



LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS MICROEMPRESAS DE ARANDAS, JALISCO, MÉXICO

THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE MICRO-ENTERPRISES OF ARANDAS, JALISCO, MEXICO

Fabiola Guadalupe **Arriaga-López**¹; Edgardo **Martínez-Orozco**¹; David **Ávalos-Cueva**² y Ana María **Gutiérrez-Salcido**³

¹Profesor de Tiempo Completo en el Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Arandas, Av. José Guadalupe Tejeda 557, Arandas, Jalisco, México. ²Profesor Investigador Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías Departamento de Ingeniería Civil y Topografía, Boulevard Marcelino García Barragán 1421, Guadalajara, Jal. ³Alumna de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Arandas, Av. José Guadalupe Tejeda 557, Arandas, Jalisco, México.

RESUMEN

El presente estudio tiene el objetivo de describir desde una perspectiva cualitativa, la situación actual de las microempresas de la zona de Arandas, Jalisco, en las dimensiones administrativas, gestión y planeación de recursos; con la intención de identificar oportunidades de mejora que permitan la continuidad y la profesionalización de las mismas, además se expone cómo la mejora continua, alineada con la innovación amplía la perspectiva de la organización.

La innovación parte de una necesidad de solucionar un problema y es necesario el conocimiento y la experiencia del individuo para resolverlo, si se incluye dentro de la cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, se garantiza el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos.

La importancia de lo anterior en las microempresas radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen, ya que han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Sin embargo, por la falta de planeación, control y la efectiva toma de decisiones, no logran la continuidad debido a situaciones que se les presentan en las diferentes dimensiones que en ellas conviven, como son la incapacidad para identificar las áreas de oportunidad para la innovación empresarial; es decir, contar con una estrategia de mejora definida, tener visión para identificar los requerimientos de la economía y del mercado, ser competitivos; comenzando por la gestión adecuada, oportuna y continua de recursos que permitan el posicionamiento y supervivencia de la microempresa en este mundo cambiante y globalizado.

Palabras clave: microempresa, planeación, control, estrategias, innovación.

ABSTRACT

The present study has the objective of describing from a qualitative perspective, the current situation of the microenterprises from Arandas, Jalisco, in the administrative, management and planning of resources scopes, with the intention of identifying improvement opportunities that will allow continuity and professionalization, in addition to exposing how continuous improvement with innovation enhances the perspective of the organization.

Innovation starts from a problem-solving necessity, and individual knowledge and experience are required to solve it, if the controlled coexistence of continuous improvement and innovation, are included within the organizational culture, the road to competitiveness and, of course, the achievement of the objectives are guaranteed.

The importance of the above characteristics in microenterprises lies in the number of establishments of this type, because they have given one of the best alternatives for economic independence; these companies represent a great opportunity, through which the economically disadvantaged groups have been able to initiate and consolidate on their own merits.

However, due to the lack of planning, control, and decision-making, most of the continuity of information occurs in the different situations in which they live, such as the inability to identify the areas of opportunity for business innovation; that is, to have a defined improvement strategy, having a vision to identify the requirements of the economy and the market, be competitive; starting with the adequate, timely and continuous management of resources that allows the positioning and survival of the microenterprise in this changing and globalized world.

Key words: microenterprise, planning, control, strategies, innovation.

INTRODUCCIÓN

No es desconocido el constante crecimiento económico del municipio de Arandas, Jalisco, en los últimos 10 años, proliferando la creación de microempresas, en su mayoría familiares, sustento de la economía de la ciudad, ya que es más fácil invertir en estos sectores porque se requiere muy poca tecnología, capacitación y capital; es un reflejo de la estructura de la economía local en donde predominan las unidades con baja productividad, bajo nivel tecnológico y un reducido impacto en términos de innovación. Las microempresas son las más representativas, hasta nueve de cada 10 empresas en Jalisco tienen menos de 10 empleados (Secretaría de Economía, 2015); utilizan métodos en el trabajo poco organizados o inadecuados, se niegan a tomar iniciativas de transformación y carecen de estrategias de comercialización, mucho menos de un plan de negocios que les genere un punto de partida; por esta razón no hay ningún tipo de planeación, es indispensable contar con las herramientas que permitan la supervivencia y rentabilidad de la empresa.

