



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS
MICRO EMPRESAS FAMILIARES DE LOS SECTORES ALIMENTICIOS
DEDICADOS AL RAMO DE LA CHOCOLATERIA Y PASTELERIA EN EL
MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención: Gerencia
Por: Msc. Paulina Riera
C.I.V-11.527.262

Bárbula, Marzo de 2013



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



**ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS
MICRO EMPRESAS FAMILIARES DE LOS SECTORES ALIMENTICIOS
DEDICADOS AL RAMO DE LA CHOCOLATERIA Y PASTELERIA EN EL
MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:

Lcda. María Teresa Gutiérrez R.

C.I.V- 4.398.229

Bárbula, Marzo de 2013



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



**ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS
MICRO EMPRESAS FAMILIARES DE LOS SECTORES ALIMENTICIOS
DEDICADOS AL RAMO DE LA CHOCOLATERIA Y PASTELERIA EN EL
MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO**

Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Mención Gerencia

Autora:

Lcda. María Teresa Gutiérrez R.

C.I.V- 4.398.229

Bárbula, Marzo de 2013

Dedicatoria

Ante todo, doy gracias a Dios por una nueva oportunidad de vivir esta hermosa experiencia.

A mi Madre Divina Rey, por haber sido mi mayor ejemplo de fortaleza, trabajo y amor, quien me guio por el camino de la verdad, lealtad y la fidelidad, brindándome todo su apoyo.

A mi esposo, Agostino Giusti Angiulli, que es la esencia de mi vida, sin él mis proyectos no se hubiesen hecho realidad.

A mis sobrinos, María Alejandra, Dony, Luis Felipe y Herisa, porque son la alegría de mi vida y de seguir adelante.

Agradecimientos

A Dios y a la Virgen María quienes me guiaron y cuidaron durante el tiempo para culminar este hermoso proyecto.

Doy gracias a la Universidad de Carabobo, que nuevamente estoy en sus aulas disfrutando de este postgrado y me permitió lograr exitosamente este proyecto, que acrecentará mi crecimiento personal.

A mi amiga María Fernanda Padrón, quien fue la promotora de la idea de estudiar este Postgrado, con quien disfrute cada clase y cada trabajo, cada compartir en los momentos felices y tristes, gracias María, aprendí mucho de ti, tener una amiga como tú las cosas se hacen muy sencillas.

A todos mis compañeros, que día tras día concurrimos a los salones de clases con el mayor esfuerzo y la mejor actitud, para dar cumplimiento con gran éxito este proyecto.

A todos los profesores que nos impartieron clases y se preocuparon por todos nosotros para seguir adelante con este proyecto, al personal administrativo de Postgrado por sus pacientes atenciones.

Y por último, a mis profesores, Paulina Riera y Aurelio Rodríguez, quiénes con su dedicación y compromiso me apoyaron en la realización de este proyecto.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS MICRO EMPRESAS FAMILIARES DE LOS SECTORES ALIMENTICIOS DEDICADOS AL RAMO DE LA CHOCOLATERIA Y PASTELERIA EN EL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO

Autora: Lcda. María Teresa Gutiérrez Rey..

Tutora: MSc. Paulina Riera.

Fecha: Marzo, 2013.

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado tiene como objetivo general *“estrategias para promover el desarrollo sostenido de las micro empresas familiares de los sectores alimenticios dedicados al ramo de la chocolatería y pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.* La metodología empleada se basó en un Investigación Descriptiva, ya que el investigador describe la situación actual por la que atraviesan las micro empresas familiares en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. Del mismo modo, se aborda como un Proyecto Factible, ya que se parte de un diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, luego pasa por un procedimiento metodológico, buscando las actividades y los recursos necesarios para su ejecución y por último se expone el análisis y las conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto en cuestión. La Población estuvo enmarcada por varias empresas micro familiares dedicadas a la actividad de la repostería y chocolate. Para recabar la información se aplicó un instrumento tipo cuestionario a los dueños y familiares, que conforman la micro empresas. Basada en los resultados obtenidos, la autora realizó un diagnostico de las variables en cuestión. Donde evidenció que existen problemas sobre el conocimiento de la estructura organizacional, el proceso gerencial en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades administrativas.

Palabras Claves: Estrategia, Desarrollo Sostenido, Micro Empresas Familiares.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



STRATEGIES TO PROMOTE SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMPANY MICRO FAMILY OF FOOD INDUSTRIES DEDICATED TO CHOCOLATE BOUQUET AND PASTRY IN THE MUNICIPALITY OF VALENCIA Carabobo

Author : Lcda. Maria Teresa Gutierrez Rey
Tutor: MSc. Paulina Riera.
Date: March, 2013 .

ABSTRACT

This Hoc Grade general objective “strategies to promote sustainable development of the micro family businesses food industries dedicated to the field of chocolate and confectionery in the municipality of Valencia Carabobo State. The methodology is based on a descriptive research because the researcher describes the current situation being experienced by the micro family businesses in the city of Valencia, Carabobo State . Similarly, is handled as a Feasible Project, as it is a diagnosis , approach and theoretical basis of the proposal, then goes through a methodological procedure , looking for activities and resources necessary for their implementation and finally presents the analysis and conclusions on the feasibility and implementation of the project. The population was framed by several micro family businesses engaged in the activity of the pastry and chocolate. To obtain the information a questionnaire to the owners and family, forming the micro enterprise type instrument was applied. Based on the results obtained, the author made a diagnosis of the variables in question. Which showed that there are problems on the knowledge of the organizational structure, the management in terms of planning, organizing, directing and controlling all administrative activities process?

Keywords : Strategy, Sustainable Development , Micro Family Business.

Índice General

PORTADA	I
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN	IV
VEREDICTO	V
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE CUADROS	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	19
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	24
BASES TEÓRICAS	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	83
TIPO DE INVESTIGACIÓN	84

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	85
POBLACIÓN	86
MUESTRA.....	87
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	87
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	88
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	89
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	92
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	92
RESULTADOS Y ANALISIS DEL INSTRUMENTO	94
CAPÍTULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	133
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES.....	147
LISTA DE REFERENCIAS	150
ANEXOS.....	154

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Subsistema Familia-Empresa.....	6
Figura N°2. Estructura Familiar.....	41
Figura N°3. Aspectos que debe seguir el Metodólogo.....	84
Figura N°4. Existencia de la Estructura Organizacional	94
Figura N°5. Funciones de las labores de los trabajadores	96
Figura N°6. Designaciones de Tareas.....	97
Figura N°7. Manejo de los Cargos con Mayor Jerarquía.....	98
Figura N°8. Participación de la Familia en la Toma de Decisiones.....	99
Figura N°9. Sucesor para la Organización.....	100
Figura N°10. Formación Profesional del posible sucesor... ..	101
Figura N°11. Procesos Administrativos.....	102
Figura N°12. Planificación de Actividades en la Organización.....	104
Figura N°13. Planificación de los Procesos Administrativos.....	105
Figura N°14. Preparación del Personal	106
Figura N°15. Contrato de Servicios Profesionales Externos.....	107
Figura N°16. Solicitud de Préstamo Bancario a Entidades Gubernamental.....	109
Figura N°17. Solicitud de Préstamo Bancario a Entidades Privadas.....	110
Figura N°18. Cumplimiento de los Deberes Formales.....	111
Figura N°19. Efecto del Proceso Financiero.....	112
Figura N°20. Desaparición de las microempresas de los mercados.....	114
Figura N°21. Capacidad de Abastecimiento del Mercado... ..	115
Figura N°22. Diferenciación de los Productos Existentes en el Mercado.....	116

Figura N°23. Estrategias para incrementar las ventas de los productos.....	118
Figura N°24. Técnicas para realizar publicidad.....	119
Figura N°25. Comunicación Interna.....	120
Figura N°26. Informe de la Gerencia sobre Planificación de Empresas.....	122

