI 2000). Con una población económicamente activa de 416 371.

Al considerar a la población ocupada con relación al sector económico en el que labora, se observa que 72.4 mil personas (17.7% del total) trabajan en el sector primario, 79.9 mil (19.5%) en el secundario o industrial, y 255.3 mil (62.4%) están en el terciario o de los servicios. El restante 0.4% no especificó su actividad económica. (Fuente: INEGI-ENOE 2008)

En el país existen problemas que afectan a los empresarios, problemas de infraestructura e institucionales y, de los cuales Nayarit no está exento, dichos problemas están relacionados, entre otros; con los trámites burocráticos para gestionar el inicio de un nuevo negocio, la

casi inexistente desregulación que afecta lógicamente al desarrollo empresarial, la falta de una gestión y resolución de trámites expedita en Tepic. Todo esto y más, provoca la elevación de los costos, desalienta la inversión y frena la competitividad del aparato productivo estatal y nacional.

Es importante investigar el entorno de uno de los principales elementos de economía, la cultura económica empresarial. Es por eso que en la presente investigación, se intentará presentar los diferentes factores que han influido y siguen influyendo en la situación de desarrollo socioeconómico de un sector de microempresarios de Tepic. Factores tan destacados y con tanta «personalidad» como la mentalidad rural y la periferia económica; el caso de las «ausencias» más destacadas, la falta de iniciativa empresarial; cultura empresarial, la falta de empresarios, la falta de industria; los procesos de socialización laboral de los jóvenes o la presencia de un sistema de valores empresariales que haya permitido a nuevas generaciones desarrollar el gran potencial con que cuenta el estado; el sistema de valores imperante en una comunidad puede frenar o acelerar el proceso de desarrollo socioeconómico en el que se inserta. Por ello no es posible hablar de un buen desarrollo de la cultura de valores en las microempresas de Tepic.

Esta investigación se divide en varios capítulos. En la primera parte se destaca la parte teórica de la cultura empresarial, se definen conceptos como Cultura, Empresario y Cultura Empresarial, Cultura Organizacional, características de los empresarios exitosos, también temas relacionados con la microempresa, así como sus elementos. En la segunda parte se explica la metodología que se empleara en la investigación; como se realiza la investigación de campo, los modelos, tanto estadísticos como las encuestas que se aplicaron a microempresarios de la región, todo esto con el objeto de observar la

realidad de Tepic, cuáles son sus características: conductas, actitudes, hábitos, tradiciones empresariales; quiénes son los empresarios de Tepic en qué invierten y cómo se organizan. El objetivo final será el de ofrecer una serie de recomendaciones y alternativas de solución a través de propuestas que mejoren y fortalezcan la cultura de los microempresarios de Tepic para la problemática observada.

JUSTIFICACIÓN

Se seleccionó este tema relacionado con la micro empresa porque se han detectando algunas ineficiencias en los empresarios Tepicenses y es de interés el conocer por qué existen tales deficiencias, a través de un análisis de conductas, actitudes y tradiciones que caracterizan el constante fracaso o conformismo de dichos empresarios.

Se considera importante identificar las causas, la raíz del problema cultural y de esta manera, comprender la conducta de los empresarios de la región.

A través de esta investigación se pueden conocer las debilidades y los problemas más rutinarios a los que se pueden enfrentar los empresarios, así como también aprovechar las fortalezas y oportunidades que se les presenten y hacerles una serie de sugerencias o propuestas que les ayuden a entender y a ver desde otra perspectiva los niveles empresariales. Ya que hoy en día la globalización demanda mayor competitividad a las empresas sin importar su tamaño y su tipo, haciendo necesario impulsar la administración de la cultura. El conocimiento, la capacitación y el espíritu de servicio que facilita el logro de los grandes propósitos sociales. La cultura organizacional es un fenómeno cambiante. Su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otras circunstancias sea la misma. Es decir, un estilo de trabajo de cualquier empresa en un determinado tiempo puede implicar ciertos valores y métodos de trabajo. Pero, si se aplica un proceso de cambio planeado y dirigido, puede que en otro momento tanto los métodos de trabajo como los valores de la organización no sean los mismos. (Smircich, 1983).

Con el desarrollo de esta investigación se puede contribuir a desarrollar y mejorar una cultura empresarial más exitosa.

HIPÓTESIS

La micro empresa de Tepic, presenta rasgos socioculturales muy específicos que influyen negativamente en el desarrollo y crecimiento económico de la misma, así como en el desarrollo socioeconómico de la localidad y/o región en la que se ubica

Los valores, creencias y actitudes que conforman la cultura empresarial de las micro empresas presentan graves deficiencias en cuanto a la existencia, desarrollo y puesta en práctica de valores éticos y emprendedores.

OBJETIVOS

OBJETIVOS

Proporcionar un conocimiento del entorno empresarial conformado por las microempresas dedicadas a la venta de alimentos, poniendo de manifiesto los valores, creencias, actitudes y prácticas; de manera que queden al descubierto aquellos no deseables que se rigen como obstáculos para el desarrollo empresarial, así como los deseables que mejoran la competitividad.

Objetivo general:

Definición de los rasgos culturales de los micro empresarios del mercado central de la ciudad de Tepic, que provocan la competitividad y permanencia en el mercado de las empresas relacionadas con la venta y elaboración de alimentos

Objetivos particulares:

- a) Características de los empresarios del mercado central.

Cultura de las empresas competitivas del mercado central.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En vista de la situación económica, política y social que se vive a nivel mundial, es prioritario mejorar la competitividad de las empresas.

La necesidad de conocer la cultura empresarial bajo la cual laboran las microempresas en nuestro municipio es de suma importancia, ya que la cultura ejerce una gran influencia en el funcionamiento de estas organizaciones. Si se logra crear una cultura de servicio en donde los clientes internos compartan la filosofía, visión, misión y objetivos de la organización las posibilidades de obtener como resultado un alto grado de competitividad en este tipo de empresas son definitivamente mayores, y sobre todo lograr su permanencia en el mercado.

DELIMITACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Tepic. Trata los elementos que existen en la cultura de empresarios de la microempresa dedicada a la venta y elaboración de alimentos.

Una parte de esta investigación es técnica, también se realizó investigación de campo, consultando una muestra de microempresarios relacionados con un área específica y pequeña de la ciudad.

Esta investigación tiene un enfoque hacia las microempresas dedicadas a la venta y proceso de alimentos

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué características del empresario permite a la microempresa permanecer en el mercado?

¿Qué aspectos culturales provocados por el empresario permiten a las microempresas de Tepic competir en un mercado cada vez más exigente?

¿Qué rasgos del microempresario inhiben el crecimiento de su propia empresa?

CAPITULO I LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA MICROEMPRESA

1.1 CULTURA EMPRESARIAL

1.1.1 Cultura

El término cultura apareció en la Roma antigua, como la traducción de la palabra griega *paideia*, que significa "crianza de los niños", aunque hay quienes afirman que el concepto pre-clásico es *aethos*, que hace referencia a hábito, costumbre, morada, refugio, concepto que parece obedecer más a la percepción que los griegos tuvieron de la dimensión cultural. (Medina, 2001).

La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día, no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. (Adorno, T. W, 1986)

Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa, prefieren los ritos llenos de simbolismos.

Con el surgimiento de las máquinas y la tecnología, y sus posibilidades de desarrollo, queda marcado el dominio del hombre sobre una naturaleza que empieza a dejar de ser escasa, y en esa medida queda marcada la eliminación de las bases de las cuales se levantaron las formas de las culturas tradicionales.

La cultura supone siempre un sistema compartido de respuestas, así como un diseño social de la conducta individual. Para saber si un rasgo

de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres de sus características intrínsecas: 1) Si se comparte socialmente entre los miembros del grupo, pues la cultura no es individual, es por definición social; 2) Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable; 3) Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen y se difunde a través el proceso de la socialización (LUCAS MARÍN, A., 2001)

Para la formación y mantenimiento de la cultura se deben tener en cuenta muchos aspectos como la cohesión de grupo ya que es el campo fértil que permite el desarrollo de ésta, facilitando la apropiación de características comunes y valores. Al respecto Schein (1988) manifiesta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de ésta, debe contar con estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, con un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no sean compatibles con los objetivos.

1.1.1.1 La Cultura en México

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser desprendidos cuando entras a la fábrica, a la oficina, al despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, y de ahí la importancia de ver su impacto en la organización. (<http://spin.com.mx/%7Erjaguado/cultura.html>)

Eva Kras (1991) en su libro titulado "La administración mexicana en transición", divide a los fenómenos culturales es decir, las formas y

creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México, en dos puntos:

1. Aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y
2. Los que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

"Dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino." Sobre ese punto E. Kras (1991) nos dice que en ciertas empresas donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo. El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

Existen puntos negativos de la cultura mexicana que afecta a la empresa y son considerados como freno a la modernización, se trata de la *impuntualidad*, esta impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización. Otro y no menos importante es el concepto de *trabajo en equipo*, casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento, desempeño, planeación, y toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales.

"El reconocimiento de todos estos valores en la cultura mexicana nos ayudará a entender mejor la posibilidad de éxito que tienen los programas de calidad en nuestro país". (Kras, 1991)

1.1.1.2. Cultura Organizacional

El Doctor Mario Gutiérrez, en su libro titulado "Administrar para la Calidad" define la cultura organizacional como: "el conjunto de factores que determina la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y son elementos decisivos de su productividad" (Gutiérrez, 1990)

Entendemos como cultura organizacional al conjunto de valores, creencias, ritos, sentido de pertenencia y entendimientos importantes que practican los integrantes de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las creencias, valores y normas son los elementos esenciales de la Cultura organizacional. Las Creencias sirven de guía a la comprensión, al aprendizaje y a la acción. Para Schein (1991) las creencias de la empresa son la esencia de la cultura organizacional ya que condicionan acciones, comportamientos, percepciones e interpretaciones de todos los miembros de la organización. Los Valores son los ejes de la conducta y están relacionados con el propósito de la organización, a través de los valores se fundamenta toda la estructura organizacional, es decir son los cimientos de cualquier cultura organizacional. Los

valores proporcionan dirección a los empleados y establecen guiones de comportamiento. Los valores en primer lugar, deben significar algo; deben ser conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización y constantemente se deben afinar para que se adapten y permitan a la empresa desarrollarse adecuadamente. (Sanz De La Tajada, 1994).

Las Normas se encuentra por lo regular en los manuales y reglamentos de las organizaciones y sirven para regularizar la cultura de la organización. Las normas debes ser comunicadas a todos desde el momento que entran y forman parte de la organización y están relacionadas con el horario de trabajo, conductas inaceptables, control de asistencia, actitud en el trabajo y apariencia personal

El conocer la cultura organizacional es importante para detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas., Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización), poder formar equipos de trabajo dentro de la organización que puedan interrelacionarse y hacer mas fácil el trabajo, y buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral. (Rios, Amilcar)

1.1.1.2.1. Diferencia entre una cultura organizacional fuerte y una débil

Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador. (<http://spin.com.mx/%7Erjaguado/cultura.html>)

En la cultura organizacional fuerte, existe *autonomía individual*, es decir, el personal tiene libertad de resolver los problemas a su cargo; su estructura es flexible, la gerencia muestra gran interés por su personal, las compensaciones y ascensos están basados en el nivel de productividad del personal, se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal, cuenta con un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Una cultura organizacional fuerte siempre está orientada a la acción, al cliente, es decir busca satisfacer sus necesidades; obtiene productividad a través de su gente, se compromete con los valores positivos como honradez, responsabilidad, puntualidad, sencillez, capacidad de diálogo; conoce sus fortalezas y debilidades y cuenta con el personal necesario para el desarrollo de sus labores.