Es primordial aplicar las herramientas para la efectiva planeación, control y toma de decisiones, que permitan convertirse en gestores de sus propios recursos y es necesario el conocimiento y la experiencia del individuo para resolverlo, lo que pone en marcha el proceso de la generación de la innovación, dando como resultado una mejora en los sistemas productivos, en muchos de los casos. En México las empresas están catalogadas en cuatro rubros según sus características: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Si tiene entre 1 y 10 empleados se considera una microempresa (INEGI, 2010).

A continuación se hace mención de estudios y autores que refieren causas identificadas a las que se debe el poco éxito de las microempresas: Sánchez (2003) señala que este fracaso es debido a problemas administrativos como la falta de una estructura formal y de políticas escritas, problemas fiscales, incapacidad de cumplir con ciertos requisitos, una comercialización deficiente (Fong Reynoso, Alarcón Osuna, & Ocampo Figueroa, 2013) comenta que se deriva de errores en los insumos y producción, y la falta de financiamiento; Zwillling (2012) agrega la parte de no tener un plan de negocios escrito y contar con un equipo inexperto en administrar el negocio; por último Vargas (2012) señala que en términos de gestión el fallo se presentaba en la mala selección de personal, errores en la fijación de estrategias, falta de ausencia de planes alternativos, resistencia al cambio, excesiva centralización en la toma de decisiones, una mala operación y selección de fondos (Vásquez Torres et al., 2016).

En general, existe una elevada proporción de micro negocios con bajos niveles de producción, de inversión y crecimiento, así como una nula innovación como factor clave de competitividad. A esto se suma que seis de cada 10 nuevas empresas “truenan” en los primeros nueve meses del año (Secretaría de Economía, 2015). No cuentan con procesos de planeación específicos y orientados al cumplimiento de un objetivo, que permita el crecimiento permanente de la organización; utilizando solo métodos empíricos, porque el dueño o propietario así lo quiere, porque así siempre se ha realizado, pretextos solamente para no implementar una adecuada estructura empresarial, mucho menos una planeación estratégica, ni controles, la toma de decisiones se realiza de acuerdo al flujo de caja del día.

La pregunta de investigación es: ¿Las microempresas realizan funciones de planeación, control y toma de decisiones enfocadas a la innovación, para la satisfacción del cliente y su permanencia en el mercado? El objetivo general es describir la situación actual de las microempresas en la ciudad de Arandas, Jalisco, en relación con la forma de gestionar la toma de decisiones y las bases para estas, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que permitan la continuidad y crecimiento de las mismas, para desenvolverse en un entorno competitivo.

Si se incluye dentro de la cultura organizacional, la coexistencia controlada de la mejora continua y de la Innovación, se tendrá garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que, por consecuencia, serán los resultados deseados, evitamos costos innecesarios, fomentando el compromiso con la calidad, involucrando al personal, creando una cultura integradora, se gana terreno en el crecimiento individual, colectivo y en su conjunto, de toda la organización.

El contexto de la presente investigación se desarrolla en la ciudad de Arandas; es común ver que se aperturan nuevas empresas, creadas por la iniciativa familiar, con capital sustraído de años de ahorro, y con ideas “innovadoras”; que por lo general son una burda copia de productos ya existentes, y si le agregan una cultura empresarial de cero planeaciones, el resultado son microempresas que solo trabajan para sobrevivir el día, con la esperanza de llegar a final de mes. Cabe mencionar, que actualmente, el crecimiento acelerado de esta ciudad se debe, principalmente, a la industria tequilera, fabricación de bolsas, mueblería, y agrícola (sustento principal no sólo de Arandas, sino de la Región de los Altos de Jalisco).