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Cuadro de Operacionalización de Variables.....	90
Tabla N°2. Existencia de la Estructura Organizacional	94
Tabla N°3. Funciones de las labores de los trabajadores	95
Tabla N°4. Designaciones de Tareas.....	97
Tabla N°5. Manejo de los Cargos con Mayor Jerarquía.....	98
Tabla N°6. Participación de la Familia en la Toma de Decisiones.....	99
Tabla N°7. Sucesor para la Organización.....	100
Tabla N°8. Formación Profesional del posible sucesor... ..	101
Tabla N°9. Procesos Administrativos.....	102
Tabla N°10. Planificación de Actividades en la Organización.....	103
Tabla N°11. Planificación de los Procesos Administrativos.....	104
Tabla N°12. Preparación del Personal	106
Tabla N°13. Contrato de Servicios Profesionales Externos,.....	107
Tabla N°14. Solicitud de Préstamo Bancario a Entidades Gubernamental.....	108
Tabla N°15. Solicitud de Préstamo Bancario a Entidades Privadas.....	109
Tabla N°16. Cumplimiento de los Deberes Formales.....	110
Tabla N°17. Efecto del Proceso Financiero.....	112
Tabla N°18. Desaparición de las microempresas de los mercados.....	113
Tabla N°19. Capacidad de Abastecimiento del Mercado... ..	115
Tabla N°20. Diferenciación de los Productos Existentes en el Mercado.....	116
Tabla N°21. Estrategias para incrementar las ventas de los productos.....	117
Tabla N°22. Técnicas para realizar publicidad.....	119

Tabla N°23. Comunicación Interna.....	120
Tabla N°24. Informe de la Gerencia sobre Planificación de Empresas.....	121
Tabla N°25. Matriz DOFA.....	128
Tabla N°26. Plan de Flujo Monetario.....	139

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de las Micro Empresas Familiares se origina porque existe en los mercados alguna necesidad que no cubren otras organizaciones de mayor capacidad, o simplemente porque los emprendedores ven una salida financiera para el sustento de su familia sin valorar que una simple idea se convierte en un gran negocio.

Es así como la globalización ha conllevado a grupos familiares se conviertan en micro empresas familiares para solventar situaciones críticas por falta de mayores ingresos o por la necesidad de sostener a la familia. Sin embargo muchas de ellas fracasan por falta de ayuda de la misma familia, de los organismos gubernamentales como también instituciones financieras privadas que puedan ayudar a este tipo de empresas para su mantenimiento y desarrollo con el fin de participar en los mercados.

Existen muchos factores por los cuales fracasan estas empresas o no se desarrollan lo suficiente para mantenerse en los mercados. Los factores internos son una de las causas más comunes para que estas empresas no subsistan, se podría mencionar entre algunos, la falta de un sucesor que siga los pasos de sus fundadores, el confundir la propiedad privada con lo que representa la empresa como medio de sustento, la desintegración de la familia por poseer visiones distintas.

Entre los factores externos, se encuentran un sin número de deberes que debe cumplir este tipo de empresarios, y que se le hace difícil su cumplimiento por las altas imposiciones o por la dificultad en obtener la documentación necesaria para poder trabajar legalmente.

El trabajo de Investigación está compuesto por cinco capítulos, los cuales describen:

En el *Capítulo I*, está contenido el planteamiento del problema, formulación y sistematización del problema, los objetivos de la investigación como el general y los específicos, cerrando con la justificación de la Investigación.

El *Capítulo II*, se refiere al marco teórico donde se pueden encontrar los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, que permiten abordar y analizar el problema desde la perspectiva del desarrollo sostenido de las empresas Micro Familiares.

El *Capítulo III*, está compuesto por el marco metodológico, donde se detalla la naturaleza y el diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de la información para su posterior análisis.

En el *Capítulo IV*, describe el análisis e interpretación de la información obtenida después de aplicar el instrumento.

El *Capítulo V*, está contenido el diseño de las estrategias para el desarrollo sostenido en las Micro Empresas Familiares de la Ciudad de Valencia en el estado Carabobo. Finalmente se enuncian las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

A pesar de que la globalización ha inducido a las organizaciones a la utilización de nuevas herramientas gerenciales, de iniciar procedimientos de reestructuración y reingeniería, para hacer que sus empresas sean exitosas y bien posicionadas en los mercados, no han dejado de surgir los nuevos emprendedores, los trabajos manuales y caseros en las familias, que buscan otra forma de percibir más ingresos.

Así pues, en los países europeos como en los latinoamericanos, las Micro Empresas Familiares cumplen un rol importante en sus economías, siendo organizaciones generadoras de empleo, participan en los mercados competitivos, inducen al ingreso de nuevos puestos de trabajo, incluyendo a miembros de la familia en las direcciones principales de la empresa, así como también otros entes familiares que de una u otra forma integran los altos cargos gerenciales de la organización, planificando y organizando los proyectos que establezcan, adquiriendo una estructura organizacional más fortalecida, y dando cumplimiento a todas de las disposiciones gubernamentales para la continuidad de la misma.

La situación económica de la familia en Venezuela, hace realidad el surgimiento de la cooperación familiar en labores distintas a las cotidianas, que posteriormente el emprendedor comienza a darle una forma distinta a ese estilo de trabajo llamándolo Micro Empresa Familiar, en las que no existe una administración como tal, una estructura organizacional en la que se pueda analizar un diseño y desarrollo del mismo, sino solamente una idea de crear un negocio sin muchas

condiciones, para ser administrado y dirigido por el emprendedor, en forma satisfactoria o simplemente que cumpla con las necesidades requeridas, respetándose sus decisiones. No obstante, en otras organizaciones similares a las Micro Empresas Familiares, esta posición va a estar condicionada a la formación profesional del individuo que las dirija, a la capacidad de manejo en cuanto a los distintos procesos gerenciales, abarcando todas las áreas administrativas y productivas

Chiavenato I. (2001), conceptualiza que las empresas:

Son una de las más complejas y admirables instituciones sociales de la creatividad y el ingenio humano haya construido. Las empresas de hoy son diferentes a las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores. No existen dos empresas semejantes, pues su principal característica es la diversidad: las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintas. (p. 42).

De manera que, en lo afirmado por el autor antes citado, se determina que tanto en las Micro Empresas Familiares, las PYMES y otras de mayor envergadura, su tamaño y estructura varían de acuerdo a sus actividades y funcionalidad, considerando, que en la gran mayoría de las Micro Empresas Familiares, no presentan complejidad en su manejo y funcionamiento, debido a que son operadas de una forma muy sencilla, sin normativas y reglas rigurosas, prevaleciendo en ellas, el desconocimiento de las herramientas gerenciales más sencillas para el desenvolvimiento y desarrollo de sus actividades.

Como se manifestó anteriormente, sobre las disposiciones que induce la globalización en las organizaciones, las Micro Empresas Familiares no han asumido tales retos, debido a que en muchos casos sus integrantes, carecen de formación profesional apropiada para llevar a cabo todas las gestiones de la empresa.

Belausteguigoitia I. (2005:21), define que una empresa familiar, “es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”, y continua afirmando que en la empresa familiar debe haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva la realidad dinámica propia de este tipo de organizaciones.

La familia y la Micro Empresa Familiar, son entes totalmente distintos, y deben manejarse como sistemas diferentes, pero en la conducción de estas empresas, es difícil diferenciar cada una de las acciones que se presentan en la administración de la misma. Por lo antes mencionado, se puede evidenciar la presencia de una serie de conflictos, que se presenta a la hora de conformar las Micro Empresas Familiares, los cuales se resumen básicamente en una confusión notoria entre tres aspectos diferentes: La propiedad de la empresa o lugar donde funciona la misma, las relaciones familiares y la Micro Empresa Familiar.

En este mismo orden de ideas, Belausteguigoitia I. (ob.cit:89), aclara que existen varias causas que pueden suscitar conflictos en las empresas y una de las principales -que a su vez genera múltiples conflictos adicionales- es la confusión entre los subsistemas de la empresa y familia. Es por ello que explica en forma gráfica a través de dos círculos, los cuales se interceptan en un área denominada zona de conflicto, la cual disminuye en la medida que los círculos se extienden, es decir, que separando los subsistemas tanto familiar como empresa, también se reducirán los conflictos. A continuación en la figura 1 se presenta tal escenario:

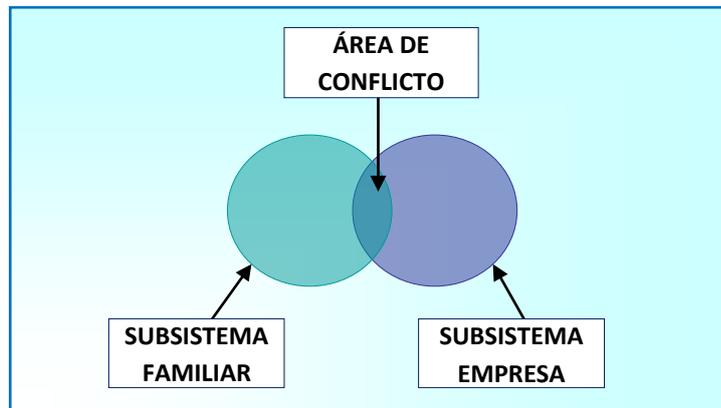


Figura Nº 1. Subsistema Familia – Empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Es así, como a través del tiempo, estas Micro Empresas Familiares, tomarán otra forma organizacional, transformándose en empresas diferentes y más consolidadas o manteniéndose en los mercados como empresas exitosas, siguiendo esquemas y utilizando herramientas gerenciales apropiadas, de manera que, en la medida que estas vayan superando los factores tanto internos como externos que las aquejan, sus emprendedores comenzarán a liderizar enfocándose en una mejor perspectiva gerencial, separado los nexos familiares con los parámetros de la empresa.