En cambio en una cultura organizacional débil, el personal tiene poca libertad para desarrollar su trabajo, se desconocen los niveles productivos del personal, la gerencia centra su atención en la producción y muestra poco interés por su personal, no se estimula al trabajador a ser innovador. (Ríos, Amílcar)

Para cambiar una cultura organizacional débil se inicia con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo con ellos, y la reflexión conjunta sobre la misión de la empresa, aquello que debe hacer la gerencia para satisfacer las necesidades de los trabajadores. (RIOS,2005)

1.1.1.3 Cultura Empresarial

Buscando conceptos sobre cultura empresarial, se encontró que **La Cultura Empresarial** "es un conjunto de actitudes, conductas que asume determinado grupo de personas para emprender cosas. Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en la forma de actuar ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar". (<http://personales.jet.es/amozarrain/Cultura.Empresarial.htm>)

Estas creencias básicas con sus compromisos conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

"Toda cultura empresarial tiene que ser explicitada en Un propósito, Una Misión, Unos Valores y Unas Políticas para que las generaciones

presentes y las futuras puedan tener unos referenciales en los cuales poder basarse y poder perpetuar la mejora continua de la propia organización y de la sociedad en la cual se mueve.” (<http://personales.jet.es/amozarrain/Cultura.Empresarial.htm>)

En la década de los setenta las escuelas de negocios empezaron a implantar un nuevo concepto identificador de corporaciones, lo llamaron *cultura empresarial*. A partir de entonces se profundizó sobre qué era y cómo incidía en las corporaciones. Para ello partieron de la base que para conocer a un ser humano es necesario observar su comportamiento, sus creencias y el ambiente que le rodea, y extrapolar estos conocimientos sociológicos a un conjunto de seres humanos: la empresa. Posteriormente iniciaron los estudios para valorar la incidencia de esta cultura en las pautas de comportamiento.(Berger, 1999)

Se entiende por cultura empresarial a "aquella realidad de la organización empresarial, que está integrada por un conjunto articulado de creencias, querencias, pautas de comportamiento y medios, que comparten todos los integrantes". En otras palabras la Cultura de la empresa es aquel principio donde se inician e identifican todas las actuaciones de la empresa. http://www.konica.es/ut_cul.htm

Mediante su Cultura, las empresas se identifican y se relacionan; se integran y se entienden; y desde ella, valoran y jerarquizan las múltiples situaciones que el entorno les presenta, pudiendo así darles respuestas adecuadas y coherentes.

"La cultura empresarial es el alma de la empresa, la subjetividad colectiva que ilumina el protagonismo económico-social de la misma. Es una espiritualidad profesional, de oficio, de misión, de ambición; es una voluntad de querer ser que identifica a las organizaciones y les otorga personalidad y estilo" (Quintana, 1998).

Para Schein (1998) la cultura empresarial es un modelo de presunciones básicas, surgidas o fabricadas en el proceso de enfrentamiento de las empresas con problemas tanto internos como externos, y que tienen la fuerza y la vigencia necesarias para poder ser enseñadas y transmitidas a todos los miembros de la organización.

Menguzzato y Renau (<http://www2.glauco.it/vitral/vitral39/econom.htm>) ven la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades y aptitudes comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización y que influyen, como normas implícitas, en su comportamiento.

La cultura empresarial, que puede ser creada, y medida y conocida cuando se desee, como la estructura organizativa y las políticas financieras y de personal, influye en el mejor o peor performance de las empresas.

1.1.1.3.1 Elementos de la Cultura Empresarial

Angel Ribes Pons, (<http://www.uv.es/~aribes/cultura.htm>) describe los elementos de la Cultura empresarial, en su página de internet, como:

Creencias empresariales: aquel conjunto de supuestas "verdades" que comparten los miembros de una empresa, y que utilizan para comprender y actuar sobre las realidades internas y externas.

Querencias de una empresa: son el conjunto de sus pretensiones. Comprenden fines, objetivos, metas, propósitos, intereses, valores, misiones, etc. Toda organización empresarial nace como una asociación de individuos que persiguen satisfacer sus necesidades individuales merced al logro de las de grupo.

Pautas de comportamiento: es todo aquello que prescribe un modo de actuar. Son los referentes éticos, los usos habituales, modos (lenguaje, argot, etc.) y comportamientos (mecanismos de promoción, despido, afrontar crisis etc.). Los modos son pues aquellas realidades que utiliza la organización para hacer realidad sus querencias. Los medios constituyen la parte más visible de la cultura; códigos de conducta, estatutos, edificios, etc. También entendemos como Pautas de Comportamiento, todo aquello que implícita o explícitamente prescribe un modo de actuar, bien porque se "debe hacer", bien porque así "se ha venido haciendo".

Medios: nos referimos a aquellas realidades mediáticas, instrumentales, que utiliza la organización empresarial para hacer realidad sus Querencias. Los Medios constituyen la parte más explícita y visible de la Cultura. En ellos incluimos desde Balances, Códigos de Conducta, Estatutos, Memorias y Organigramas hasta edificios, publicidad, número de empleados, de delegaciones, etc.

1.1.13.2 La cultura empresarial y los planes de desarrollo de la empresa

"Los fracasos en la aplicación de los planes de desarrollo empresarial se deben a la falta de una cultura empresarial entre los integrantes de la empresa"(Pinto, 2000).

Algunos empresarios se quejan de los gerentes que han contratado. Según ellos, estos profesionales fracasaron porque no lograron resolver los problemas de la empresa y sólo se dedicaron a hacer gastos e inversiones de largo plazo. Por esta razón algunos empresarios deciden seguir dirigiendo ellos mismos sus empresas, con la ayuda de su secretaria o algún empleado de confianza y no vuelven a contratar a

otro gerente porque consideran que son solamente teóricos y que ellos son los únicos que conocen el mercado de su empresa.

Este tipo de quejas aparecen por lo general, en las pequeñas y medianas empresas; y no es que éste sea un problema que sólo se relaciona con empresas de este tamaño sino que son este tipo de empresas las que recién se están preocupando por la parte administrativa. Y es que antes sólo le habían dado prioridad a la parte productiva y financiera, pues la cantidad de personal y el volumen de ventas todavía eran controlables.

Cuando un gerente ingresa a cualquier empresa lo primero que hace es identificar la forma en que se viene trabajando en ella, la cantidad de recursos que posee y las limitaciones. Luego, identifica los problemas y trata de darles soluciones con los recursos de la empresa. En la mayoría de las veces esto toma mucho tiempo y los propietarios se desesperan, pues ellos están acostumbrados a resolver los problemas de inmediato. Esto se debe a que estos empresarios normalmente resuelven sólo los problemas de corto plazo, dejando los problemas difíciles para después. Y es que la mayoría de empresas están acostumbradas a no diseñar estrategias de largo plazo.

Por otro lado, si las decisiones importantes están centradas en una sola persona, el propietario, nos encontramos con una centralización en la toma de decisiones, muy típica de las PYMES.

Hoy vivimos la era de la competitividad y toda empresa que no es competitiva termina por quebrar. Por este motivo, necesitamos tener personal que sepa resolver los problemas de acuerdo con la filosofía de la empresa. Pero esto no es tan fácil cuando tenemos como gran traba la falta de cultura organizacional.

En la mayoría de estas empresas el gerente general es el propietario de la empresa o el accionista mayoritario. El gerente-propietario se comporta paternalmente es el único que asume la responsabilidad de proteger a la empresa, no deja que nadie más lo haga porque no confía en la capacidad de tomar decisiones de sus empleados.

Por otro lado, como no tiene tiempo para pensar no escribe nada de lo que piensa y no hay forma de comunicar sus ideas a los demás. De esta forma el se convierte en el único que sabe cómo resolver determinados problemas.

El empresario que no tiene cultura empresarial ve a la empresa como su caja fuerte en la que no tiene que velar por el beneficio de los agentes con los que se interrelaciona. Por eso no le importa el desarrollo de su personal, no le interesan los problemas que ocasiona a sus proveedores y tampoco le interesa el bienestar del cliente. Él cree que sólo cuenta su empresa y la empresa es él. Todos los demás no cuentan y esto es un gravísimo error. La creación de una cultura empresarial depende en gran parte de la forma en que los líderes de la empresa la visualizan. La cultura empresarial ayuda a que la empresa se desarrolle rápidamente y sea competitiva, pues se descentraliza la toma de decisiones y todos están dispuestos a ayudar y lograr que la empresa alcance sus objetivos.

Para que una empresa se desarrolle el empresario debe:

- 1.- Ser consciente de que se es responsable, no sólo de su propio éxito empresarial sino que, debido a la interrelación con los otros agentes económicos, también se es responsable de la repercusión de las acciones entre los agentes económicos que se han convertido en sus socios.

2.- Desarrollar una filosofía empresarial que permita descentralizar la toma de decisiones.

3.- Desarrollar estrategias que no perjudiquen a sus socios comerciales.

4.- Aplicar los conceptos de calidad total en sus planes de desarrollo empresarial.

Sólo así se podrá lograr que la pequeña o mediana empresa se conviertan en una gran empresa.

1.1.2 Empresario

James Stoner (1996) comenta en su libro de Administración, que la palabra empresario viene de emprendedor, un emprendedor es aquella persona que inicia una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa, los emprendedores tienen la capacidad para tomar los factores de la producción -tierra, trabajo y capital- y usarlos para producir bienes y servicios nuevos. El emprendedor percibe oportunidades que otros no ven, además produce cuatro beneficios sociales: Fomenta el crecimiento económico, Incrementa la productividad, Crea tecnología, productos y servicios nuevos y Rejuvenece la competencia en los mercados.

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera(2005), autores del libro «Hacer Empresa: Un Reto», definen al **empresario** como *"una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito"*

Según Paul H. Wilken, (1979) El espíritu emprendedor "es un fenómeno discontinuo, que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción... y después desaparece, hasta que vuelve a aparecer para iniciar otro cambio". Pero hay que tener muy en claro que los emprendedores no son inventores, como lo dice Peter Drucker :^olos emprendedores consideran el cambio como una norma, no son

inventores sin embargo siempre buscan el cambio, responden ante él y lo explotan como una oportunidad.”(1986).

Thomas Begley y David P.Boyd (1987) estudiaron sobre la psicología de emprendedor y encontraron algunas diferencias entre los emprendedores y las personas que administran una pequeña empresa:

Necesidad de logro. Los emprendedores tienen una necesidad muy alta de lograr todo lo que se proponen.

Posición de control. Los emprendedores piensan que son las personas las que controlan su existencia y no la suerte ni el destino.

Tolerancia ante el riesgo. Los emprendedores que están dispuestos a correr riesgos moderados obtienen rendimientos más altos sobre los que no corren riesgos o los corren en forma exagerada.

1.1.2.1 Empresarios y administradores

Ellen Fagenson presenta una perspectiva diferente entre emprendedores y Administradores:

Los emprendedores tienden a valorar *el respeto a sí mismos, la libertad, un sentido de realización y un estilo de vida excitante.* Por otra parte los gerentes suelen *conceder valor a la amistad verdadera, la sabiduría, la salvación y el placer.* Fagenson llega a la conclusión de que “Los emprendedores no quieren obtener las mismas cosas de la vida que los administradores”. (Stoner, 1996)

El Lic. Pedro Hernández Tellez, Director del CRECE Puebla, comenta en un boletín informativo (Solución es CRECE) que algunas personas piensan que se puede enseñar a ser empresarios y que cualquier persona, de cualquier organización puede aprender a serlo. Los que están en contra de esta idea opinan que un emprendedor puede ser

administrador, pero no todo administrador puede ser emprendedor, porque no se puede enseñar el impulso, el ingenio, la individualidad y la forma en que trabaja la mente o la personalidad, explica algunas cualidades que definen a los empresarios:

Pasión por el negocio: El empresario debe tener más que un interés casual en el negocio, ya que el empresario se encontrará con muchos obstáculos y problemas, mismos que tendrá que vencer y si no tiene o no siente la suficiente pasión su negocio no tendrá éxito.