Es constante y comprobable, percatarse de la falta de iniciativa por parte de las microempresas para la implementación de requerimientos mínimos de planeación que permitan ofrecer un servicio o producto con la calidad que el mercado requiere; sin embargo, la microempresa tiene dificultades para subsistir e innovar, lo cual procede de la carencia de planeación y control de sus operaciones y más aún, de la mínima asertividad en la toma de decisiones.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La estructura de la investigación es la siguiente: Se realizó primeramente una revisión literaria donde presentan conceptos relacionados a la planeación, control, toma de decisiones e innovación empresarial, así como las consideraciones del tamaño de la microempresa y en lo que se respecta a la metodología la unidad de análisis utilizada fue la microempresa, específicamente las ubicadas en la ciudad de Arandas, Jalisco.

La investigación realizada es cualitativa, cuantitativa y descriptiva ya que es una combinación de una reunión de datos y generación de teoría basada en la observación, entrevistas y otras interacciones con las empresas o sujetos en ambientes sociales; donde la selección de la muestra fue por conveniencia, tomando en cuenta a 31 microempresas de la Ciudad de Arandas, Jalisco. El instrumento utilizado consistió en un cuestionario que mide el proceso de planeación-control y toma de decisiones que la empresa realiza, con preguntas cerradas; se elaboró una entrevista con preguntas abiertas para complementar la información y fuera descrito el proceso con mayor amplitud. Las variables utilizadas fueron el tamaño de la empresa, por tal motivo se indaga sobre la clasificación del tamaño de la empresa. (Clasificación de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), diciembre de 2007 e INEGI 2010) y la ubicación, es decir sólo empresas con residencia en la ciudad de Arandas, Jalisco.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación se utilizó el análisis descriptivo, con una muestra por conveniencia y variables similares aplicables a las empresas participantes, obteniendo resultados detallados en los siguientes párrafos. Se presentan los resultados obtenidos con la participación de 31 empresas de Arandas, Jalisco. En el Cuadro 1 se presenta la media de las empresas de los municipios estudiados, de acuerdo a la clasificación del

tamaño por número de empleados y volumen de ventas, en promedio cuentan con 6.64 empleados de tiempo completo en su empresa, el INEGI (2010) las considera microempresas por el número de personas empleadas; y con un promedio de ventas anuales de \$410,000.00, las cuales contribuyen a la economía local y a la generación de empleos (empleando a 206 personas), lo que ayuda en el sustento de 50 familias promedio.

Cuadro 1. Variables que determinan el tamaño de la empresa

Variable	Media
Número de empleados	6.64
Promedio de ventas anuales	\$410,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Actividad de la empresa

En la ciudad de Arandas, Jalisco, predomina la actividad agrícola, y en las últimas décadas la Industria Tequilera, calzado, mueblera, bolsa, entre otras; sin embargo, es fácil identificar el crecimiento acelerado de las microempresas, principalmente comerciales y servicios. En el *Cuadro 2* se observa la diversidad de giro que se pueden encontrar, proliferando el de restaurantes con un 19.35% (acorde a la muestra tomada).

Cuadro 2. Variables de giro o actividad de la muestra

Giro específico	Empresas	Porcentaje de la muestra
Entretenimiento	1	3.23%
Carpintería	2	6.45%
Restaurante	6	19.35%
Materiales para construcción	1	3.23%
Fábrica de ropa	2	6.45%
Destiladora	1	3.23%
Tortillería	2	6.45%
Vidriería	1	3.23%
Artículos de limpieza	1	3.23%
Hotel	2	6.45%
Distribución cigarro	1	3.23%
Miscelánea y coleccionables	1	3.23%
Mueblería	1	3.23%
Talabartería	2	6.45%
Abarrotes	1	3.23%
Reciclado de plásticos	1	3.23%
Agrícola	1	3.23%
Telefonía	1	3.23%
Fábrica de calzado	1	3.23%
Otros	2	6.45%
Total	31	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Mercado meta y horario de trabajo

El 50 % de las empresas tiene como mercado meta los jóvenes entre 18 y 30 años, 28% son adultos de 30 a 40 años, 19% es público en general y el 3% dirigido a adolescentes (*Figura 1*), lo anterior refleja huecos o nichos de mercado desatendidos, no considerados como consumidores potenciales, perdiendo oportunidad de negocio con este sector. El enfoque de mercado es del 48% local, 39% regional y 13% nacional (*Figura 2*).