Por otro parte, las decisiones de la familia con respecto a la empresa, tienen siempre una motivación positiva, es decir, buscar lo mejor para el negocio y el bienestar de la familia; sin embargo, cuando no se ha analizado y evaluado en forma integral, el impacto de estas decisiones, sus resultados pueden ser contraproducentes tanto para la familia como para la empresa.

Tal como se mencionó anteriormente, la economía de la mayoría de los países latinoamericanos está muy influenciada por este tipo de organizaciones, por lo que se han realizado estudios sobre el comportamiento de las Micro Empresas Familiares, pequeñas y medianas empresas en el mercado, determinando características comunes que

permiten definir que son las empresas pequeñas y medianas, es así como Anzola S. (Ob. Cit.) lo analiza:

- La administración de la empresa es independiente, generalmente los gerentes son los propietarios del negocio.
- El capital de la empresa generalmente es proporcionado por una persona o por un grupo pequeño de personas.
- El radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa está relacionado con la industria en la cual se desenvuelve.
- Los fondos de las empresas se originan por inversiones o aportaciones provenientes del propietario, familiares y amigos. (p.5).

De igual forma interviene el aspecto gubernamental con respecto a la publicación realizada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 37.164 de fecha 22 de marzo de 2.001, del Estado Venezolano define al microempresario como la persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica, deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil unidades tributarias (9.000 U.T.). Por lo antes expuesto se evidencia que las micro empresas familiares no cumplen con el aspecto gubernamental antes señalado, debido a que su origen tiende a ser familiar y con no más de 4 a 6 trabajadores, además no general las unidades tributarias establecida en la publicación antes mencionada.

Desde luego, actualmente se ha manifestado un buen número de microempresas, producto del desempleo, la proliferación de la economía

informal y la promesa del gobierno de ayudarles económicamente a iniciar sus actividades a través de créditos, subsidios. La Ley para la Promoción de la Pequeña Industria, la Ley de Estímulo y Promoción del Sistema Micro financiero y la Ley de Asociaciones Cooperativas, entrada en vigencia, (2001), contempla varios programas de financiamiento a través del sistema bancario nacional y de otras instituciones de crédito, asesorías y otras facilidades, tanto para los candidatos a empresarios como para las empresas. También establece que para presentar un proyecto completo de creación de una microempresa, es requisito mínimo tener un plan de mercado o negocios, para poder participar en los programas financieros.

En función de todo este basamento teórico, se puede delimitar los factores tanto internos como externos que debilitan a las Micro Empresas Familiares:

Uno de los aspectos que refiere mayor interés en el estudio de las Micro Empresas Familiares, y que hacen que éstas desaparezcan poco a poco de los mercados, es la falta de un sucesor que continuará con las actividades comerciales emprendidas, cuándo por motivos ajenos a su voluntad se separe de la actividad comercial emprendida, fragmentando de manera automática a la empresa, y por ende quedando desmembrada y desapareciendo del mercado.

Adicionalmente como es conocido en este tipo de empresas, el dueño no delega funciones básicas a sus subalternos o empleados, centralizando la mayoría de las funciones, para así convertirse en la figura principal de la organización, sin tomar en cuenta las consecuencias que esto acarrea, una de ellas es el tiempo necesario que se requiere para planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa de la empresa.

Otro factor que contribuye al detrimento con respecto al capital humano en estas organizaciones, es que no cuentan con el manual de descripción de cargos, el manual de normas y procedimientos, lo que evidentemente genera problemas graves a la hora de realizar los procesos administrativos y de producción, debido a que el líder no le especifica al trabajador las funciones que debe realizar en cada uno de los procedimientos en los cuales él interviene en la organización.

Cabe destacar, que para realizar un manual de descripciones de cargo se necesita una estructura organizacional acorde con las dimensiones de la empresa, y con ello poder adiestrar al trabajador desde que ingresa a su puesto de trabajo de cuáles son sus tareas y a quien reportarán. Por otro lado, cuando se habla de manuales de normas y procedimientos, se está hablando de orden en la organización, debido a que en él se plasman todas aquellas políticas, normas y procedimientos que se deben seguir para ejecutar las actividades que establecen estrictamente el manual de descripción de cargos, basado en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, fijados por los dueños de las mismas.

En general, en las Micro Empresas Familiares, el clima organizacional no se presenta acorde con las tendencias modernas de la gerencia. Según Brunet L. (1999), define el clima organizacional.

El clima Organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima organizacional se convierte en un término general sinónimo de ambiente organizacional. (p. 33)

En concordancia con lo expresado por el autor citado, toda la gestión, tanto administrativa como operativa, fluye en función del criterio

de los dueños de la organización, es decir, la necesidad de incluir personal es casi nula, prefieren la incorporación de algún familiar por la confianza que puede representar para los dueños de la empresa, mientras que es un riesgo para este tipo de empresas, la incorporación de otras personas desconocidas para el desarrollo de actividades que no pueden desempeñar los dueños o familiares más allegados, debido a que ignoran el comportamiento de las personas contratadas ante cualquier evento previsto, previendo cualquier conflicto que se pueda presentar. Situación que no escapa en cualquier tipo de organización. De manera que, una de las formas más sencillas de solicitar personal para ingresar a este tipo de organización, es acudir a los amigos con el objeto de solicitar información de la persona a contratar y evitar así los posibles riesgos.

Otra aspecto no menos importante que los anteriores, que afecta el desarrollo del capital humano en estas organizaciones, es la inadecuada capacidad selectiva que tienen los dueños, al reclutar el personal idóneo para el área donde existe la vacante, y además saber cómo están cotizados en el mercado esos cargos laborales en cuanto a los estudios y preparación profesional, esto evidentemente trae como consecuencia, tener un personal que incurre constantemente en la ejecución deficiente de las actividades diarias asignadas.

Es por ello, que los dueños de las Micro Empresas, quienes casi siempre son los padres, inducen y persuaden a los hijos a ser sus sucesores; justificando esta decisión con el criterio que es mejor trabajar en esta empresa, ya que reciben incentivos adicionales que otras organizaciones no pueden ofrecerles, como lo son: horario de trabajo holgado, formar parte de los cargos directivos recibiendo una remuneración mayor, beneficios empresariales referentes a servicios de seguros, entre otros. Por ello, muchas veces no es un estímulo satisfactorio que impulsa a estos hijos a ser sucesores, debido a que pierden la posibilidad de aplicar y actualizar los conocimientos adquiridos

a lo largo de su carrera por hacer diariamente la misma rutina de actividades que hacia su padre, la cual no se relaciona en lo absoluto con la carrera estudiada.

Lo antes descrito evidencia, que son los factores familiares los que impiden el progreso de este tipo de organizaciones, debido a que los dueños no dan entrada tanto a nuevas ideas para la reestructuración de la organización y la implementación de nuevas tecnologías en todas sus áreas, para así adaptarse a los cambios que exigen este tipo de mercado y además actualizar los conocimientos de las personas que allí laboran, como tampoco al ingreso de otros familiares que tengan mayor formación o personas ajenas a la familia para ocupar cargos estratégicos o gerenciales, esto porque se producen altos costos en las nóminas mensuales, por los justos salarios que ellos deben sufragar. Esto genera evidentemente un estancamiento en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En cuanto al factor clave que incide en la parte contable y financiera de las microempresas familiares, es el cómo se conducen sus procesos contables, ya que son muy pocas las que llevan registros administrativos y contables acordes con lo que establece el código de comercio, la ley de impuesto sobre la renta, entre otras, generando una deficiencia en la presentación formal de los estados financieros de acuerdo a las necesidades del empresario y acorde con sus actividades comerciales, ante las distintas entidades gubernamentales y financieras, cediéndole a la organización tomar decisiones poco acertadas para su funcionamiento. Por lo general, estas microempresas, se dedican sólo a cumplir lo necesario que dictan las leyes acerca de los procesos laborales, tributarios y comerciales, sin darle la adecuada importancia en poseer unos sistemas de información que den apoyo al cumplimiento de este tipo de actividades.