Tenacidad a pesar del fracaso: El empresario debe ser persistente y no declararse vencido con facilidad ante problemas u obstáculos. Se dice que los empresarios con éxito no tienen fracasos, sino experiencias de aprendizaje.

Confianza: Deben de confiar en sus habilidades y en el concepto de negocios, y en que tienen la habilidad de hacer todo lo que se propongan.

Autodeterminación: Se debe reconocer la importancia de la automotivación y autodeterminación para el éxito del negocio.

Los cambios son oportunidades: Los emprendedores ven el cambio como algo normal y necesario, buscan el cambio, responden ante él y lo explotan como una oportunidad.

Iniciativa y necesidad de realización: La disposición de los empresarios para actuar sobre sus ideas, los distingue a menudo de aquellas personas que no son emprendedoras. Los empresarios actúan con base en sus ideas porque tienen la necesidad de alcanzar logros.

Orientación al detalle y al perfeccionismo: Los emprendedores son personas muy perfeccionistas y esa lucha por alcanzar la excelencia o perfección es lo que genera el éxito en el negocio.

Percepción del transcurso del tiempo: Los empresarios están conscientes de que el tiempo pasa con rapidez, por lo que parecen ser impacientes.

Creatividad: Una de las razones por las que los empresarios logran el éxito es que tienen imaginación y pueden visualizar escenarios alternos. Tienen la habilidad de reconocer oportunidades que otras personas no ven.

1.1.2.2 Características de un empresario exitoso

Un empresario es aquel que a pesar de operar en un medio hostil, debe ser un estratega de mercado, buen vendedor, especialista en los productos o servicios que ofrece, excelente administrador financiero, psicólogo, abogado e incluso tener algo de economista.

"El empresario es el de las nuevas ideas, el que advierte las oportunidades de abrir un negocio, el que reúne los fondos para fundar una empresa, y que suele hacerse cargo de sus operaciones para ofrecer bienes y servicios al público consumidor". (Pickle, 1997)

Un empresario exitoso tiene la capacidad de tomar todas las áreas de una empresa y desarrollar una adecuada ejecución en cada una de ellas, la falta de capacidad en las áreas va haciendo que el empresario vaya tomando experiencia aprendiendo del grupo de colaboradores con quienes trabaja; esto hace que el empresario logre reaccionar antes de que los factores económicos cambien, de que la competencia tome parte de su participación en el mercado.

Ronald Torrence (1990) señala algunas características que deben tener un empresario exitoso:

1. Dentro de la pequeña empresa es una adivinanza el que pueda funcionar o no por ello el empresario debe conocer e investigar adecuadamente el mercado antes de asumir cualquier riesgo.
2. Ver una oportunidad y aprovecharla antes de que otros competidores puedan reaccionar.
3. Es importante saber a quién contrata, ya que una empresa implica un rango muy amplio de destreza administrativa, es importante estar en un continuo proceso de aprendizaje con el grupo de trabajo, ya que juzgar adecuadamente los consejos representa para un empresario el sobrevivir o desaparecer aceptar un buen o mal consejo hará la diferencia.
4. El empresario no sólo busca permanencia del negocio, sino alcanza metas personales y de la empresa misma. Mantiene la perspectiva adecuada de las cosas y para poder maximizar de la mejor manera los recursos.
5. Un empresario adquiere habilidad en juzgar al mercado en forma realista, tomando espacio en tiempo y forma para aprovechar las oportunidades.

Profesores universitarios, investigadores y hombres de negocios han intentado identificar las características personales con que debe contar el que maneja una empresa para poder conducirla al éxito:

Disposición positiva. Es la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas las responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia, y la ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y para manejar la empresa. Es necesario planear, organizar, coordinar y controlar la empresa para llegar al triunfo y no dejarlo todo al azar.

Agilidad mental. La agilidad mental del empresario consiste en una inteligencia comprensiva, buen coeficiente intelectual en un pensamiento creativo y en una capacidad analítica. El empresario debe ser capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presentan a la empresa en las diferentes situaciones, y debe estar capacitado también, para analizar los problemas y situaciones para poder solucionarlos.

El que maneja un establecimiento pequeño y advierte la existencia de problemas y los soluciona, guará a su empresa mucho mejor de lo que podrá hacerlo aquel que sea incapaz de realizar estas funciones con solvencia y prontitud.

Habilidad para las relaciones humanas. Algunos factores de la personalidad como la estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto son valiosos auxiliares para el pequeño negociante.

El administrador de una pequeña empresa debe mantener buenas relaciones con sus clientes si es que quiere convertirlos en sus clientes habituales, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo. Finalmente también debe estar atento a las necesidades y motivaciones de la clientela para poder instruir adecuadamente a sus empleados en el buen trato a ésta.

Eficiencia en la comunicación. Se refiere al trato efectivo entre dos o más personas en forma oral y/o escrita. Es decir: al establecer una comunicación propiamente dicha los sujetos emisores y receptores comprenden y se hacen comprender

Conocimientos técnicos. Los productos y servicios de una empresa deben ser buenos para que ésta pueda seguir en actividad. El empresario puede ser dedicado y diligente, es ágil mentalmente, practicar buenas relaciones humanas y ser eficiente en la comunicación; pero si su producto es malo, fracasará.

Los conocimientos técnicos se adquieren por regla general con sólo dedicarse a aprenderlos.

El empresario que mantiene buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores, prestamistas y en general, con la comunidad entera, tienen mayores posibilidades de alcanzar el éxito que el que no lo hace así.

Un empleado que le dice a su jefe lo que éste quiere escuchar y no lo que realmente está sucediendo, no establece una verdadera comunicación debido a una barrera psicológica, además los distintos patrones culturales ocasionan que los sistemas de señales y de percepción varíen de persona a persona.

Una comunicación oral efectiva es mucho más fácil de lograr que una escrita. El tono de la voz y las expresiones faciales ayudan al receptor a captar el mensaje con mayor claridad.

El empresario de una pequeña empresa tiene la posibilidad de comunicarse eficazmente, de cómo lo haga dependerá en gran parte su éxito o su fracaso.

"A manera de conclusión podría decirse que el empresario es vital para el bienestar económico de la nación. En retribución a sus servicios, éste recibe ganancias monetarias y varias satisfacciones personales". (Pickle, 1997)

1.1.2.3 El empresario en el crecimiento económico

Se ha considerado que los empresarios juegan un papel esencial del reordenamiento económico y social, incluso se arguye que son el paradigma del mercado. La experiencia de muchos países a lo largo de la historia ilustra el enorme papel de los empresarios en el proceso de desarrollo. Sin embargo dada la dificultad se supone el formalizar y cuantificar el papel y la importancia del empresariado, es común que desaparezca, no sólo en la teoría económica, sino también en los planes de desarrollo y en la discusión administrativa y política. Esta teoría supone que en adición a la tierra, el capital y el trabajo, es razonable considerar al empresariado como un cuarto factor de la producción, crucial para el desarrollo económico, como un factor que el gobierno debe promover estimulando la construcción de instalaciones para la capacitación de empresarios y por la desregulación, que son políticas que tienden a desatar los instintos empresariales.

Considerar al empresariado es tan importante como considerar al capital humano. Si algunas actividades son más intensivas en fuerzas empresariales que otras y si el empresariado es otro factor de producción, cualquier ordenamiento de las industrias enfrentará las mismas dificultades que el capital humano.

Si la experiencia empresarial o el capital humano se gana con el trabajo entonces la oferta de empresarios crece con el desarrollo (porque más

personas se convierten en empresarios y porque aquellos involucrados en actividades empresariales ganan experiencia). "Sin empresarios no habrá innovación y el aumento de los acervos de conocimiento no será relevante para el desarrollo económico"(Sun Chen,1991).

Las relaciones interempresariales que se den hacia el interior de cada economía definirán la relación con el exterior. La organización interempresarial tiene un impacto sobre el crecimiento, especialmente sobre el empleo y la balanza de pagos. Si las fuerzas empresariales de un país determinado están estrechamente vinculadas, las filtraciones hacia el exterior serán menores y por lo mismo el empleo será mayor y se podrá tener una relación equilibrada con el exterior.

En un análisis comparado entre países desarrollados y subdesarrollados se puede observar que en los que se encuentran en vías de desarrollo se ha dado un esquema de aislamiento empresarial, y que los países industriales han logrado inducir eslabonamientos empresariales por lo que los efectos en empleo y balanza de pagos han sido más severos para los países subdesarrollados que para los industriales.

"El desarrollo de relaciones inter empresariales ha sido sumamente exitoso en países de capitalismo tardío como es el caso de Japón y Corea que optaron por desarrollar una trama ínter empresarial a través de los grandes conglomerados" (Ruiz, 1999).

1.2 LA MICROEMPRESA

1.2.1 La Importancia De La Micro Y Pequeña Empresa

La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Aproximadamente posee de 1 a 6 integrantes. las microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar sus ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.

La Enamin define a la microempresa como el conjunto de unidades productivas en los que laboran hasta cinco personas (seis incluido el propietario) (1) y sólo en el caso de las manufacturas podrán ser hasta quince personas (16 incluido el dueño). (2) Estas microunidades productivas incluyen también los trabajadores por cuenta propia (enamin 2002)

Quienes componen la microempresa van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven, padre de familia que decide instalar un taller en su cochera, el taquero de la esquina, el lavado de coches, etc.

Las microempresas son fuente generadora de empleos, se transforman con gran facilidad, son flexibles y se adaptan a los cambios del mercado.

Históricamente, la empresa micro y pequeña ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización y a la vez, ofrece una oportunidad para una continua expansión del sistema económico del país.

La definición tradicional del concepto de micro y Pequeñas Empresas, según la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, se ha basado los siguientes criterios:

- El número de trabajadores que emplean
- El volumen de producción de ventas
- El valor del capital invertido
- El consumo de energía

El Diario Oficial de la Federación define a las micro y pequeñas empresas mediante la siguiente tabla:

ESTRATO	NUMERO DE TRABAJADORES		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	HASTA 30	HASTA 6	HASTA 20
PEQUEÑA	DE 31 A 100	DE 6 A 20	DE 21 A 50

Fuente: Diario oficial de la Federación 1999

Las micro y pequeñas empresas tienen un papel esencial en el entorno económico presente y futuro, ya que contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación.

No obstante que la micro y pequeña industria poseen una posición importante en la generación de empleos en el país, se enfrentan a una

serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con empresas transnacionales.

Algunos de estos problemas son:

La Inflación. La incidencia del proceso inflacionario, en el aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Y

La Administración. Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su incapacidad en la administración, ya que por lo regular, cuentan con un administrador, que no es especialista, sino un "generalista".

La falta de acceso al capital. Realmente existe un problema con respecto al programas de financiamiento ya que son muy pocos los programas y los que hay no son divulgados por los organismos encargados, es decir, los empresarios no los conocen ni tienen idea como acceder a ellos.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su cultura interna, conocimiento de técnicas administrativas modernas y de la capacidad de su capital humano para ponerlas en práctica.