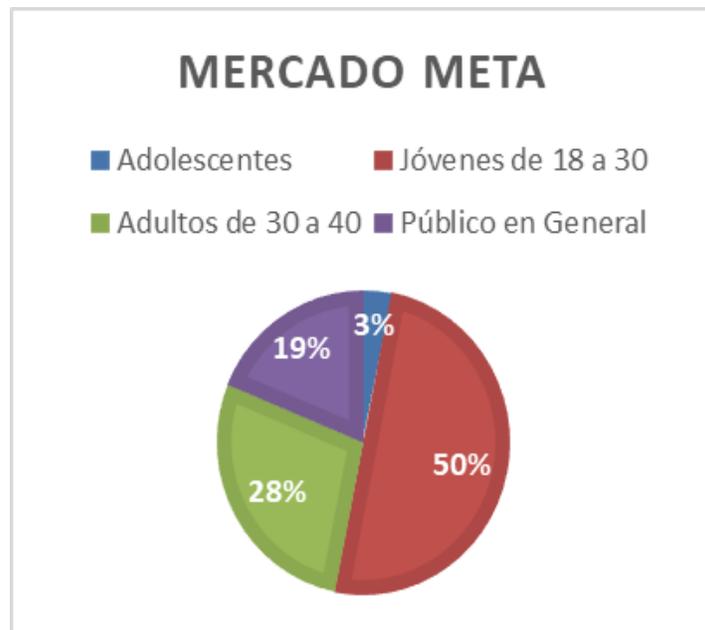


Figura 1. Mercado Meta (Elaboración propia).

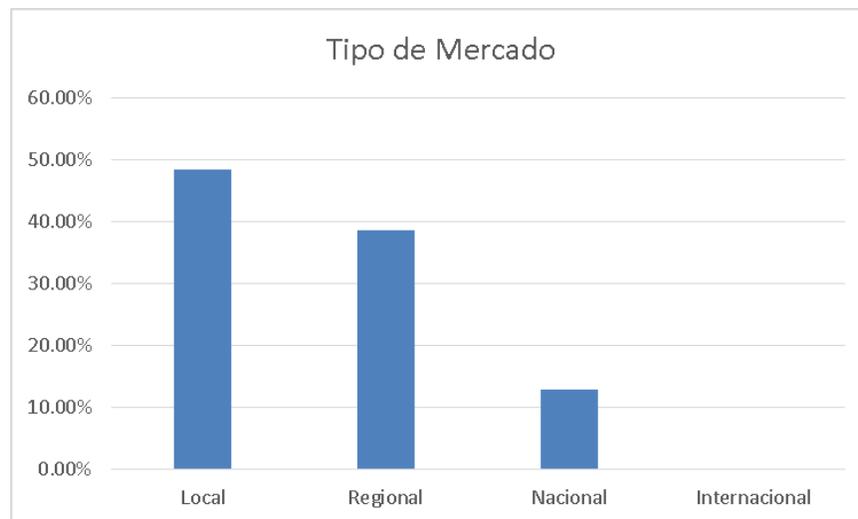


Figura 2. Tipo de Mercado (Elaboración propia).

En lo concerniente a días y horarios laborales, el estudio nos mostró que el 58% trabaja seis días a la semana, el 36% siete días y el 6% cinco días solamente; con horarios de siete horas el 6%, ocho horas el

45%, diez horas el 10% y un 39% con horarios diversos, en su mayoría con jornadas menores de 6 horas (Figuras 3 y 4).



Figura 3. Días laborables (Elaboración propia).