Por otro lado, se ha podido evidenciar que las microempresas por ser pequeñas y con capitales limitados, no poseen los recursos financieros suficientes para efectuar contrataciones de especialistas en el área de finanzas y administración. Asimismo, ocurre con el financiamiento que requieren para desarrollar eficientemente todas las áreas que compone la estructura organizacional, debido a que no reúnen las condiciones u obligaciones tanto gubernamentales, estatales como empresariales, de manera que su único apoyo es acudir a préstamos de amigos o familiares muy cercanos, o pequeños inversionistas, evitando el cobro de intereses que generan este tipo de créditos.

Otro de los factores que inciden directamente en estas Microempresas son los de tipo estatal y gubernamental, los cuales marcan pauta muy controlada y dictaminan normativas para su funcionamiento, estrangulando el crecimiento de las mismas, y por ende desapareciéndolas del mercado, debido a que las erogaciones por los conceptos de tributos y otras contribuciones, van mermando la capacidad de inversión y el posible desarrollo en el área en que se desenvuelven. Esto hace difícil el progreso de estas organizaciones, y más aún el sostenimiento de las mismas a través del tiempo.

Aunado al comentario anterior, tampoco existe por parte del Estado, herramientas que puedan ayudar a las Microempresas Familiares, a pesar de que existen disposiciones dictaminadas por el Estado, de la forma en cómo definen este tipo de empresas, no gozan de mayor conocimiento sobre cómo deben obtener la información adecuada y rápida para cumplir con las formalidades que exigen todas las entidades gubernamentales, de manera que, puedan trabajar en forma sistemática sin sentirse desmejoradas en cuanto a la obtención de la documentación, y los permisos para realizar las actividades comerciales, situación que acarrea a que los microempresarios laboren de manera informal, o desistiendo en seguir con la organización.

Es así, como resurge el incumplimiento por parte de estas microempresas, lo exigido por el Ejecutivo Nacional, con respecto a las Leyes que benefician al Capital Humano y aquellas que son netamente de la organización. Este cumplimiento resulta complicado por el poco conocimiento que se tiene en esta área y los escasos recursos financieros para la contratación de personal experimentado que le suministre asesoramiento en la materia, trayendo como consecuencia que pasen de ser pequeñas empresas familiares a una forma de economía informal, lo que hace que desaparezca por completo la posibilidad del desarrollo hacia empresas con una estructura estable y funcional, aplicando herramientas gerenciales, que le permitan alcanzar de manera efectiva los objetivos fijados.

El manejo de los procesos de producción o servicio, viene a formar parte de otro de los factores internos que afectan a las microempresas, puesto que es el área generadora de la rentabilidad el negocio, la cual requiere del mayor tiempo para poder controlar las distintas actividades, tales como: El personal, materia prima, maquinarias y equipos, mantenimientos, herramientas, control de los inventarios y control de calidad de los productos; a todo esto se adiciona lo referente a la planificación de la producción donde las modificaciones y ajustes se hacen sobre la marcha.

En este mismo orden de ideas, en estas empresas prevalece el desconocimiento sobre cómo se debe actuar en los distintos aspectos que conforman el proceso de producción, el cuidado que se debe tener con la fuerza laboral, la tecnología, los procesos productivos, los insumos de producción, el rendimiento de la mano de obra, y de capital, induciendo deficiencia y falta de atención en los posibles cambios que se puedan presentar y que serán significativos para la empresa. En la medida que estas empresas sean de menor tamaño, los procesos de producción son menos controlables, puesto que es la misma familia que los ejecuta y

controla, causando deficiencia en cada uno de ellos, y disminuyendo así su rentabilidad, debido a que prevalece la confianza familiar en cada una de las actividades laborales.

En cuanto al producto y los procesos de mercadotecnia, las Micro Empresas Familiares no le han dado la importancia que se requiere, para ellas el gasto en publicidad, la investigación del mercado, o la presentación del producto y posibles cambios en cuanto a empaque, nombre, etiqueta o mensaje, no representa área indispensable para mercadear, sólo significa para ellos generar una erogación, siendo realmente una inversión, que a mediano plazo o largo plazo les generará beneficio a la organización, prefiriendo a cambio, invertir en materia prima u otro tipo de erogación que le genere ganancias inmediatamente a la empresa. Es así, como el proceso de mercadeo se torna prácticamente invalidado, porque se realiza la planificación de acuerdo a los criterios personales de los dueños, sin tomar en cuenta el mercado y por ende al consumidor, quien es el que decide en el momento de comprar si el producto se adecua a sus necesidades o no, causando a estas empresas deficiencia y eficacia en la aplicación de los procesos gerenciales.

Uno de los factores considerado de los más importantes en las organizaciones es la Comunicación. Y en las Micro Empresas Familiares, la comunicación no se hace presente, debido a que los dueños son los que manejan toda la gestión administrativa y por ende la toma de decisiones, siendo la comunicación un proceso que se aplica en todas las áreas administrativas y especialmente en la dirección de la empresa. La comunicación como proceso de intercambio de ideas, mensajes y opiniones, se efectúa entre dos o más personas, es por ello la necesidad que tiene este tipo de organizaciones de utilizarla con el objeto de dar a conocer por parte de sus dueños los procesos, actividades, objetivos que se deben ejecutar en la empresa, hacerlos extensivos hasta todo su personal y no manteniéndolo solo como criterio personal.

Es por ello que Chiavenato (2001: 65), manifiesta que la “Comunicación, es un proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. De esto se evidencia que en las Micro Empresas Familiares, la comunicación se manifiesta solamente entre los dueños y familiares más allegados a la empresa, sólo en casos muy puntuales se puede producir algún intercambio de información.

Así mismo los factores externos promueven conflictos en las micro empresas y se verán afectadas de acuerdo al tamaño de la organización, entre ellos se pueden mencionar, los factores económicos, capital humano, los factores sociales, y los factores tecnológicos.

Cabe destacar, que en las Micro Empresas Familiares y como en muchas de las pequeñas empresas, sus dueños no tienen el suficiente entrenamiento adecuado acerca de lo que significa la aplicación de la administración moderna, lo que frecuentemente la selección de mano de obra, la compra de materiales, el control de calidad de los productos, el retardo en la entrega de la mercancía y una rotación grande de personal, es motivo de producir perdidas valiosas dentro de la organización. Estos problemas de operación y administración dan como resultado bloqueos al desarrollo y crecimiento de la empresa, toda vez que provocan fallas en las operaciones a causa de la incapacidad gerencial y demorando así su progreso y posicionamiento en los mercados.

Los constantes cambios políticos, económicos y los procesos inflacionarios incontrolables, desmejoran la situación financiera y la liquidez de las Micro Empresas Familiares, para poder dar cumplimiento a todos los cambios que Ejecutivo Nacional fija, con el pretexto de mejorar los ingresos de los consumidores.

Según lo observado por la investigadora, la inflación es un proceso enfermizo que sufren las organizaciones, y más este tipo de empresas,

las cuales se ven afectadas constantemente y su poder adquisitivo va disminuyendo considerablemente, sin tener la probabilidad de mantener o incrementar en un mínimo sus precios, y por ende los suministros de materias primas y otras erogaciones necesarias para sus procesos de producción incrementan sus costos sustancialmente, haciendo que los dueños constantemente estén monitoreando a sus proveedores, considerando la inclusión de nuevas empresas que le suministren mejores productos, precios, servicios y tiempo de entrega, logrando con esto que los dueños puedan reducir sus costos, y obtener mayores rendimientos para ser más competitivos.

Los cambios socio-económicos que implementa el estado, con el fin de acrecentar los ingresos de los trabajadores y mejorar las condiciones sociales, solo ha ocasionado incrementar el desempleo, debido a que las empresas se ven ahogadas en un sin número de obligaciones laborales y contribuciones, que las obliga a disminuir su capital humano para poder mantenerse en el mercado y que pueda subsistir la empresa familiar.

Muchas son las leyes que deben cumplir tanto la Micro Empresa Familiar, como las Pymes y las empresas de gran envergadura. El cumplimiento con cada uno de los organismos que son los que rigen a las organizaciones tales como: El Seniat que maneja y controla toda la parte tributaria y de los deberes formales de la organización, el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, el Instituto Nacional de Educación y Capacitación Socialista (INCES), la LOPCYMAT, entre otras, ocasiona para este tipo de organización el incumplimiento de todas sus obligaciones por la poca capacidad financiera y la amenaza que en ellas prevalece constantemente de cierre de su empresa. Es por ello, que muchas de estas empresas, desaparecen del mercado o prefieren

trabajar en una economía informal sin muchos requisitos, para poder meterse en un mercado voluble.