1.2.2 Ventajas Competitivas de las micro empresas

- La absorción del pago por derechos por traslado de dominio en la compra de terrenos para la instalación de empresas,
- Becas de capacitación
- Acceso a los principales mercados del mundo, gracias a los 32 Tratados de Libre Comercio que ha firmado México.
- Modernas vías de comunicación

- La mayor flexibilidad productiva y las facultades de adaptación a un mercado en constante fluctuación
- aportan una importante contribución a la economía en cuanto a la producción de bienes y servicios;
- proporcionan mas de la mitad de los empleos remunerados con posibilidades de aumentar estas proporciones todavía más;
- crean puestos de trabajo con un costo de capital relativamente bajo, especialmente en el sector de servicios;
- sirven de vehículo para reducir las disparidades de ingresos;
- crean nuevos contingentes de trabajadores calificados y semicalificados;
- mejoran los efectos de propagación entre sectores de la economía de las distintas capas económicas y sociales;
- ofrecen oportunidades de desarrollar y adaptar métodos tecnológicos apropiados;
- constituyen un excelente terreno para desarrollar el espíritu de la empresa y de gestión,;
- aumentan el ahorro y la inversión por parte de personas y grupos locales, lo cual permite la utilización más eficaz de un capital escaso;
- aumentan la movilidad para un mejor desarrollo de los recursos naturales;
- fomentan acuerdos especiales de subcontratación y actúan como elementos de las empresas en gran escala
- se adaptan con flexibilidad a los cambios del mercado .

Otra ventaja muy significativa de las micro y pequeñas empresas consiste en su capacidad de centrar su negocio en un nicho de mercado específico y satisfacerlo a través de productos y servicios novedosos, diferentes a los ofrecidos por la competencia. Al concentrarse en un

segmento específico, logran ser rentables y mantenerse así vigentes en el mercado frente a los mayoristas. En términos empresariales, un nicho de mercado se define como una porción de un segmento de mercado, cuyos miembros poseen características y necesidades similares, las cuales no están del todo cubiertas por las grandes empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen entonces un factor clave de estabilidad y competitividad. Su importante papel en materia de creación de riqueza y generación de empleo, su flexibilidad de adaptación a los cambios producidos por los ciclos económicos y su gran sensibilidad a los cambios tecnológicos contrastan con las desventajas inherentes a su dimensión.

1.2.3 La Microempresa De Tepic

La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Aproximadamente posee de 1 a 6 integrantes. las microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar sus ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.

La Enamin define a la microempresa como el conjunto de unidades productivas en los que laboran hasta cinco personas (seis incluido el propietario) (1) y sólo en el caso de las manufacturas podrán ser hasta quince personas (16 incluido el dueño). (2) Estas microunidades productivas incluyen también los trabajadores por cuenta propia (enamin 2002)

El interés por el estudio de los micro y pequeños negocios inició en 1988 con la Encuesta Nacional de Economía Informal (ENEI). Con este

antecedente, en 1992 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), coordinada con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) realizaron la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN), con la intención de profundizar en el conocimiento de las condiciones de operación y el empleo de los micronegocios. Su levantamiento de encuesta más reciente es del 2002.

2004 alcanza el Récord de la creación de micronegocios en México. Actualmente operan 25 millones de microempresas informales, cifras reveladas por INEGI y la Secretaría de Economía.

La falta de capacitación del personal y de un esquema de trabajo provocan que 7 de cada 10 nuevas microempresas dedicadas al área de alimentos cierren antes de cumplir el primer año de operación. (enamin 2002)

1.2.4 La cultura emprendedora del microempresario

El crear una empresa no te hace emprendedor. Ser emprendedor —en el contexto del mundo empresarial— supone asumir una cultura emprendedora y poner en práctica una serie de valores en la creación y desarrollo de empresas.

Valores tales como el riesgo, la iniciativa, la proactividad, el dinamismo, el logro, la constancia, la perseverancia o la planificación, quedan bastante en entredicho y, por tanto, están poco presentes en la cultura empresarial de Tepic. La clave está en el fomento y desarrollo de una cultura emprendedora real y, para ello, se torna fundamental la reorientación de los patrones de socialización en general y laboral en particular para que valores emprendedores como los citados estén

presentes y sean interiorizados e implementados por la población activa en general.

La creencia popular de que "más vale malo conocido que bueno por conocer" ejemplifica en gran parte la actitud ante el cambio y la escasa disposición y flexibilidad ante las mutaciones del entorno. Si bien se recogen manifestaciones explícitas que demandan el cambio —paso indispensable para crear pautas de respuesta nuevas y efectivas—, la presencia de estas actitudes y creencias es minoritaria entre los microempresarios de Tepic.

Las estrategias de intervención que deben desarrollarse en un futuro a medio plazo deben acabar con las resistencias al cambio, el individualismo, la desconfianza, el conformismo, la falta de comunicación, la visión patrimonialista de la empresa, la seguridad y la estabilidad, la ilegalidad, la deshonestidad, la atribución externa de problemas, etc., y, en cambio, potenciar la flexibilidad, el liderazgo participativo, la visión a largo plazo y la planificación, la confianza, la proactividad, la honestidad, la legalidad, la cooperación, la motivación por el logro, la iniciativa, la propensión al riesgo calculado, la responsabilidad, el dinamismo o la iniciativa.

En definitiva, la realidad socioeconómica y empresarial Tepicense necesita un cambio en la cultura productiva y del trabajo imperante en la región porque, la falta de una cultura emprendedora, la presencia de una cultura empresarial poco desarrollada, la ausencia de espíritu emprendedor y la fuerte presencia de un sistema de valores obstaculiza sobremanera las enormes potencialidades de desarrollo existentes.(Galindo, pablo)

1.2.5 Empresarios de Tepic

Enseguida se presentan algunas de las principales conductas, hábitos y tradiciones en los empresarios de Tepic así como también quiénes son, en que invierten, los principales problemas a los que se enfrentan, y los principales hallazgos encontrados en las empresas de Tepic.

La red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE) nos informó quienes son los empresarios en Tepic, cuáles han sido algunos de sus principales problemas y sobre todo qué hacen con sus utilidades.

En una charla con el L.E. José Ramírez Gómez, Gerente de Consultoría de CRECE y el C.P. Jorge Ariel Vázquez Castro, que funge como Director, nos señalan a uno de los principales grupos empresariales en el estado: Grupo Menchaca, Alica, Matatipac, Valdez Menchaca, entre otros.

A continuación se señalan los principales grupos empresariales de la región así como algunas de sus características principales.

El exitoso "*Grupo Menchaca*" es una empresa familiar con mucha tradición en el estado y quienes en la actualidad tienen importantes líneas productivas en el desarrollo económico sin embargo ellos sólo reinvierten en el estado aproximadamente un 20% de sus utilidades, el resto lo arriesgan en otros estados del Norte del país, lo canalizan a acciones o a EUA y Japón.

El "*Grupo Alica*", es uno de los más exitosos y de la región, este grupo se destaca por su liderazgo en la industria refresquera, ya que su fuerte económico es Coca-Cola quién gracias a las estrategias que

marca el corporativo a la fecha siguen posicionando su producto en forma creciente.

Este grupo tiene integradas empresas que son transportadoras de refrescos, flateras; y la distribuidora a todos los municipios de Nayarit incluyendo a la ciudad de Vallarta. Cuenta también con inmobiliarias (venta de terrenos) y un parque funeral.

En el área automotriz son dueños de concesiones, cuentan con dos en Tepic y una en Puerto Vallarta.

Además de Imprenta y papelería, cuentan con servicios a los consejeros, atiende a todo lo que tiene ingerencia con los accionistas.

Otro grupo es "*Valdez – Menchaca*", quienes invierten más del 50% de sus utilidades hacia el interior del estado. Se comenta que ellos están en una continua búsqueda de nuevas oportunidades.

Otro ejemplo claro de ello son el grupo de empresarios "*Altamirano*" quienes acaban de comprar una importante franquicia en el giro de comida rápida (KFC y PIZZA HUT), la negociación fue de beneficio para éste grupo y de buena presencia para la ciudad, además de explotar una excelente ubicación.

"*Grupo Matatipac*", El grupo empresarial matatipac es un grupo de empresas y en este grupo se tienen empresas de la construcción (es la constructora mas grande del estado), la constructora matatipac se dedica a operar y mantener la autopista de San Blas, de la cual son accionistas en el 42% por un periodo de 20 años, que vence en el 2008 y son socios del Gobierno del estado.

Otro giro de este grupo es Asfaltos y triturados.

También tienen otra empresa que se llama acuicultura del Matatipac en donde el giro es el cultivo de camarón, 45 hectáreas de espejo de

agua en San Blas y 200 hectáreas más que pretenden desarrollar en un periodo corto.

Tienen otro negocio, en donde producen peces de ornato, se tiene cerca de 4 hectáreas de estanques, el año pasado fue de inversión, este año ya entran en el mercado en forma masiva, seguramente sea una de las empresas de este ramo más grandes del país.

También son accionistas de una empresa que se dedica a la minería, en el Colomo, Nayarit, a un lado de Huajicori, cuentan con una mina casi equipada, para en dos meses empezar la producción.

Cuentan con otro proyecto que ya está caminando, pero muy lento que se va a dedicar a hacer los laboratorios para producir plantas in vitro, que es una nueva empresa y un nuevo sistema para producir plantas.

Por último están el estacionamiento de los Constituyentes y también una empresa que no ha sido muy exitosa de exportación de mangos.

La "Fam. Chorán", es otro grupo empresarial distinguido de la región, ha crecido y siguen asumiendo riesgos, han incursionado en acuicultura y en la comercialización de mango.

En diferentes criterios se puede saber algo acerca de lo que ha pasado con los empresarios aquí en Tepic:

El Maestro Pedro Luna comento en su conferencia titulada "Los Grupos Empresariales de Nayarit: una perspectiva histórica, que ninguna empresa de Nayarit cotiza en la bolsa y que existe una fuerte influencia de las empresas familiares y que estas a la fecha siguen operando quizá bajo otros esquemas.

Que mejor que los mismos empresarios describan a las principales características con la que se enmarca las acciones de los empresarios en Tepic:

El empresario Lic. José Luis DonJuan de la Peña, Vicepresidente de CANACO nacional, menciona que el desarrollo empresarial es pobre porque la principal empresa es la política y esta se va al ámbito gubernamental estatal y municipal y de instituciones educativas, los talentos buscan acomodarse en el gobierno o en las instituciones de educación para tener una percepción segura, bien remunerada que les permita retirarse en edad madura, todavía con energía, a descansar. Los talentos luchan por entrar a la política, desarrollarse y ahí conseguirse un patrimonio.

“En general los empresarios Nayaritas somos muy envidiosos, no podemos ver que a alguien le está yendo bien, porque de inmediato tratamos de imitarlo”.

Por otro lado, el empresario José Luis Bernal Valenzuela, Gerente Administrativo del grupo matatipac, señala que “el empresario nayarita es muy miedoso para participar, cuida mucho su dinero y no le gusta arriesgar salvo excepciones, claro. Está muy habituado al comercio, el 90% del empresariado nayarita es comerciante, el comerciante es una persona que nada más compra y vende, no produce y casi todo encaminado al campo, el año que le va mal al campo, le va mal a todo Nayarit. Aparte de que el campo está abandonado por muchas situaciones”.

No dejar de considerar la falta de agresividad del empresario y luego tenemos el problema de los sindicatos; el obrero trabajador no se ha hecho a ese cambio de productividad, de ganas de trabajar para la empresa y para él.

Con respecto al sector de la construcción menciona que los empresarios de este giro ganan un concurso se les da el anticipo y lo primero que

hacen es comprarse un carro del año, y están mal porque ese dinero es para la obra no para el carro y se acaban el anticipo y ya no tienen para meterle a la obra. Ese tipo de situaciones se tienen que cuidar mucho y ese tipo de disciplinas es la que hace falta erradicar.

Por parte del grupo Álica, su Gerente General, el Ing. Enrique Echevarría Domínguez menciona algunas características del empresario nayarita, y dice que está un poco desligado de la globalización, no les ha llegado y no llegará por largo tiempo afectarnos por la famosa globalización. No existen empresas nacionales y transnacionales que estén inmersos en la globalización.