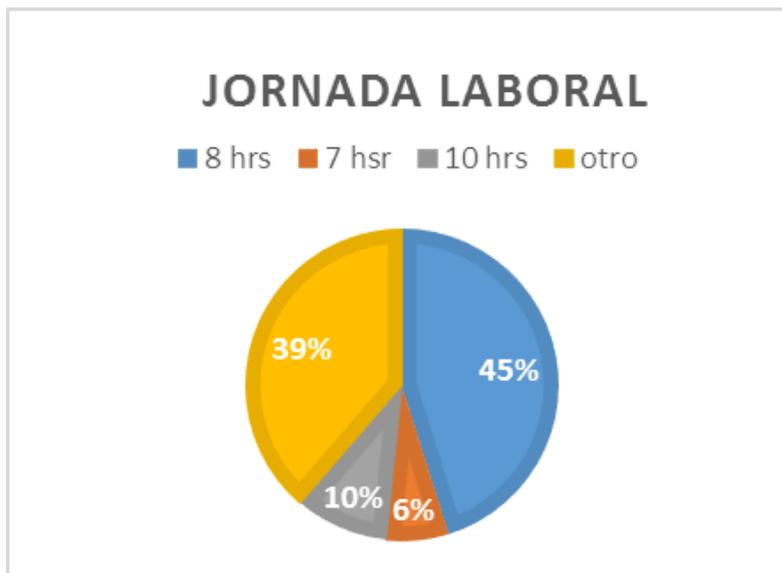


Figura 4. Jornada laboral (Elaboración propia).

Analizando los datos anteriores se puede observar que un porcentaje considerable de microempresas (39%) no tiene jornada de trabajo normal, de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal de Trabajo, descuidando el mercado y dejando de lado la oportunidad de mejora.

En lo correspondiente a la edad de la empresa, Miembros de la familia incorporados a la empresa, Patrimonio y Financiamiento; la edad media de las empresas participantes es de 4.25 años, ya que algunas de ellas tienen más de 10 años en el mercado y otras escasamente uno; en ellas participan en promedio

3.5 miembros de la familia, y el 75% la considera como patrimonio familiar, ya que el financiamiento que obtienen proviene de la generación de utilidades o del dueño (94% de la muestra lo considera así), por lo que el 84% no tiene intervención de socios que no son consanguíneos.

Cuadro 3. Edad de la empresa, Miembros de la familia incorporados a la empresa, Patrimonio y Financiamiento

Variable	Media
Edad de la empresa	4.25 años
Miembros de la familia	3.5
Patrimonio Familiar	75%
Financiamiento Familiar	94%
Sin socios	84%

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la Empresa y proceso vital (planeación-control y toma de decisiones)

Los resultados muestran que, en la gestión de la empresa, el 84% de las decisiones son responsabilidad directa del propietario o dueño y el resto lo hace en conjunto con los miembros de la familia, y hacen mención que esta forma de dirección limita el crecimiento de la organización, ya que no es asertiva o congruente con las necesidades actuales.

La revisión de resultados se realiza de forma semanal el 42%, mensual 45%, anual 10% y solamente el 3% restante lo hace de forma diaria. En cuanto a la generación de información financiera, no tienen estándares para realizarla, solamente cumplen con la normatividad vigente en materia tributaria, y el 95% corresponde al régimen de incorporación fiscal; como control interno no llevan a cabo la formulación de estados financieros (Balance General y Estado de Resultados), recordando que la contabilidad es básica para tomar decisiones, arriba del 80% no llevan registros por producto o servicio y no cuentan con un plan por escrito, la dirección de estas microempresas se caracteriza por no llevar un proceso administrativo formal y no contar con estrategias o acciones para la mejora continua.

Cabe resaltar que el 81% de las empresas encuestadas no realiza estudio de mercado para ofertar sus productos o servicios; el 87% no cuenta con un departamento de desarrollo de nuevos productos, limitando la innovación tecnológica; sin embargo el 65% realiza adecuaciones y modificaciones de acuerdo a las necesidades del cliente; lo anterior refleja la falta de oportunidad para posicionarse como los primeros en ofertar productos innovadores en el mercado, y resignándose a adaptarse a la competencia para poder seguir adelante.