La tecnología, en lo que respecta a los procesos gerenciales, ha venido evolucionando en una forma violenta, y para las Micro Empresas Familiares, automatizar los sistemas administrativos y contables, se les hace sumamente difícil, por las condiciones financieras que vive este tipo de empresa, a pesar que el Estado las obliga a tener equipos automatizados que registren diariamente su proceso de venta. Sin embargo, la incorporación de estos equipos, hace que estas organizaciones se endeuden con unas tasas de intereses considerables y que en muchas oportunidades se les hace difícil el pago de la obligación contraída.

De manera que la tecnología no deja de ser un puente para alcanzar el éxito en toda organización, pero el costo por penetrar en el mundo de la informática, de la innovación y lo que significa en si la tecnología, es inalcanzable para las micro empresas, dejando de un lado este proyecto y apoyándose en lo poco que pueda aconsejarle un amigo en esta área.

Es por ello que las Micro Empresas Familiares, no hacen el mayor esfuerzo por incorporar las nuevas tecnologías a sus procesos administrativos, utilizando como medio de ayuda, la contratación de personas externas que puedan manejar todo su proceso administrativo-contable a un costo mínimo.

La globalización, ha sido un factor interruptor del progreso de las Micro Empresas Familiares, debido que han surgido como nuevos paradigmas en las actividades comerciales y de la información, debido a que cada día son más rápidas y exigentes.

Por su poca capacidad económica, financiera y tecnológica, este tipo de empresa no se enfrenta a los efectos que produce la globalización, los cuales deberían trabajarlos de una forma más amigable con el objeto de entrar en los mercados y crecer de una manera discreta.

De manera que todos estos efectos transmitidos por la globalización, producen en las Micro Empresas Familiares un miedo en seguir manteniéndose en los mercados, porque consideran una fuerza mayor en todos los controles económicos, quedando las Micro Empresas Familiares indefensas ante las grandes Corporaciones Empresariales que surgen.

De manera que las Micro Empresas Familiares, pueda que se encuentren en un proceso de transición, pero que no alcanzan a salir a esa fase, debido a que los factores tanto internos y externos las frenan para surgir y ser exitosas, sin embargo muchas de ellas se han sostenido en el tiempo, manteniendo su ritmo productivo, cumpliendo con las exigencias del mercado y de las instituciones gubernamentales a pesar que se ven muy apesadas por los indicios de la globalización.

Por lo tanto, las Micro Empresas Familiares, que actualmente sufren distintos conflictos causados por los factores internos y externos, que no les permiten un continuo crecimiento y desarrollarse adecuadamente, como también lograr ser una empresa exitosa, dependiendo de sus recursos económicos.

De todo lo planteado acerca de las Micro Empresas Familiares como organizaciones que influyen en las economías de los países, y sobre todo en los Países Latinoamericanos, al cual pertenece Venezuela. Así pues, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las Micro Empresas Familiares del sector Alimenticio específicamente en el área de la Pastelería y Chocolatería en el Municipio de Valencia, Estado Carabobo?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan el desarrollo sostenido de las Micro Empresas Familiares del sector Alimenticio específicamente en el área de la Pastelería y Chocolatería en el Municipio de Valencia del Estado Carabobo?

¿Qué estrategias permiten promover el desarrollo sostenido de las Micro Empresas Familiares establecidas en el sector Alimenticio, específicamente en el área de la Pastelería y Chocolatería en el Municipio de Valencia del Estado Carabobo?

Formulación de Objetivos.

Objetivo General.

Proponer Estrategias para promover el desarrollo sostenido de la micro empresa familiares de los sectores alimenticios dedicado al ramo de la Chocolatería y Pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de las Micro Empresas Familiares establecidas en el sector alimenticio. dedicado al ramo de la Chocolatería y Pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo
2. Analizar los factores internos y externos que promueven el desarrollo sostenido en las Micro Empresas Familiares, establecidas en el sector alimenticio. dedicado al ramo de la Chocolatería y Pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo
3. Diseñar estrategias que promuevan el desarrollo sostenido de las Micro Empresas Familiares establecidas en el sector alimenticio

dedicado al ramo de la Chocolatería y Pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación.

Cuando se trabaja en una Micro Empresa Familiar, el ideal de todo emprendedor es llegar a ser una organización reconocida y bien posicionada en el mercado. Poseer una estructura organizacional que permita un buen diseño y desarrollo de la misma, donde el capital humano cumpla funciones de acuerdo a esa estructura diseñada y perfeccionada para el desarrollo de sus actividades económicas, sociales y culturales, y reconocer la labor que desempeña cada individuo en cada uno de los departamentos que forman la estructura de la empresa.

No es fácil tener un diseño funcional acorde a la estructura organizacional, pero de eso se trata, inducir a los emprendedores o dueños de las Micro Empresas Familiares a lograr una organización de gran envergadura, inculcando a cada uno de los trabajadores, a sentirse identificado con ella, mejorando día a día las labores que desempeñan, propiciar un ambiente adecuado y armónico para el desarrollo de cada trabajo, establecer una comunicación efectiva tanto internamente como externamente, con el fin de establecer cada una de las propuestas emanadas por la alta gerencia.

Las Micro Empresas Familiares, en una gran mayoría carecen de un profesional con competencias en el área donde se desarrolla, debido a que han sido manejadas por sus emprendedores, personas de amplia experiencia en el ámbito comercial, aunque la aplicación de técnicas actualizadas y herramientas gerenciales, muchas veces los desplazan ya que no se han formado en el área. Del mismo modo, cuando se habla del personal base en estas empresas, este aspecto incide sobre el

desenvolvimiento de sus actividades, debido a que el líder no posee la suficiente preparación profesional para delegar funciones y evaluar el trabajo realizado.

Por otra parte, la globalización ha llevado a las organizaciones a realizar cambios notables dentro de la estructura organizacional e irse adaptando a la gerencia moderna, implementando estrategias claras para mantenerse en los mercados, no es menos cierto que las Micro Empresas Familiares han proporcionado un incontable número de puestos de trabajos, ubicándose como organizaciones rentables sobre todo en los países subdesarrollados. Es por ello la necesidad, que tiene este tipo de organización de implementar reglas y normas para toda la organización, de manera que vayan creando un clima cultural, y su capital humano se vaya adaptando al cumplimiento de sus labores en cada una de las áreas de la estructura organizacional, por otro lado, la implementación de normas y procedimientos en cada uno de los cargos existentes, con el objeto de hacer sus labores más eficientes y eficaces diariamente, dar a conocer y utilizar las herramientas más idóneas y necesarias según la capacidad de la organización, no exagerar en la implementación de nuevos sistemas, los cuales pueden ser los menos adecuados para los procesos tanto de producción, así como también para el desarrollo de las actividades administrativas, dependiendo de su capacidad de producción.

El análisis y estudio de cada uno de los factores, tanto internos como externos, van a permitir dilucidar las fallas o conflictos que puedan ser causados por las distintas opiniones entre entes familiares, interponiéndose en las acertadas decisiones que puedan ejercer los emprendedores o directores de estas organizaciones, evitando el posible crecimiento en los mercados competitivos.

Así mismo la importancia que requiere en dar cumplimiento a todos los requisitos exigidos, tanto por la parte gubernamental como estatal, indicándoles los pasos necesarios para la obtención de los permisos y/o documentos indispensables para el funcionamiento legal como también el cumplimiento de los deberes formales exigidos por cada uno de los organismos establecidas en el País.

Por otra parte, la propuesta sobre el plan estratégico para promover el desarrollo sostenido en este tipo de organización, puede resultar altamente positivo, a pesar, de que puedan existir organizaciones que por no disponer de los recursos financieros suficientes u otro tipo de recursos, pueden realizar un esfuerzo considerable para poner en ejecución dicha propuesta, considerando que los mercados cambian y evolucionan diariamente y los consumidores marcan la pauta en ellos y es a través de ellos que las organizaciones permanecen en los mercados.

El conocimiento de esta propuesta, resultará un aprendizaje positivo tanto para los emprendedores, como para el personal más allegado a la gerencia, tanto familiares como contratados, así mismo, marcará pauta en aquellas organizaciones que se ven afectadas por los factores internos y externos, conocerán y analizarán cada uno de ellos, involucrándose para contrarrestar sus efectos que puedan causar entorpecimiento en su desarrollo, como también podrán instruirse sobre como involucrar al capital humano de la organización en todos los objetivos y planes que se lleguen a desarrollar en la organización.