El grupo Álica dentro de su crecimiento ha hecho inversiones con otros empresarios no nada más con los propios accionistas, sino que ha buscado la coinversión con otros empresarios tanto locales como foráneos para incursionar en otros negocios.

En específico dentro de las principales características se menciona que el empresario de Tepic es muy pasivo. Y tiene muy pocas ganas de hacer las cosas, de ser exitosos. Es necesario que se tenga la confianza y el valor de invertir para crear nuevos negocios.

El empresario Fernando Guillén nos menciona al respecto lo siguiente: Nayarit tiene muchos recursos pero somos "flojitos" y "desidiosos". La tierra es muy fuerte, el clima muy bueno, pero la gente no da ese punto de más que hay que dar para llegar al éxito. Hay poca ética, mucha envidia, por parte de los empresarios. Los empresarios no invierten en capacitación. No saben trabajar en equipo y les falta valor para invertir.

Los Nayaritas no son tan puntuales, además que temen invertir, están con negocios de viudas. (el dinero que les queda lo cuidan mucho).

"Cuando veo a una persona de éxito y de progreso le pregunto: oyes tu no eres de aquí? No, son de otra parte. Se nota luego, luego, hasta tienen otra manera de expresarse".

"El empresario Nayarita se caracteriza principalmente por ser conformista, tener carencia de iniciativa, ser envidioso y con poca ética, además de mostrarse temeroso hacia la inversión por su misma pasividad y características de valores éticos, como la puntualidad, la envidia y el carácter para anteponerse y salir adelante", la realidad es triste pero la frecuencia de más de la información nos hace pensar que necesitamos incentivar e instrumentar mecanismos que nos permitan potenciar las habilidades existentes en el empresario de Tepic.

1.2.6 Negocios Familiares

El Lic. Mario Sánchez, exitoso hotelero de la región, comenta que la mayoría de los negocios de Tepic son familiares.

El M.A.E. Luis Pedroza Duarte, en un artículo del boletín informativo de CRECE, nos señala que un negocio familiar es un sistema dual, es decir los familiares participan en un sistema de tareas y obligaciones en el negocio, pero a la vez tienen un rol dentro de la familia. Y es aquí donde se dan los principales retos del negocio familiar, ya que la familia es un ente emocional con sus propias relaciones estresantes y recompensantes, en suma, la familia tiene su propio estilo de comunicarse y de resolver conflictos. En cambio el negocio es un sistema sin emociones y con bases formales, el ingreso a la empresa se basa en la experiencia, especialización y potencial de cada empleado, la permanencia está sujeta en el desempeño de cada miembro y es recompensado en forma material. Los negocios tienen su propia forma de comunicar sus ideas, así como de resolver conflictos, incluso en la toma de decisiones.

Se puede caer en conflicto cuando los roles asumidos en la familia se introducen en los negocios o viceversa; cuando los patrones de comunicación usados en un rol son usados en el otro, o bien cuando existen conflictos de intereses en ambos sistemas.

En muchas ocasiones la familia está ligada a ataduras emocionales e impone un sentido de lealtad ante determinadas situaciones, por ejemplo, si en la empresa se presenta un problema por causa del pariente incompetente, en la mayoría de los casos se le protege sustituyendo el castigo por un sentimiento de lealtad familiar, afectando con esto al negocio.

Pedroza Duarte, expresa que: " la clave para mejorar su empresa, es que no subsidie a ningún familiar si desea que su empresa sobreviva a la siguiente generación, enséñelos a administrar el negocio de una manera profesional e institucional"(Pedroza, 2000)

1.2.7 Problemas, Limitantes y Hallazgos en las Microempresas de Tepic

En una investigación realizada por expertos de CRECE (boletín Núm. 8, 2000) se llegó a la conclusión de que los principales problemas que se presentan en las empresas de Tepic son:

1. Ventas bajas
2. Falta de efectivo
3. Rotación de personal
4. Costos sobrepasan precios
5. Problemas para el pago de nómina

En un estudio también realizado por CRECE (boletín núm. 9, 2000) se encontró que *los principales problemas y hallazgos* a los cuales se enfrentan las empresas en Tepic son:

1. Falta de planeación, atención de sus asuntos urgentes y no de los prioritarios, carencia de manuales de procedimientos.
2. Utilización de información contable con fines fiscales y no para la toma de decisiones.
3. Problemas para el pago de sus proveedores, acreedores e impuestos, falta de liquidez, falta de reinversión de unidades.
4. Desconocimiento de la capacidad de producción y del costo del producto, bajo desarrollo tecnológico.
5. Exigencia de un rápido retorno de la inversión, publicidad que no se traduce en ventas, falta de seguimiento al cliente.
6. Falta de capacitación al personal, alta rotación de empleados, desconocimiento de la Misión y Visión de su empresa.

El Lic. Joel Salas Prais. Empresario de la región, comenta que existe un celo profesional dentro de los empresarios que deja mucho que decir; si un empresario comienza un producto o servicio y el mercado responde ante tal negocio, otros inversionistas se convierten en nuevas competencias al ver que tal negocio si esta funcionando y nos expuso el caso de las pizzas donde después del éxito de un negocio de pizzas ahora tenemos una gran cantidad de negocios en éste giro. Nunca se ha dicho que la competencia sea mala pero entre los mismos empresarios cierran o saturan el mercado limitando crecimiento y especialización hacia el producto o servicio.

Entrevistando a empresarios exitoso de Tepic, se encontraron las principales limitantes que frenan el desarrollo económico y cultura de los Tepicenses:

Limitantes al desarrollo empresarial

1. Los empresarios tienen como su principal limitante a sí mismos ya que el estado presenta una infinidad de riquezas de las cuales han tenido que venir de otros estados para explotar esos potenciales y si los empresarios Nayaritas no toman el liderazgo empresarial, otros tomarán el riesgo y como ha pasado en muchas ocasiones, tendrán éxito. La propuesta es:

- Transmitir a través de los medios de comunicación el espíritu de ser empresario, comunicar las características de los emprendedores.
- Comunicar a los microempresarios de Tepic, las oportunidades de empresa que se presenten, organizarse a través de las cámaras, estructurar proyectos mediante acciones y procurar que las mismas sean adquiridas por los microempresarios locales

2. Las principales limitantes para el desarrollo empresarial en Tepic:

- La principal limitante para el desarrollo es la propia cultura empresarial que se presenta en la región.

“No ha habido la promoción por parte de los gobiernos para crear esa cultura empresarial para abrir las puertas al desarrollo y buscar los canales adecuados”. (Arq. José Luis Bernal Valenzuela)

La limitación es el tamaño de la economía, no podemos ir más allá de lo que nuestros propios mercados nos den, entonces tenemos que salir de la región a otras partes, en mi caso estamos en Puerto Vallarta que es un mercado muy importante.

Quiénes somos pequeños o microempresario, para ir cambiando de estatus empresarial es mucho muy difícil, se necesita una gran capacidad para generar ahorro y el ahorro

convertirlo en inversión. Tenemos que recurrir a financiamiento y estos no son suficientemente flexibles para permitir la creación de empresas nuevas o necesarias.

El tamaño de la economía es limitante, ya que no se puede ir más allá de lo que los propios mercados nos den

Lic. José Luis DonJuan de la Peña

- La burocratización que existe en los diferentes órganos de gobierno
- El crédito está por los suelos, nadie presta y eso ha limitado mucho el crecimiento.
- El entusiasmo de los empresarios

“El empresario nayarita es muy miedoso para participar, cuida mucho su dinero y no le gusta arriesgar, está muy habituado al comercio. No corre riesgos”.

Arq. José Luis Bernal V.

CAPITULO II METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo a partir de un análisis documental, identificando elementos que nos llevaron a comprender conceptos básicos sobre el tema, con el fin de entender la situación actual que viven las microempresas de Tepic. Una vez estudiados los conceptos culturales teóricos se comprenden las conductas actuales de los microempresarios Tepicenses. Identificando posibles alternativas que puedan ser aplicables al modelo en estudio.

También se realizó investigación de campo, entrevistando a microempresarios de la ciudad, con el fin de conocer cuál es la cultura empresarial existente, así como el comportamiento que presenta el empresario. Este trabajo se llevó a cabo mediante encuestas dirigidas, aplicadas a una muestra representativa de microempresarios dedicados a la venta y elaboración de alimentos (ver anexo I). Esta encuesta nos brindará información importante que nos permita identificar los niveles, calidad de información, comportamientos, desarrollo, características, tradiciones culturales, actualización, capacitación de 100 microempresarios dedicados a la venta y elaboración de alimento de la región.

Se entrevistó a algunos empresarios exitosos de la ciudad, con el fin de conocer cuál es la cultura empresarial existente, así como el comportamiento que presenta el empresario. Este trabajo se llevó a cabo mediante entrevistas (ver anexo II) abiertas, semiestructuradas, con apoyo de una grabadora.

Se utilizó la Observación para conocer los hábitos, conductas, tradiciones y formas de organización empresariales, ya que es de interés el identificar, mediante este instrumento, la actitud del microempresario y sus expectativas hacia el entorno en que se encuentra compitiendo.

CAPITULO III RESULTADOS Y ANÁLISIS

Interpretacion De Resultados De Encuesta A Microempresarios Del Sector Alimentos En La Ciudad De Tepic.

Con una muestra representativa de 100 negocios establecidos identificados como microempresarios del giro de alimentos procesados para su venta identificamos un importante potencial en el desarrollo de este sector identificamos una encuesta con derivación de respuestas que nos permita identificar los niveles y calidad de información con que se desarrollan estos microempresarios en el ámbito comercial, como hacen frente a los aspectos globales y de que manera se actualizan y se desarrollan.

La encuesta tiene por objetivo platicar con microempresarios e identificar su experiencia de operación, así como las deficiencias con las que principalmente opera, para así ofrecer una alternativa de solución con una propuesta definida que permita al microempresario ser competitivo en su campo de comercialización.

Los microempresarios en Tepic, para esta muestra son del sector formal e informal con venta de alimentos.

VARIABLES DE ESTUDIO:

Variable 1: tener una referencia del negocio, su antigüedad, giro, su propietario, tipo de empresa, referencia general de ganancias, numero de beneficiados por el negocio, la inversión de donde salio, numero de empleados, quienes crearon el negocio, numero de familiares que operan el negocio, si el negocio lo considera exitoso, nivel de estudios del microempresario y si considera al banco como fuente de inversion.

La muestra nos señala que mas del 50% de los encuestados tienen mas de seis años con sus negocios, el 25% lo representa con menos de tres años y el otro 25% tiene entre cuatro y seis años con su negocio, nos permite identificar que los negocios identificados de alguna forma son ya negocios estables que operan en condiciones optimas con ganancias temporales que les permite sostener temporadas de menor flujo de efectivo.



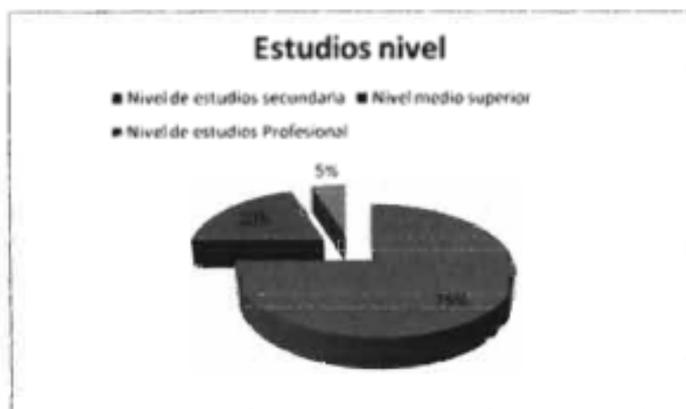
Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

El 90% de los encuestados son dueños propios de sus negocios, siendo que solo el 10% comparten sus negocios con la familia. Todos los negocios caen en el primer rango de número de empleados de uno a cuatro empleados en sus negocios por ser el grupo de negocios seleccionado. En el 25% de los casos los negocios los traen de otras generaciones y el 75% es del han creado sus negocios. El éxito de los mismos el 90% de los encuestados consideran su negocio como un negocio exitoso y exitoso se refieren principalmente a un negocio rentable con ganancias no significativas pero si considerado que es un buen negocio.



Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

El nivel de estudios presenta diversidad aunque el mayor caso presenta el nivel secundaria de estudios con una frecuencia del 75% el resto cae en estudios de preparatoria y tres casos de estudio de profesional.



Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

Variable 2: Los negocios operaran en sus inicios principalmente con bienes propios, en solo dos casos identificamos prestamos bancarios nos hace tener referencia de que este sector no hace uso del crédito

bancario, en particular se descarta al banco como una opción de financiamiento en este su principal recurso parte del ahorro y del patrimonio particular que cada familia va construyendo.



Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

Variable 3: Identificar el nivel de capacitación con que cuenta para la operación del negocio, así como los recursos de acceso para solucionar las necesidades de especialidad.

El manejo del negocio lo hace con base a su experiencia en el 80% de los casos, sin acudir a especialistas en casos de publicidad y mercadotecnia, considerando que se acude solo en casos de publicidad muy simples. La contabilidad de los negocios en un 40% acuden a contadores externos y el resto maneja su propia contabilidad de forma independiente por llamar contabilidad a un manejo de las economías de formas muy simples y empíricas.

Uso de mercadotecnia

- 20% Hacen uso de recursos de publicidad, mercadotecnia
- 80% No hacen uso de recursos de mercadotecnia



Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

Variable 4: se considera importante Identificar si tiene una estrategia para trabajar sus clientes, si maneja algún método de trabajo enfocado hacia la calidad del servicio y a la atención de sus clientes, y en el 70% de los casos menciona tener una estrategia que sin ningún fundamento si cuentan con una estrategia para trabajar sin tener definido un proceso de venta o compra para la comercialización de sus productos y/o servicios.

Estrategia de mercado

- Trabajan una estrategia de venta definida
- No trabajan una estrategia de venta definida trabajan una mercadotecnia empirica y de experiencia del negocio.



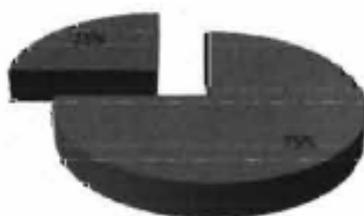
Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

Variable 5: Identificar posibles problemas para abastecerse de su materia prima. La materia prima de su negocio la obtiene de forma local rápida y segura sin dificultad para conseguirla en el 100% de los casos no presentan dificultad para localizar sus mercaderías y materia primas de operación y/o proceso.

Variable 6: Identificar el éxito del negocio y su posible futuro como tal; el 80% de los casos consideran su negocio como exitoso considerado y visto desde la perspectiva de un negocio exitoso, un negocio que vende que genera ganancias, lo consideran exitoso derivado de aspectos de constancia, de trabajo con base al horario, al El 20% no lo considera exitoso en un sentido de que consideran al negocio le falta maduración o reconocimiento, coinciden en un 100% que deben haber alguna mejor forma de comercializar los productos y los servicios que se ofrecen, debe haber alguna forma de mejorar la comercialización de su negocio. Los encuestados el 100% de ellos consideran que su negocio puede ser un modelo de negocio y este se pueda extender con nuevos puntos de venta, la frecuencia de razones es que la actitud de crecer y de mantenerse en constante desarrollo.

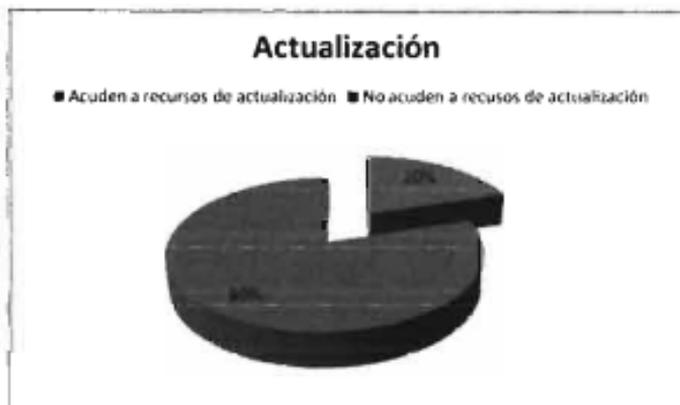
Microempresario exitoso

■ Su negocio un caso de éxito ■ Moreeradamente éxito en crecimiento



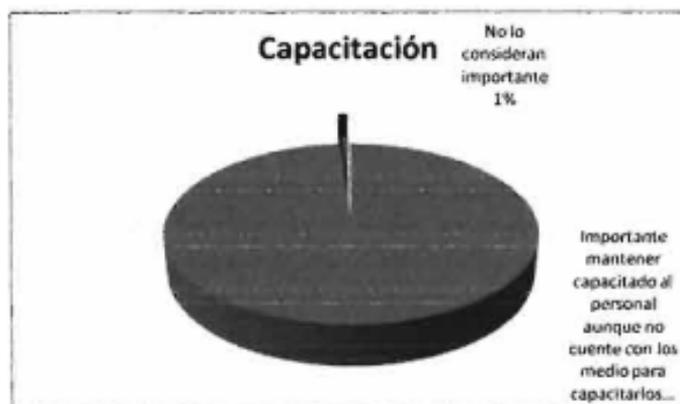
Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

Variable 7: Con respecto al nivel de información especializada que aplican los microempresarios en su negocio y sus necesidades principales que puede tener este sector se identifica que el 80% de los encuestados no cuentan con un recurso específico o definido que identifique la fuente de retroalimentación o actualización hacia su sector empresarial, solo el 20% menciona comprar revistas de negocios, comprar el periódico y analizan algunos programas y/o documentales ocasionales en la televisión. Pero en general no hay un medio específico que comunique o informe a este grupo de empresarios. El 100% coincide en obtener información de lo que ven a través de su misma competencia aspectos que realizan otros negocios y los tratan de aplicar y multiplicar en su propia empresa.



Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

Variable 8 Características de la empresa y cultura de la misma, el considerar la importancia hacia la capacitación de su personal, en el 100% de los casos lo consideran importante mas no hay los medios para realizarlas



Elaboración propia de encuesta realizada. Marzo 2009

¿Cómo considera el comportamiento del empresario con relación a la Cultural Empresarial que se vive hoy en día?

En función de ésta misma cultura empresarial, ¿cuáles considera usted que son las razones por las que no existe un desarrollo empresarial en Tepic?

Una serie de preguntas del ámbito empresarial y su entorno, con base en la información que nos dieron se hacen los siguientes comentarios: La teoría nos dice que el empresario es alguien creativo, innovador y con espíritu de servicio, ¿se considera usted una persona con estas características: innovadora, creativa y con espíritu de servicio? La generalidad de los encuestados se consideran personas proactivas con espíritu de servicio esta característica confirma que empresarios emprendedores parten de este principio de iniciativa; es claro que buscan la manera de ser competitivos a pesar de que en muchas ocasiones no les permita ponerse a la par de la competitividad global. Por otra parte los recursos con los que cuenta este sector nos son extensos y presenta limitantes de inversión.

Las alternativas de solución hacia el desarrollo cultural de los empresarios de Tepic. Nos señalan las siguientes referencias, en general los aspectos globales y los niveles de competitividad parecen no afectar o no tener representatividad para sus acciones, no es falta de información solo que no les afecta directamente, la discreción con que trabaja el empresario de la región comparado con otras zonas del país señalan que es la necesidad misma la que nos hace actuar aquí en el estado se cuenta con muchos recursos que de forma natural se dan por lo que las necesidad de acción se ve menos obligada que en regiones donde haya que hacer tal vez mas para obtener resultados.

Se concluye el sondeo identificando en las variables información valiosa para acercar una toma de decisiones con acciones que ayuden a mejorar el desempeño y acción de los empresarios en el sector de alimentos procesados para su venta. El principal factor es la falta de información para este sector identificando la falta de capacitación y profesionalización, los microempresarios se consideran en desarrollo pero no cuenta con los medios para incursionar en nuevos niveles de competitividad, los apoyos de financiamiento con que cuenta los Gobiernos federal y estatal requieren de mayor difusión a este nivel. Parte de la cámara y una línea de atención a este sector tendrá que buscar las alternativas que permitan desarrollarse mediante capacitación, actualización, información que llegue a los involucrados.

CAPITULO IV. PROPUESTAS

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS.

1. Los micro empresarios se encuentran vulnerables a la copia de sus ideas y de su negocio, la gente del medio al ver éxito o buena respuesta de la gente estos tienden a imitar o generar copias de los negocios, saturando en muchas ocasiones el mercado o saturando los conceptos, estos casos es una constante en Tepic, por ejemplificar negocios de tortas, pizza, tacos y estilos de tacos, que han imitado estilos, tipos de salsas y modos de preparación etc. Para proteger las inversiones, la creatividad de las recetas y estilos.

La estrategia para esta propuesta es: Crear un modelo de negocio que le permita ser ajustable a cualquier micronegocio ya reconocido en el mercado; el modelo de negocio busca definir el negocio como tal identificando y definiendo su imagen y procesos para que este se pueda multiplicar. Es crearle oda una estructura la cual le de solidez, respaldo y protección a las ideas del negocio ya establecido.

Este modelo de negocio busca inicialmente desarrolla en los microempresarios la definición de su negocio, es decir crearlo como modelo de negocio, realizar registros y multiplicarlo mediante una plataforma sencilla de sesión de derechos y de compromisos en convenio de compra y de regalías. El modelo opera de forma muy similar al de una franquicia eliminando los altos costos de franquiciar y creando modelos más sencillos que se puedan multiplicar.

"No hay un desarrollo empresarial porque la principal empresa es la política y esta se va al ámbito gubernamental estatal y municipal y de instituciones educativas, los talentos buscan acomodarse en el gobierno o en las instituciones de educación para tener una percepción segura, bien remunerada que les permita retirarse en edad madura, todavía con energía a descansar. Los talentos luchan por entrar a la política, desarrollarse y así conseguirse un patrimonio".

Lic. José Luis DonJuan de la Peña

2. Integrar programas que apoyen e impulsen la cultura de los empresarios. La función del Estado debe estar enfocada a SEGUIR potenciando a los organismos gubernamentales federales y estatales, empresariales, o de asociaciones existentes, permitiendo el impulso de una nueva cultura empresarial. Con ello el desarrollo de Políticas industriales que den apertura hacia la mentalidad y conciencia de los Tepicenses. La estrategia para esta propuesta es: que el gobierno desarrolle un organismo que promueva y desarrolle a través de instituciones de apoyo a la empresa, una nueva filosofía, es decir, que el gobierno participe activamente comunicando e invitando a los microempresarios a fortalecer sus empresas y hacerlas más competitivas, que esta invitación este centrada a inculcar el espíritu de servicio. que este organismo creado, sea el medio para que todo microempresario se registre y cuente con información, que genere comunicados, gacetas, talleres de capacitación y actualización. Que este organismo publique materiales que apoyen y fortalezcan el desempeño competitivo de los microempresarios de Tepic.