Las microempresas utilizan métodos en el trabajo poco organizados o inadecuados, se niegan a tomar iniciativas de transformación y carecen de integración con cadenas de comercialización. La planeación es una actividad fundamental en la actualidad, ya que el mundo en el que vivimos es muy incierto por lo que se debe tener algún plan de acción para prevenir los cambios. El control es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el modelo científico que, en resumen, es el siguiente: Análisis (reconocer que existe un problema, definirlo, obtener y analizar datos), Decisión (proponer

diferentes alternativas y seleccionar la mejor), puesta en práctica (poner en práctica la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la elaboración y análisis que se realizó a las empresas participantes; enfocado a la innovación empresarial, específicamente al proceso de planeación, control y toma de decisiones.

Los puntos sobresalientes son:

- Equipo de trabajo comprometido y proactivo.
- Segmentación de mercado definido, ya que se sabe qué tipo de clientes pueden adquirir los productos.
- Búsqueda de productos para satisfacer al cliente, aunque no se maneje dentro de lo que normalmente se comercializa, ya que se innova hasta que surge la necesidad.
- Conocimiento del mercado.
- Mayor organización y confianza, al ser microempresas y de carácter familiar, son conocidas a nivel local.
- Atención al cliente: es su prioridad.
- Precios competitivos.

Acciones:

- Fijar objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, lo que permitirá tener un mayor control y toma de decisiones en base a lo que se vaya obteniendo.
- Utilización de los medios informáticos mediante el comercio para mantener precios competitivos, y así mismo ingresar, a nuevos mercados.
- Expansión del negocio.
- Usar plataformas en línea para abarcar un mercado nacional.
- Elaborar Planes de acción para dirigir los recursos a un mismo fin.
- Toma de decisiones en base a datos históricos para un mayor orden y seguridad de la misma.
- Alternativas para ofrecer los productos adecuados a las necesidades actuales.

Áreas de oportunidad:

- Falta de objetivos establecidos.
- No cuentan con una filosofía empresarial.
- No realizan plan de acción, inexistencia de método para evaluar y medir resultados.
- Falta de toma de decisiones asertiva.
- No se tiene un método de control para las actividades que se realizan.
- No miden los progresos o resultados en los periodos, ya que es indispensable para conocer el negocio en distintos aspectos.
- Falta de innovación.
- Poca capacidad de cobranza.
- Inexistencia del uso de tecnologías.
- Falta de sistemas de control de inventarios.
- Existencia de empresas del mismo giro en la región.
- Menor nivel de adquisición de productos por volumen.
- Inconformidad con la calidad del producto ofertado.
- Nueva creación de negocios con el mismo mercado meta.
- Poca financiación.

En resumen, los problemas comunes relacionados las microempresas establecidas, son:

1. Control de inventarios.
2. Cuentas por cobrar.
3. Organización Interna.
4. Conocimiento del mercado.
5. Planteamiento de la producción.
6. Contabilidad y finanzas de la empresa.
7. Innovación tecnológica.
8. Falta de financiamientos.

La información derivada de la implementación de una buena planeación es útil en el proceso de control como medio para comunicar la información acerca de lo que se tiene que hacer, como hacerlo y para qué; es un medio de motivar a la empresa a que actúe en la forma más adecuada para lograr los objetivos establecidos, y para evaluar los resultados; es decir, para juzgar que tan buenos son y de esta manera evaluar el desempeño de las actividades realizadas.

Es fundamental el proceso mencionado con anterioridad, para que el tiempo de vida de las microempresas aumenta cada día y el desempeño sea efectivo, eficaz y rentable.

CONCLUSIONES

Las microempresas, son una organizaciones empíricas, financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño, abastecen a un mercado pequeño, no cuentan con alta producción maquinizada y su planta de trabajadores suele estar integrada por familiares, por lo que suele llamársele “empresa familiar”.

No cuentan con procesos de planeación específicos y orientados al cumplimiento de un objetivo, que permita el crecimiento permanente de la organización; utilizando solo métodos empíricos, son los propietarios los que tienen la responsabilidad y toman decisiones sobre el desarrollo de la misma, estas empresas son el sustento de la familia. No tienen conocimientos de planeación estratégica, ni controles, la toma de decisiones se realiza de acuerdo al flujo de caja del día. La innovación es cosa de otro mundo, ya que solo adecuan sus productos a las necesidades actuales de los clientes, sin anticiparse a la competencia.