De igual manera, esta investigación va a servir de antecedente para otros trabajos basados en optimizar el manejo de los efectos que promueven los factores internos y externos de las micro empresas familiares, con el fin de disuadir conflictos que se puedan presentar en

este tipo de organizaciones que no permitan el crecimiento y la transformación de las mismas.

Esta investigación está enmarcada en la línea de Emprendedores, Micro y Pequeñas y Medianas empresas (PYMES).

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Una vez que se ha determinado el problema en términos precisos, es decir se ha delimitado unas dimensiones adaptables, es necesario situar el marco de referencia teórica que orienta el estudio en todos sus aspectos, es en sí la descripción, explicación y análisis en un plano teórico del problema que trata la investigación.

Balestrini (2002), define el Marco Teórico como:

El resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para el estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida, para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación. (p. 123)

Es por ello, la importancia que tiene el marco teórico para desarrollar cada una de las variables establecidas en la investigación, así como también delimitar hasta donde llega el aporte teórico para desarrollarla.

A continuación se presentan los antecedentes que van a servir de aporte para la presente investigación.

Acurio, Y., (2010), para optar al título de Magister en Administración de empresas; en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, realizó el proyecto, ***“Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas”***. El contenido del proyecto se dividió en cinco capítulos que se resumen de la siguiente manera: En el Capítulo I, “Marco Teórico” se definen los conceptos básicos de una Empresa Familiar como son: característica, tipos, ventajas, desventajas, ciclo de vida. Además se realiza una descripción de las principales razones que provocan una elevada mortalidad de las Empresas Familiares. En el Capítulo II, “Empresas Familiares en el Ecuador” se realiza una descripción de las empresas en el Ecuador en especial en la Provincia de Pichincha. Además se realiza una encuesta a las empresas familiares de la ciudad de Quito con el objetivo de analizar: la existencia de planificación estratégica, problemas y conflictos en las empresas familiares.

En el Capítulo III, “Análisis de Casos Empresariales” en su primera parte se analiza a la empresa Textiles El Rayo Cia. Ltda. En los siguientes aspectos: misión, visión, estructura organizacional, proveedores, clientes, competidores, estructura física y además se analiza el proceso de sucesión de la empresa con sus ventajas y desventajas; en la segunda parte se analiza a la Empresa Guardianes del Ecuador Cia. Ltda.

En el Capítulo IV, “Modelo de Gestión para la transición de la primera a la segunda generación ” se diseña el Modelo de Gestión el cual consta de cuatro fases desarrollando cada una de ellas con los pasos necesarios para su ejecución. En el Capítulo 5 “Beneficio/Costo” se realiza un análisis del presupuesto para cada una de las alternativas para la implementación del modelo; además se analiza los beneficios de cada una de las alternativas. Por último, se presentan las conclusiones y

recomendaciones que se han podido deducir en el desarrollo del proyecto.

Este antecedente, presenta un aporte de gran relevancia a esta investigación, debido a que uno de los factores más importantes por lo cual no continúan la Micro Empresas en los mercados, es la falta de un sucesor en la dirección de estas organizaciones, así como también, se puede presentar el caso de una segunda generación al frente de la dirección de la organización, siguiendo otros patrones totalmente distintos a los emprendidos por sus fundadores.

Baltonado A., (2009), para optar al título de Magister de Administración de Empresas, con el trabajo de grado, ***“Microempresas y Encadenamientos productivos con el sector turismo en los Cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure, Provincia de Guanacaste”***, Costa Rica. El presente estudio aborda los principales elementos caracterizadores de las MIPYMES en los cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure. Estudia los años de experiencia que tienen las MIPYMES de los cuatro sectores abordados, las habilidades lingüísticas de las mismas, centradas en el dominio o no del idioma inglés, y herramientas computacionales. Se concluye que estas habilidades no son suficientes y deben fortalecerse.

La flexibilidad de los procesos productivos es un elemento que caracteriza a las microempresas, dado su tamaño y pueden responder más rápidamente que las empresas grandes, sin embargo, la capacitación por parte de la gerencia y hacia los colaboradores es una debilidad que se debe subsanar. Por último, los encadenamientos productivos entre las MIPYMES y el sector turístico son sumamente débiles, atribuyendo lo anterior a la falta de oportunidades de los hoteleros, a la desconfianza entre ellos, y a la preferencia a trabajar solos sin tener que depender de nadie.

Se realizó un trabajo de campo donde se contactaron 153 empresas. De estas 56 asistieron a los 5 talleres convocados por los investigadores. Una parte de las sesiones se utilizaron para recabar la información y otra parte para capacitación en alfabetización empresarial. Para ubicar las MIPYMES en el contexto de la investigación se procedió a definir las unidades de estudio como: Microempresas: Unidades económicas que cuentan con un número de colaboradores mayor a uno pero menor o igual a cinco y ventas anuales no superior a \$150.000 USA. Pequeñas empresas: De 6 a 30 colaboradores y ventas no superiores a \$500.000 USA y las medianas empresas: 31 o más colaboradores y ventas anuales no superior a \$1.000.000 USA. En la práctica se trabajó con microempresas. Adicional a lo anterior las empresas debían estar operando en el mercado y encontrarse ubicadas en los cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure de la Provincia de Guanacaste, Costa Rica. La investigación realizada es de tipo descriptiva y cuantitativa.

En cuanto a los instrumentos, se aplicó un cuestionario denominado “Encadenamiento Productivo entre PYMES y el Sector Turístico de Guanacaste” con 42 preguntas, de ellas 38 cerradas y 4 abiertas. Además, se trabajó con una Guía de Necesidades de los colaboradores, otras para los Gerentes y una Guía de Observación de las empresas.

Aunque pareciera que la investigación no presentara un aporte tan indispensable para la presente trabajo, debido a que la variable más importante que se trató en dicha investigación, fue dirigida hacia los cuatro sectores abordados en las Micro Empresas Familiares, los cuales están referidos a las habilidades lingüísticas de las mismas, centradas en el dominio o no del idioma inglés, y herramientas computacionales. Cabe destacar, que esta investigación manifiesta el posible crecimiento de este tipo de empresas y la necesidad de utilizar las herramientas necesarias, tanto lingüísticas como gerenciales con el objeto de crecer en los

mercados. Es por ello, que se considera un aporte positivo para el desarrollo del presente trabajo, debido a que su investigación y observación se basó básicamente en el sector turístico, segmento del mercado muy marcado para el desarrollo de las regiones, empresas y países.

En el mismo orden de ideas, Terán (2009), en su investigación denominada **“La Cultura Empresarial en las Microempresas productoras de Mezcal de Oaxaca, México”**. Este trabajo se desarrolló a partir de la tesis de Maestría en la Universidad Nacional Abierta de México (UNAM) en Oaxaca. Esta investigación se desarrolló en el año 2007, mediante un estudio de caso en la “Región del Mezcal” ubicada en los valles centrales del Estado de Oaxaca. Se analizan los factores socioeconómicos que contribuyen a la cultura empresarial de los pequeños productores de Mezcal en Oaxaca, con la finalidad de proponer una estrategia de mejoramiento en su productividad y competitividad. Al respecto se sostiene que en el proceso de formación de un empresario intervienen factores socioeconómicos, culturales e institucionales que se articulan con habilidades, intereses y objetivos personales y colectivos; y con otros conocimientos específicos (administrativos y tecnológicos) que posibilitan el fortalecimiento de la productividad y competitividad.

La producción de Mexcal en Oaxaca ha presentado etapas de auge y crisis ligados a factores sociales, económicos, culturales, políticos e institucionales; así mismo, la falta de una cultura empresarial de los productores para enfrentar los retos que impone la globalización, condición que limita su desarrollo y se expresa a través de la falta de eficiencia económica e integración productiva y competitividad.

En la “Región del Mezcal” se concentra la cadena productiva, se integra por siete distritos políticos: Tlacolula, Yautepec, Ocotlán, Miahuatlán, Ejutla, Zimatlán y Sola de Vega; en su conjunto aportan el

75% de la producción estatal y nacional (Antonio et. al, 2007, 2008). Para el estudio se seleccionó a la comunidad de Matatlán, Tlacolula (Capital Mundial del Mezcal) representativa en la elaboración de Mezcal; en el que para obtener información se realizaron recorridos de campo y mediante la observación directa se identificaron las unidades productivas (palenques) y la dinámica productiva de éstas, así mismo, se aplicó una encuesta a 30 microempresarios productores de Mezcal, a los cuales se les realizaron preguntas abiertas y cerradas referente a los procesos relacionados con su cultura empresarial.