3. La falta de capacitación del personal y de un esquema de trabajo provocan que 7 de cada 10 nuevas microempresas dedicadas al área de alimentos cierren antes de cumplir el primer año de operación, por eso es necesario asignar recursos materiales y humanos suficientes para programas de capacitación y formación profesional interna y esquemas financieros. El 3er Informe de Gobierno comunica importantes avances en materia de capacitación y desarrollo propone la organización de eventos masivos como convenciones, foros abiertos donde asistan los sectores involucrados abarcando temáticas que lo ayuden en su mejora continua, simposium sobre el mismo orden etc. los temas enfrentan despertar a los sectores motivándolos al cambio estructural y al razonamiento lógico de la dinámica global. La estrategia para esta propuesta es: Promover cursos de capacitación a través de instituciones y cámaras empresariales correspondientes que ayuden a elevar la productividad y el nivel de vida de la microempresa. Cursos que contengan temas de liderazgo, administración, finanzas, mercadotecnia, globalización, atención a clientes, publicidad, control de calidad.

“Lo más importante y lo primero que se tiene que hacer es capacitarse el dueño del negocio. Un negocio con gente capacitada difícilmente se va al suelo”. Lic. Marlo Sánchez

4. Las principales actividades a desarrollar en torno de la competencia es la creación de competencia leal para todos, en un mismo nivel, a pesar que se han salido de control los precios el gobierno deberá retomar a través de la PROFECO programas de regulación de precios acorde al nivel de zona que ocupamos, impactando en todos los sectores. La estrategia para esta propuesta es: Integrar un plan de trabajo

comuni3n con las dependencias que regulen una competitividad uniforme.

“Se considera a la competencia como un elemento positivo que lo fortifica al empresario a seguir luchando, preservando un negocio a trav3s de brindar cada d3a un mejor servicio, lo que es una ayuda para corregir errores que se van generando en los negocios”.

Encuestas a microempresarios en Tepic.

“Existen programas, pero no los suficientemente promocionados. El gobierno piensa que en Nayarit no hay empresarios y que los 3nicos empresarios son ellos. Los programas de Gobierno dan la impresi3n como que se esconden”.

Lic. Jos3 Luis DonJuan de la
Peña

5. Una de las funciones principales del Gobierno es ofrecer a su pueblo la informaci3n b3sica y las caracteristicas reales que presenta el mercado nayarita que nos permita dos alternativas de soluci3n:

- 1) Conocer a fondo el mercado nayarita, identificando sus fortalezas y debilidades que permita llevar a los empresarios y a los nuevos empresarios a apreciar las caracteristicas y el potencial que demanda el mercado para sus productos y servicios. La estrategia para esta propuesta es: La creaci3n de una comisi3n de Investigaci3n de mercado que permita dar a conocer an3lisis y caracteristicas detalladas por zona o regi3n del mercado que habita. (clase social, ingresos, cultura, n3mero de hijos, d3nde compran, qu3 compran, cu3nto compran) esto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones de los empresarios. Adem3s es importante que

la Secretaría de economía de apoyo al sector microempresarial así como también las herramientas necesarias para que se desarrolle.

6. Conocer a fondo los potenciales económicos que nos ofrece el mismo estado, el propósito deberá ser fortalecer y facilitar la incorporación de nuevas empresas en Nayarit. La estrategia para esta propuesta es: La creación de un catálogo de oportunidades empresariales en Nayarit al acceso de todos. Se busca que esta información no sólo se encuentre en pocas manos. Este catálogo deberá ofrecer a los nuevos y viejos empresarios cuáles son los sectores más sensibles a desarrollar; así mismo el Estado podrá comunicar las necesidades que desee cubrir.

7. Convocar al sector financiero y a los empresarios para trabajar conjuntamente en la creación de instrumentos financieros que faciliten el acceso al crédito, que permita el crecimiento empresarial, la extensión de línea, el crecimiento de las plantillas laborales, y la mejora en la calidad del servicio y los procesos. La estrategia para esta propuesta es: Crear las condiciones necesarias entre los organismos financieros de gobierno y microempresarios de Tepic, que permita invertir en nuevos programas para dar fluidez al desarrollo económicos de los microempresarios.

8. Crear un nuevo ambiente de competencia a través de convocatorias, comprometer a gobierno y empresarios a trabajar conjuntamente con calidad: el gobierno convocará a

las entidades gubernamentales y a los empresarios a crear empresas de calidad; las motivantes serán incentivos económicos a quienes participen además de la expedición de certificados de calidad y será un empresa con facilidades hacia la aceptación de un proyecto de avance, de expansión, de investigación, desarrollo o de adaptación de tecnologías etc. el gobierno establecerá los criterios de evaluación, mismo organismo será promovido a obtener alguno de los certificados ISO de calidad. La estrategia para esta propuesta es: Preparar una plataforma para crear una convocatoria dirigida a microempresarios y organismos regionales, estatales y federales, donde se motive a trabajar con calidad

9. Acciones en línea acorde a los retos actuales para la economía en el estado se identifica en un nivel de diagnóstico estratégico, realizado a partir de algunos indicadores clave, nos permite detectar un conjunto de problemas, los cuales se pueden asumir como retos para la economía de Nayarit: Internacionalizarse y mejorar su inserción en el desarrollo regional. Al integrar el desarrollo regional indica la participación de la micro y pequeña empresa mediante una acción más competitiva y profesional para lo cual indicamos en esta tesis la importancia de programas de apoyo y desarrollo de este sector empresarial.

10. Impulsar el desarrollo organizativo-empresarial, particularmente del sector social de la economía. Es una línea necesaria para las microempresas ya que a través de esta línea de acción lograremos bases sólidas en las administraciones y operaciones de cada empresa

consolidando la adecuada participación e integración del mercado empresarial.

11. Desarrollar los sistemas y canales de comercialización mediante la actualización y medios de comunicación para este sector a través de organismos como el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), además de los organismos de apoyo al micro y pequeño empresario. Con estrategias que vayan en beneficio de aprovechar su ahorro financiero, mejorar sus estructuras y relaciones comerciales y de gestión económica, tomar más eficiente, honesta y transparente la administración pública.

12. Mejorar su capital humano es un compromiso conjunto entre Gobierno y empresarios, donde se propone que a través de Gobierno estén creados los mecanismos y los medios para hacer crecer la competitividad y hacer crecer el valor humano como fuente importante de aportaciones hacia la calidad y profesionalización de sus acciones en el campo laboral usando como referencia un marco de competitividad global para mejorar el nivel y la calidad del servicio; logrando así un desarrollo y una economía con mayor valor agregado, generando una articulación interna de su economía y la formación de nuevas cadenas productivas con una infraestructura productiva en pro su crecimiento ambiental y social.

BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, T. W. "Cultura y Administración" en Sociológica Edil. TAURUS. Madrid, España, 1986
- BECERRIL, ISABEL. EL FINANCIERO. Febrero 6 del año 2002. Economía. Pág.18
- BEGLEY THOMAS y BOYD DAVID P. The relationship of the jenkings activity survey to type a behavioramong business executives. Journal of vocational behavior 27. 1987. pp. 316-318.
- BERGER, BRIGITTE. La cultura empresarial. 1999. pp 11-57
- Cita agradecimientos, HRA CHÚMATE TIMAHIBE, Proverbio Cora que significa: "El que sabe desea saber más".
- Comisión de Desarrollo de la Pequeña y mediana Empresa PYMES México (Senado de la República) Boletín de la Micro Pequeña y mediana Empresa
- Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999.
- ENAMIN (2002)
- Folletos CRECE
- GALINDO CALVO, PABLO. La cultura empresarial en Andalucía. Un estudio sociológico de la pequeña empresa. Universidad de Granada. Departamento de ociología Campus de Cartuja
- GUTIERREZ, MARIO. Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad. México 1990.

- INEGI. Censo Económico y Poblacional 2000
- INEGI. Sistemas de cuentas nacionales en México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa
- INEGI-ENOE 2008
- KRAS, EVA. La Administración Mexicana en Transición. 1991. editorial Iberoamérica.
- LUCAS MARÍN, A., "La cultura de las Organizaciones" en *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*, UNED, Madrid.2001
- MEDINA SALGADO, CÉSAR. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, Departamento de Administración. 2001. (www-azc.uam.mx/gestion/num6/art10.html)
- PALLARES Zolio, ROMERO Diego, HERRERA Manuel. Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42
- PICKLE, HAL B. Administración de empresas. Pequeñas y medianas. Editorial Limusa. México, 1997. pp. 37-50
- Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011
- PEDROZA DUARTE, LUIS. Boletín Informativo. Solución es CRECE. Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial. Núm. 9 Octubre-Diciembre 2000. Folletos CRECE.
- Ponencia: «Las pequeñas y medianas empresas a la luz de la legislación actual»- VI Congreso del Equipo Federal de Trabajo- Comodoro Rivadavia- Noviembre de 1999- Ponente: Gonzalo Oscar Cuartango- Panel: «Las relaciones laborales en las Pequeñas y Medianas Empresas».
- RIOS, AMILCAR. Cultura Organizacional. Perú 2005.

- RUIZ DURAN, CLEMENTE. Macroeconomía global. Fundamentos Institucionales y de Organización Industrial. Editorial Jus. Primera edición. México, 1999. pp.172-176
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica. Madrid. 1994. pág.33
- SCHEIN, EDGAR .La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Bogotá: Plaza y Janes Editores S.A.1988.
- SCHEIN, EDGAR .La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Bogotá: Plaza y Janes Editores S.A. San Francisco, California. 1991 págs. 15-17
- SMIRCICH, L. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", in Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No.3, 339-358.
- STONER, JAMES. FREEMAN, R. EDWARD. GILBERT JR., DANIEL R. Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. 1996
- SUN, CHEN. The Role of Medium term Plans in development. Liberalization in the Process of economic Development. Editorial Lawrence Krause & Kim Kihwan. 1991. p.144
- TORRENCE, RONAL; ¿Yo empresario?; Fondo Editorial Legis; Colombia, 1990; Pág.298
- WILKEN, PAUL H. Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study. Norwood, N.J.:Ablex Publishing. 1979. pág. 60.
- <http://spin.com.mx/%7Erjaguado/cultura.html>
- www.nayarithoy.com

- <http://personales.jet.es/amosarrain/cultura.empresarial.htm>
- <http://www.konica.es/ut-cul.htm>
- QUINTANA, JOSÉ ANTONIO. (1998) <http://www2.glauco.it/vitral/vitral39/econom.htm>
- Menguzzato y Renau. Dirección Estratégica de la Empresa. Ed. Rev. Cuba.
- RIBES PONS, ANGEL. <http://www.uv.es/~aribes/cultura.htm>
- PINTO CASTRO, JOSÉ F.(2000). [Http://2000.10.69.98/hemeroteca/revfac/culturaempresarial.html](http://2000.10.69.98/hemeroteca/revfac/culturaempresarial.html)
- (<http://www.monografias.com/trabajos10/micro/micro.shtml>)
- RIOS REYES, AMILCAR. NOV 1999 . Madrid, España. (http://www.geocities.com/amirhall/_fpclass/cultura_organizacional.htm)
- Diario oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999.

- Seminario "La economía de Nayarit en el Gobierno del Cambio". Conferencias:
 - "La Política de Desarrollo en el Gobierno del Cambio". Navarro, Ernesto. Octubre 2000.
 - "Los Grupos Empresariales de Nayarit: una perspectiva histórica". Luna Jiménez, Pedro. Noviembre 2000.

- Entrevistas realizadas a empresarios exitosos de Tepic:
Don Fernando Guillen (Gerente General de Casa Guillen)
Lic. Jose Luis DonJuan de la Peña (Ex presidente de CANACO)
Lic. Mario Sánchez (Dueño del Hotel La Loma)
Ing. Enrique Echevarría Domínguez (grupo Alica)
Arq. Jose Luis Bernal Valenzuela (grupo Matatipac)

ANEXOS

ANEXO I

ENCUESTA

Encuesta: investigación hacia la identificación de variables culturales que provocan la competitividad de los microempresarios.