Estas empresas pierden de vista que se desarrollan en un entorno variable en donde pueden existir diferentes mercados, innumerables productos, reformas a las leyes tributarias, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de empresas, la globalización ante el desarrollo tecnológico, etc., de tal manera que si se utiliza la planeación como forma de prevenir riesgos y anticiparse a los cambios será más fácil la adaptación, que le permita continuar desarrollándose y funcionando adecuadamente sin que se vea afectada. Es muy importante que se cumpla con las 3 etapas básicas de: planeación, control y toma de decisiones, ya que de nada va a servir una buena planeación si no establecemos controles adecuados y si no tomamos decisiones correctas.

Se debe orientar a las microempresas a utilizar herramientas necesarias que, aplicadas de manera adecuada, les ayuden a sobrevivir a los primeros años, a tener un crecimiento constante, logrando metas, generando más utilidades y convierta en una empresa estable y exitosa. Por lo anterior la planeación es un elemento fundamental en el área administrativa de una empresa, ya que, entre otros aspectos, permite

fijar objetivos, estrategias, metas y políticas (filosofía de la organización): ampliar el foco de atención hacia los cambios del entorno; desarrollar acciones con flexibilidad. Sin dejar de lado el control, ya que es utilizado para asegurarse de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La toma de decisiones es fundamental para la empresa, en especial para las microempresas que no tienen mucha experiencia en el mercado y que dependiendo de esta elección va a verse afectado su desempeño e incluso su tiempo de vida. Por lo tanto, es fundamental que se tomen las decisiones con apoyo en toda la información útil que proporcionan las herramientas que se mencionaron anteriormente, para obtener, al final, resultados satisfactorios para la organización.

Si se cuenta con una buena planeación, es seguro que los resultados obtenidos en el control administrativo sean favorables y mantengan un buen manejo de recursos, que permitan contar con información confiable y veraz que será de gran utilidad al momento de tomar decisiones importantes, lo que garantiza que la empresa va a funcionar correctamente, va a poder crecer y desarrollarse exitosamente con el paso del tiempo. En general, existe una elevada proporción de micro negocios con bajos niveles de producción, de inversión y crecimiento, así como una nula innovación como factor clave de competitividad. De acuerdo con el diagnóstico, también son poco dinámicos y registran altos niveles de informalidad. A esto se suma la poca durabilidad de las empresas y falta de capacidad para adaptarse al entorno competitivo.

LITERATURA CITADA

- Barrera, K. H. (2011). *Pyme Empresario*. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2011/05/la-importancia-de-la-planeacion-en-las-empresas/>
- Camara de Comercio de Jalisco. (2015). Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.camaradecomerciogdl.mx>
- Carrasco, D. A. F. (2005). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Euro Mediterranean Network” Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Fernandez, J. (2012). *Emprendedores* Recuperado el 09 de Agosto de 2016 de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- Fernando, G. (2010). *La Pequeña Empresa*. Mexico: PPA.
- Fleitman, J. (2010). *Negocios Exitosos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Fong, R. C., Alarcón, O. M. A., Ocampo, F. L. E. (2013). Desarrollo Económico de Jalisco: Retrospectiva y retos. Capítulo 12 La micro, pequeña y mediana empresa local: evolución, estructura y retos. Secretaría de Promoción Económica, Gobierno de Jalisco: México. ISBN: 978-607-96055-0-6.
- Censos Económicos* (2010). INEGI Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Red R. David, D. F. (2003). *Administración Estratégica*. Naucalpan, Edo de Mexico: Pearson, Educación.
- Saloner, G. S. A. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Limusa Wiley.
- Gobierno de México*, Secretaría de Economía. (2015). Obtenido de Secretaria de economía <http://www.gob.mx/se>
- Guajardo, C. G. (2008). Contabilidad financiera. (Quinta ed., p. 17). México: Mc Graw Hill.
- Pymempresario. (2013). La importancia de la planeación en las empresas. Retrieved from PyME empresario <http://www.pymempresario.com/2011/05/la-importancia-de-la-planeacion-en-las-empresas/>
- Sánchez, S. (2003) ¿Por qué mueren las empresas? Periódico “AM” de León, 24 de nov. 2003.