Las variables analizadas fueron la escolaridad y edad de los microempresarios, y la antigüedad de estos en la elaboración de mezcal. Se encontró que en la mayor parte de las microempresas productoras de Mezcal no existe un proceso administrativo definido, que ocasiona deficiencias en los procesos de comunicación, ausencia de motivación; los mismos conducen a la falta de sentido de pertenencia; condición que obstaculiza la productividad de las microempresas productoras de Mezcal. Un hallazgo importante es que esta situación se encuentra en estrecha relación con la escolaridad, edad y antigüedad de los microempresarios en la elaboración del mezcal.

Por otro lado, se encontró que el 100% de los microempresarios productores de Mezcal no han recibido procesos de formación empresarial encaminados al desarrollo de habilidades, interés y objetivos tanto individuales y colectivos; así mismo, de tipo administrativo y tecnológico orientados a mejorar la productividad y competitividad de la cadena productiva del Mezcal.

La importancia de poseer en cualquier tipo de organización, una cultura bien definida y empleada, proporciona a sus trabajadores seguridad y estabilidad tanto social como económica, el rendimiento del personal va a ser más efectivo, y es por ello que grandes organizaciones

que poseen una estructura organizacional bien definida, así como también una clara visión de lo que representa el diseño y desarrollo organizacional, llegan a formar parte de las empresas exitosas, es por ello, que el aporte de esta investigación nos va a permitir conocer y llegar a poner en práctica lo que representa la cultura organizacional en las Micro Empresas Familiares.

Siguiendo el orden internacional, se encuentra a Huacchillo P. y Gómez J. (2008), en el trabajo **“Comportamiento Tributario de las Micro y Pequeñas Empresas del Departamento de Piura (Perú)”**, para obtener el título de Magister en Administración de Tributos. En la actualidad las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) en el Perú son de vital importancia para el impulso de nuestra economía, tanto por la concentración numérica de sus unidades empresariales como por lo que le generan a la misma.

Sin embargo, la relevancia de éstas se ha encontrado siempre cuestionada puesto que su desarrollo ha sido comúnmente asociado a aspectos de ineficiencia en el manejo de temas tributarios, desmereciendo de su presencia dentro del mercado. Ante tal situación, el presente trabajo de investigación pretendía analizar el comportamiento tributario actual de las MYPES del departamento de Piura, llegando a establecer a través de los resultados obtenidos, que aunque la informalidad y evasión tributaria son una problemática aún por superarse al interior de este sector, es sin duda la ausencia de una cultura fiscal lo suficientemente enraizada en los conductores de estas unidades lo que ha caracterizado dicho comportamiento, influyendo notablemente en la eficiencia de la tributación de las PYMES en razón de cuan afianzada se encuentre dentro de los responsables de su conducción.

Cuando en las Micros Empresas Familiares, se plantea la situación de los deberes formales acerca de todo lo que se refieren los organismos

tributarios, y otras instituciones gubernamentales que se dedican a la implementación de diferentes tributos, o a la obligatoriedad de reportar anualmente los ingresos percibidos, el número de trabajadores, los ingresos que devengan cada uno de ellos, por citar algunos ejemplos, las organizaciones se sienten afectadas, debido a que no tienen una formación correspondiente a cada uno de los deberes que deben cumplir.

Esto trae como consecuencia, el funcionamiento inapropiado de estas organizaciones, el incumplimiento del pago de los tributos en las fechas correspondientes, y el respeto a las normativas y reglas de cada una de estas instituciones gubernamentales. Es entonces como estas empresas comienzan a desaparecer del mercado, por no tener los suficientes recursos financieros para cumplir con los tributos, de allí, surge la desaparición de estas empresas o simplemente funcionan al margen de la ley.

Es por ello, que el aporte del citado antecedente, va a ayudar a mejorar y obtener los medios adecuados para implementar una conducta tributaria en este tipo de organizaciones, con el provecho de mantenerse en el mercado y ser una organización cumplidora de las disposiciones establecidas por las instituciones gubernamentales, pudiendo ser en un futuro una empresa eficiente, con personal formado y preparado para llegar a poseer una cultura tributaria y saberla implementar.

Ahora bien, a nivel Nacional se encuentra a Dávila S., (2008), en su trabajo, ***“Análisis de las fuentes de financiamiento de las PYMES del Municipio Zamora del Estado Miranda (2000-2003)”***, cuya investigación fue presentada y aprobada como requisito parcial para la obtención de grado Magister Scientiae en Administración en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE-FACES) de la Universidad de los Andes. Las pequeñas y medianas industrias (PYMES) son la base fundamental de una economía, por tanto, deben diseñar

estrategias gerenciales y de apoyo acorde a sus características de tal forma que puedan mejorar su competitividad y consolidación. En el presente trabajo de investigación se pretende analizar las fuentes de financiamiento utilizadas por las PYMES del municipio Zamora, con el fin de formular recomendaciones que permitan mejorar las decisiones de financiamiento de estas empresas.

La investigación fue de tipo descriptivo y analítica. Para obtener la información se seleccionó una muestra de 27 PYMES fabricantes de diversos productos. Se puede concluir que las PYMES estudiadas poseen una estructura financiera conservadora dada la considerable disponibilidad de financiamiento interna, y que son relativamente estables en cuanto a su rentabilidad. También se evidenció la imposibilidad de reposición de inventarios, incrementos del costo de mano de obra, escasez de mano de obra especializada, altos costos de producción y financiamiento e incremento de la inversión.

Uno de los grandes fracasos de este tipo de organización, es la falta del apoyo financiero por parte de las Entidades Bancarias y del mismo Estado. El ser una empresa Micro Familiar, ya es una limitante para ser descartada de la posibilidad de obtener un apoyo crediticio, debido a la falta de tener una empresa bien formalizada, que cumpla con los requisitos necesarios para poder participar en las líneas de créditos en la Instituciones Bancarias. Es por ello, que el aporte de esta investigación, va a servir de gran apoyo tanto financieramente como estratégico, de manera que se implementen tácticas que ayuden a las empresas a desarrollarse más en este ámbito.

De la misma forma Zambrano, E., (2008), realizó un trabajo, ***“La propiedad industrial, una herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales. Caso de estudio: Sector confección***

textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida". Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Ciencias Contables, de la Universidad de los Andes. Los mecanismos y procedimientos utilizados en la operatividad de las medianas empresas industriales, tal como está previsto en la Decisión 486 de la Comunidad Andina de Naciones, no son valorados como propiedad industrial, ni como herramientas de gestión estratégica en la producción. El presente artículo es producto de un estudio enmarcado dentro de la investigación proyectiva, y su objetivo fue establecer los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial para proponer lineamientos que la incorporen como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del estado Mérida.

Se determinó una población de 15 medianas empresas industriales. Después de aplicar un cuestionario, se conoció que estas empresas no tienen registro de propiedad industrial; asimismo, se encontró que no utilizan herramientas de gestión estratégica y que, para proteger las marcas y la denominación comercial, los propietarios proponen lineamientos para incorporar a la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica: 1) Realizar las inscripciones ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial; 2) Concienciar en cuanto a la propiedad industrial y la importancia de su registro; y 3) Dictar charlas sobre la propiedad industrial.

Se ha escuchado muy poco, en la pequeña y mediana empresa, y sobre todo en las Micro Empresas Familiares, la importancia que tiene la propiedad industrial como una estrategia valiosa para el desarrollo de las organizaciones. Son las grandes empresas las que desarrollan lo que es patentizar la parte de la propiedad industrial, es por ello, que se tomó esta investigación como un aporte necesario de conocer en las Micro Empresas Familiares, aunque se sabe de antemano, que la puesta en

práctica de esta herramienta como una estrategia de crecimiento, puede representar un costo adicional a este tipo de organización o que tal vez no es considerada de gran relevancia para el funcionamiento de la misma.

Por otra parte, también se presenta el trabajo de Vaddinelli, G., (2007), en la Investigación, **“Planificación Estratégica para inserción de las pymes en los procesos de exportación (Caso Temí, C.A.) Valencia Estado Carabobo”**, presentada como trabajo de grado para obtener el título de Magister Administración de Empresas, Mención Mercadeo, en la Universidad de Carabobo. La presente investigación, está dirigida a promover la inserción de la PYMES a través de un plan estratégico, en los procesos de exportación.

El objetivo de esta investigación es lograr establecer un plan general donde la pequeña y mediana empresa puede lograr insertarse o incursionar en los mercados internacionales, ahora bien cómo mercadear mejor productos y servicios? es la pregunta que ronda muchas veces la cabeza del gerente PYMES o de aquellos emprendedores que tienen el deber de hacer a sus empresas más competitivas en el sector o área donde se desenvuelven sus marcas y productos, por esta razón es válido fomentar el uso de planes estratégicos para lograr los objetivos organizacionales.