FICHA TÉCNICA

Descripción	Año 2009
Tamaño de la muestra 5%:	
Diseño de la muestra:	Ubicación geográfica, Estratificado (por tamaño), Ámbito (Urbano), Aleatorio
Método:	Entrevista Directa, Cara a Cara
Cobertura:	Local
Período de Referencia:	Febrero-Marzo 2009
Nivel de Confianza:	95%. Ponderación 0-10. Excelente -mal. Si No.
Variables de estudio:	<ol style="list-style-type: none">1. Información de la empresa y propietario (referencia y experiencia, rasgos del empresario exitoso, conocimiento del mercado, estudios)2. Financiamiento y organizaciones de apoyo:(fuentes de apoyo a financiamiento)3. Capacitación Para El Negocio (nivel de capacitación y estudios)4. Clientes (estrategia dirigida a clientes, determinación de las necesidades del cliente, y su satisfacción)

5. Materia Prima (recursos con que cuenta)
6. Resultados y percepción de la empresa.
7. Aplicación de información especializada (administración, mercadotecnia, contabilidad)
8. Características de la empresa y cultura de la misma. Aspectos económicos, manejo del dinero y fuentes de financiamiento, ¿es familiar? Edad de, aspectos importantes de la cultura de la, manejo de los clientes.

Cultura

1. ¿Su negocio es familiar?
2. ¿Quién apoya las actividades operativas y administrativas del negocio?
3. ¿Considera importante la capacitación de su personal?
4. ¿Cada cuándo les ofrece a sus trabajadores capacitación y oportunidades de desarrollo?
5. ¿Cómo esta organizada su empresa?
6. ¿Conoce los fundamentos de la administración, de mercadotecnia y de finanzas?

Nombre del microempresario _____

Nombre de la microempresa _____

Observaciones _____

1. Es usted el dueño del negocio
 - a. Si
 - b. No

2. Cuenta usted con socios en este negocio
 - a. Si
 - b. No
- a. aplicar encuesta al socio.

Variable 1: tener una referencia del negocio, su antigüedad, giro, su propietario, tipo de empresa, referencia general de ganancias, numero de beneficiados por el negocio, la inversión de donde salio, numero de empleados, etc.

1. Nombre de su negocio_____
2. Antigüedad del negocio desde su creación
 - a. 1 a 3 años
 - b. 4 a 6 años
 - c. Mas de 6 años
3. El negocio fue creado por:
 - a. Familiares directos (padres y/o hermanos)
 - b. Propio
 - c. Otro._____
4. Numero de empleados con que cuenta
 - a. 1 a 4empleados
 - b. 5 a 8 empleados
 - c. Más de 9 empleados.
5. No. De integrantes de la familia que operan en el negocio
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. Más de 4
6. El negocio lo hereda de otra generación
 - a. Si
 - b. No

- c. Quien: _____
7. El negocio lo considera:
- Exitoso
 - Medianamente exitoso
 - En crecimiento
 - Otro: _____
8. Su nivel de estudios es
- Posgrado
 - Universitario
 - Preparatoria
 - Secundaria
 - Primaria
 - Otro: _____

Variable 2: Identificar si ha recibido apoyos externos para el desarrollo de su negocio.

- Mencione el Recurso principal con los que contó para crear, mantener o ampliar su negocio:
 - Bienes propios
 - Préstamo de banco y/o fuente de financiamiento.
Cual: _____
 - Otro: _____
- Considera al Banco como una fuente de financiamiento adecuada para su negocio.
 - Si
 - No

Variable 3: Identificar el nivel de capacitación con que cuenta para la operación del negocio.

El manejo del negocio lo hace con base a: su experiencia, formación académica, otro ejerce la dirección

La Contabilidad de su negocio la aplica de forma:

- a) Aplica el conocimiento y metodología de contabilidad
- b) Contrata un externo para la contabilidad del negocio
- c) Contabiliza de forma empírica
- d) No lleva contabilidad.
- e) Otro: _____

La Mercadotecnia y publicidad (explicar concepto) de su negocio la aplica:

- a) Aplica el conocimiento y metodología de mercadotecnia
- b) Contrata un externo para la mercadotecnia del negocio
- c) Aplica mercadotecnia de forma empírica
- d) No lleva mercadotecnia
- e) Otro: _____

Variable 4: Identificar si tiene una estrategia para trabajar sus clientes
Maneja algún método de trabajo enfocado hacia la calidad del servicio y a la atención de sus clientes.

- a. Si
- b. No
- c. Cual: _____

Trabaja un proceso de venta para la comercialización de sus productos y/o servicios.

- a) Si
- b) No
- c) Cual: _____

Trabaja algún proceso de compra en la comercialización de su negocio.

- a) Si
- b) No
- c) Cual: _____

Variable 5: Identificar posibles problemas para abastecerse de su materia prima.

La materia prima de su negocio la obtiene de forma

- a. Local Rápida y segura
- b. Con dificultad para conseguirla
- c. Motivo: _____
- d. Otro cual: _____

Variable 6: Identificar el éxito del negocio y su posible futuro como tal.

Considera que su negocio es exitoso

- a. Si
- b. No
- c. Porque: _____

Considera que debe haber alguna forma de mejorar la comercialización de su negocio.

- d. Si
- e. No
- f. Cual: _____

El éxito de su negocio se debe a:

Considera que su negocio puede ser un modelo de negocio y este se pueda extender con nuevos puntos de venta.

- a) Si
- b) No
- c) Porque: _____

Variable 7: Que nivel de información especializada aplica en su negocio y cuales son las necesidades principales que puede tener esta microempresa.

Cual es la fuente de información por la cual se mantiene informado del comportamiento del consumidor, de las tendencias de consumo, de las ideas y conceptos de los nuevos compradores, etc...

- a. Internet
- b. Revistas especializadas
- c. Cámara de comercio
- d. Otro _____
- e. Ninguno

Existe algún medio por el cual retroalimenta el desarrollo de su negocio.

- a) Si
- b) No
- c) Cual _____
porque: _____

Variable 8 Características de la empresa y cultura de la misma. Aspectos económicos, manejo del dinero y fuentes de financiamiento, ¿es familiar? Edad de, aspectos importantes de la cultura de la, manejo de los clientes.

¿Considera importante la capacitación de su personal?

Si

No

Otro _____

¿Cada cuándo les ofrece a sus trabajadores capacitación y oportunidades de desarrollo?

Cuando entran a laborar

Una vez al mes

Una vez al año

Nunca

Concluimos

1. ¿Cómo considera el comportamiento del empresario con relación a la Cultural Empresarial que se vive hoy en día?
2. En función de ésta misma cultura empresarial, ¿cuáles considera usted que son las razones por las que no existe un desarrollo empresarial en Tepic?
3. ¿La teoría nos dice que el empresario es alguien creativo, innovador y con espíritu de servicio, ¿se considera usted una persona con estas características: innovadora, creativa y con espíritu de servicio?
4. ¿Cuáles son o considera usted que serían las alternativas de solución hacia el desarrollo cultural de los empresarios de Tepic?
5. ¿Piensa usted que todos los empresarios de Tepic tienen las mismas oportunidades?
6. La competencia internacional, ¿cómo afecta a los empresarios de Tepic? ¿cómo ve la globalización?
- 7.-¿Qué razones distinguen a los empresarios Nayaritas de otras regiones

ANEXO II

ENTREVISTA REALIZADA A EMPRESARIOS DE TEPIC

ENTREVISTA

TIPO DE ENTREVISTA.- Semiestructurada

Se estructura una entrevista para la identificación de la Cultura Empresarial en la ciudad de Tepic, así como el comportamiento y la actitud hacia el desarrollo de PYMEs.

Objetivo: Encontrar la información real de los empresarios hacia la identificación de los principales factores que influyen o influyeron en el crecimiento y el fortalecimiento de las PYMEs en Tepic.

Iniciamos la entrevista mediante la exposición de motivos cumpliendo la siguiente justificación:

Queremos identificar los principales indicadores que permitan hacernos reflexionar referente al comportamiento que han tenido los empresarios aquí en la cd. de Tepic. Hemos identificado conductas donde el entusiasmo deja mucho que desear y sobre todo queremos entender razones por lo cual el crecimiento es muy estático o sólo para unos cuantos empresarios.

Identificación de todos los datos generales (pymes)

1. ¿Cuál es el giro de la empresa?
2. ¿Cuántos empleados tienen a su cargo?
3. ¿Qué permanencia tiene en el mercado?
4. ¿Características del producto o servicio?
5. ¿Cuál es el mercado objetivo al que ofertan?
6. ¿Cuál es el crecimiento de su negocio en ventas desde que inicio hasta la fecha?
7. ¿Considera usted que puede crecer más su negocio?
8. ¿Ha buscado financiamiento?

Planes de desarrollo de las Pymes

1. ¿Cómo ve a la competencia, ha crecido, se ha mantenido, esta muy competido el mercado, sus márgenes de ganancia son muy limitados?
2. ¿Lo redituable del negocio lo considera constante o se presenta en forma temporal?
3. ¿En cuanto a tecnología cómo se considera: competente, atrasado, piensa que su proceso puede mejorar?
4. ¿Dentro de su giro cómo ve al gobierno y a las instancias que competen con las actividades de su negocio?
5. ¿Cómo podría comenzar a reactivarse la economía en Tepic?
6. ¿A qué le atribuye las razones por las cuales la economía y los negocios no toman la fuerza y el crecimiento necesario para fortalecer el nivel de vida que se tiene aquí en Tepic?
7. ¿Cuáles son sus limitantes, sabe qué hacer, conoce a las instancias que lo pueden apoyar, realmente lo apoyarían, porque no las procura?

Espíritu Emprendedor:

1. ¿En su producto o servicio ha existido algún crecimiento o ha tenido alguna extensión de línea?
2. ¿En sus mismos productos o servicios ha innovado para vender más o tener mayor participación en el mercado?
3. ¿Cómo se encuentra equipo de trabajo, lo considera profesional, qué necesidades considera que se requieran en la empresa?

Riesgos

1. ¿Invertiría en otros negocios, o en el crecimiento del mismo?
2. ¿Razones por las cuales no lo ha hecho?

Cultura

7. ¿Su negocio es familiar?
8. ¿Quién apoya las actividades operativas y administrativas del negocio?

9. ¿Considera importante la capacitación de su personal?
10. ¿Cada cuánto les ofrece a sus trabajadores capacitación y oportunidades de desarrollo?
11. ¿Cómo esta organizada su empresa?
12. ¿Conoce los fundamentos de la administración, de mercadotecnia y de finanzas?

Concluimos

7. ¿Cómo considera el comportamiento del empresario con relación a la Cultural Empresarial que se vive hoy en día?
8. En función de ésta misma cultura empresarial, ¿cuáles considera usted que son las razones por las que no existe un desarrollo empresarial en Tepic?
9. ¿La teoría nos dice que el empresario es alguien creativo, innovador y con espíritu de servicio, ¿se considera usted una persona con estas características: innovadora, creativa y con espíritu de servicio?
10. ¿Cuáles son o considera usted que serían las alternativas de solución hacia el desarrollo cultural de los empresarios de Tepic?
11. ¿Piensa usted que todos los empresarios de Tepic tienen las mismas oportunidades?
12. A nivel nacional tenemos a un empresario gobernando, al igual que a nivel estatal, ¿esto ha beneficiado a los empresarios de Tepic?, ¿de qué forma? ¿existen programas nuevos, les motivan a invertir?
13. La competencia internacional, ¿cómo afecta a los empresarios de Tepic? ¿cómo ve la globalización?
14. ¿Qué piensa de la política institucional en relación a la empresa, tanto del gobierno federal como estatal?
15. ¿Qué razones distinguen a los empresarios Nayaritas de otras regiones?

Esta entrevista se llevó a cabo en la ciudad de Tepic y se aplicó a empresarios exitosos y a directivos de las principales cámaras. Los resultados se apreciarán en el transcurso de la investigación.