- Vargas, H. I. (2012). Errores mortales para tu pyme, evítalos. CNN Expansión, 28 de marzo. Vargas, H. I. (2012). Errores mortales para tu pyme, evítalos. CNN Expansión, 28 de marzo.
- Vásquez, T. M. C., Wendlandt, A. T. R., López, P. M. E. (2016). Revista Global de Negocios Vol. 4, No. 2, pp. 33-44. Revista Global de Negocios: México. Obtenido de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=967113064118004122125096003103030122030015030047000031018016067096021078028001013106026119119003010032035024083028016107011070121007043047074118007125000108030064087003020075086087022012085013004065002001122083116025126065114004004113087022118088112000&EXT=pdf>
- Zwilling, M. (2012). 10 razones por las que los emprendedores fracasan, Soy Entrepeneur, 19, 09, 2012.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento al Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Arandas y a las empresas que coadyuvaron al desarrollo de la investigación.

SÍNTESIS CURRICULAR

Fabiola Guadalupe Arriaga López

Maestra en Materia Fiscal por la Universidad del Valle De Atemajac y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad de Guadalajara. Profesor-investigador en el Tecnológico Nacional de México - Instituto José Mario Molina Pasquel y Henríquez Unidad Académica Arandas, impartiendo materias de investigación, contabilidad, costos, presupuestos, finanzas, evaluación de proyectos de inversión y planes de negocio. Vocal del Comité de Investigación del Instituto José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Arandas. Colaborador de la línea de investigación "Planeación Empresarial, Calidad y Competitividad" registrada en el Tecnológico Nacional de México. Asesor de proyectos de residencia profesional en las áreas de ingeniería y administración. Correo electrónico: fabiola.arriaga@tecarandas.edu.mx; fabiola.arriaga@arandas.tecmm.edu.mx y faymi@hotmail.com

Edgardo Martínez Orozco

Maestro en ciencias en Ingeniería Química por la Universidad de Guadalajara. Profesor-investigador titular en el Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Unidad Académica Arandas. Secretario Técnico del Comité de Investigación del Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Unidad Académica Arandas. Colaborador de las líneas de investigación "Ingeniería Ecológica, Ambiental y Ciencias" y "Planeación Empresarial, Calidad y Competitividad" registradas en el Tecnológico Nacional de México. Ha dirigido tesis y proyectos de residencia profesional en las áreas de ingeniería. Correo electrónico: edgardo.martinez@arandas.tecmm.edu.mx y ed_orozco@hotmail.com

David Ávalos Cueva

Doctor en Ciencias del Mar y Limnología por la UNAM. Profesor-investigador titular en el Departamento de Ingeniería Civil y Topografía de La Universidad de Guadalajara. Actualmente es líder de la línea de investigación titulada: "Desarrollo Tecnológico de Materiales en Ingeniería Civil". Ha sido autor de varios artículos en revistas indexadas sobre variabilidad climática y modelación hidrodinámica del Lago de Chapala, modelación y comportamiento de mezclas asfálticas; así como colaborador de un capítulo de libro. Así mismo ha presentado sus trabajos en diversos congresos nacionales e internacionales. También ha dirigido tesis de licenciatura e ingeniería. Correo electrónico: david.avalos@academicos.udg.mx

Ana María Gutiérrez Salcido

Alumna del noveno semestre de la carrera de Ingeniera en Gestión Empresarial en el Tecnológico Nacional de México - Instituto José Mario Molina Pasquel y Henríquez Unidad Académica Arandas. Colaborado en proyecto comunitario para la potencialización económica de comunidades con grado de marginación, participante en Verano de Investigación con vínculo en el CUCEA en el proyecto “Desarrollo de la innovación y tecnología en la pequeña y mediana empresa”. Correo electrónico: ana96_maria@hotmail.com