La metodología utilizada obedece a un diseño no experimental donde se aplicó la técnica del estudio de casos como metodología activa, con los siguientes instrumentos: torbellino de ideas y cuestionario. Estos instrumentos fueron aplicados a toda la población objeto de estudio, que para este caso es de diecisiete (17) personas, por consiguiente, no se trabajó con muestra; lo que permitió recolectar los datos para la elaboración de las distintas matrices, y luego analizar estos resultados a través de la matriz DOFA. Esto arrojó como resultado la necesidad de

realizar un plan donde se derivaran estrategias tales como el desarrollo de nuevos mercados y la determinación de factores que son críticos para el éxito de la organización como exportadora, además, de la aplicación de otras estrategias que conducirían a la empresa a penetrar mercados extranjeros con características atípicas en comparación con el nacional, pero de lo cual saldrá con éxito si las líneas de acción están bien definidas y los objetivos claros.

Esta investigación se consideró como un aporte importante, debido a que un número considerable de este tipo de empresa dedicadas a la fabricación de productos y prestación de servicios, no se arriesgan a incursionar en el área de las exportaciones. La necesidad que tienen de conocer estrategias que le permitan su participación y desarrollarse en el área de las exportaciones, como deben determinar esas estrategias para incrementar y competir mejor en nuevos mercados, así como también quienes son los responsables de aplicarlas. Es por ello, que se tomó en cuenta dicho trabajo como apoyo al trabajo que se está investigando, para fomentar nuevas ideas en este tipo de empresas.

Igualmente Suárez A., (2006), en el trabajo de grado, ***“La Planificación Estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela”***, para obtener el título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo. Las empresas de pequeña dimensión poseen algunas características relacionadas con su tamaño que pueden ser vitales ante perspectivas como la mayor exigencia de los consumidores, la especialización de mercados, el dinamismo de la sociedad, las PYMES se encuentran por definición más próximas a sus clientes, y esto constituye puntos a favor que deben ser aprovechados, particularmente si se toma en consideración lo expresado por Sepan Shmidheing (1993) quién afirma que la columna vertebral del

desarrollo de los países lo conforma el conjunto de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que prosperen en la sociedad. Se hace necesario que la conducción de este tipo de empresas deba orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro sobre los objetivos a perseguir, esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, haciéndose necesario el uso de herramientas tal como la planificación.

La presente investigación, cuyo objetivo general fue: Diseñar una aproximación a un modelo de planificación estratégica, adaptado a las exigencias nacionales, que contribuya a elevar la competitividad de la pequeña y mediana empresa, desarrollada dentro del paradigma de investigación cualitativa, tomando elementos del método denominado hermenéutica del método etnográfico. La técnica de recolección de datos usada fue la entrevista a profundidad realizada a los gerentes o directores de pymes y expertos en el área de estudio, a través del muestreo teórico discriminado con muestra delimitada por la saturación teórica. En este sentido se estudió un todo integrado conformado por gerencia, planificación estratégica, PYMES, tomando en consideración sus interrelaciones para lograr darle una significación propia.

Su aporte a la sociedad se ubica en la generación de información y conocimiento, del estado actual de las PYMES con respecto a la planificación estratégica. El resultado de la investigación es la aproximación a un modelo de planificación, adaptado a las características propias de la PYMES nacional, es basado en tres momentos: liderazgo estratégico, implementación y seguimiento. Ofreciendo recomendaciones que contribuirán al desarrollo sostenido de nuestra sociedad, a elevar el nivel de competitividad de la empresa nacional.

Se cita este antecedente como base importante para la presente investigación, debido a que se está tratando un punto trascendental como lo es la planificación estratégica. Razón que va permitir fijar conocimientos sobre los principios estratégicos, que van a crear ideas precisas sobre la situación de estas empresas, como se conducen en los momentos actuales, que persiguen y que desean ser en un futuro, de igual manera, los valores y principios organizacionales los cuales van a formar parte de la estructura organizacional para el desarrollo y evolución de las Micro Empresas.

Finalmente, se ubica la investigación de Garrido (2005), en el trabajo de grado, ***“Nuevo Régimen de Prestaciones Sociales y su Impacto en las PYMES del Estado Carabobo a Partir del 19-06-1997”***, para obtener el título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales”, en la Universidad de Carabobo. El objetivo principal del presente trabajo de investigación es Analizar el Nuevo Régimen de Prestaciones Sociales implementadas en el 19-06-1997 y su impacto en las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES) del Estado Carabobo. El estudio está sustentado por las teorías de diferentes autores, juristas y especialistas en la materia laboral.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva de campo, basada en un estudio diagnóstico. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por fijación proporcional. La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles, la opinión emitida por las PYMES en función de los resultados indica que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo cuerpo de recomendaciones pertinentes.

La investigación expuesta, sirve de apoyo a la presente investigación porque el factor tratante sobre las prestaciones sociales en este tipo de organizaciones es de carácter fundamental, todas las organizaciones y especialmente las Micro Empresas Familiares se ven muy afectadas en cuanto los pasivos laborales en que incurren, es por ello que este antecedente va a enfocar claramente como incide el nuevo régimen de prestaciones sociales en las pequeñas empresas y sobre todo en la investigación que nos ocupa.

Bases Teóricas.

Las bases teóricas van a estar referidas a todos los principios, leyes y teorías que van a sustentar o respaldar el tema de esta investigación, es por ello la importancia que debe prestar el investigador frente a la certeza de las teorías conceptuales que se van presentar.

Por ello, Labrador y Orozco (2002:33), se refiere las bases teóricas como:

Los postulados, principios, leyes y teorías que dan sustento al tema de investigación, estas deben ser coherentes con los planteamientos y posturas tomadas por el investigador. Aquí se trata de dar validez conceptual al tema de estudio, por ello se recurre a reforzar los supuestos del trabajo con referencia a la primera fuente, es decir, con citas y afirmaciones de productores de teorías o en su defecto autores de reconocido prestigio por sus aportes al área del conocimiento. (p.24)

De igual manera sigue afirmando, que las bases teóricas se deben presentar un sustento teórico de cada una de las variables en estudio, las teorías deben ser desarrolladas suficientemente y respaldadas por los autores que las sustentan, y las dimensiones e indicadores de cada

variable, incluidos en la tabla de operacionalización de variables deben estar sustentadas en las bases teóricas.

En referencia a esta investigación, se hizo necesario realizar un tipo de instrumento, como es la entrevista estructurada, para recolectar información de cómo se encuentran en el mercado la Micro Empresas Familiares, de forma que permita poseer un conocimiento mayor de la situación de este tipo de organizaciones y sustentar mejor las bases teóricas con la realidad que se presenta actualmente.

La Estructura Organizacional

Toda organización por muy pequeña que sea, posee una estructura organizacional, aunque sea diseñada de forma empírica, en la cual, las ordenes son establecidas y emitidas por el emprendedor de la empresa, o por el padre del núcleo familiar. No es fácil establecer una estructura organizacional en las grandes organizaciones, menos fácil se hace en las micro empresas, debido a que están conformadas por pocas personas que pertenecen a la misma familia, y las labores no son distribuidas como lo podría determinar una buena estructura organizacional.

No solamente la estructura organizacional forma parte, como característica organizativa en las empresas longevas, además de la estructura organizacional, la cultura y la estrategia, conforman lo llamado arquitectura organizacional.

Es así que, Gallo y Amat (2003), cita en el libro, “Los secretos de las empresas familiares centenarias”, que el éxito es la consecuencia tanto de disponer de las habilidades necesarias en cada momento para responder a los desafíos de su entorno como de ofrecer algo necesario de forma diferente y favorable para los que lo reciben. Sin embargo el éxito

sostenible en el largo plazo está ligado a cuatro capacidades: la innovación, la estructura organizativa, la reputación vinculada a sus marcas y sus activos estratégicos.

Dentro de la estructura organizativa destaca la importancia de los sistemas de inteligencia competitiva y de seguimiento del entorno externo, los sistemas de control, las relaciones con el personal, y la subcontratación.

Chiavenato I. (2001:889), manifiesta que según la teoría situacional, los principios administrativos no son universales ni existe una mejor manera de estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes; las variables independientes son el ambiente y la tecnología. El ambiente impone desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone desafíos internos.

Analizando el comentario de Chiavenato I. (Ob.ct), y yéndonos hacia la entrevista realizada sobre la estructura organizacional en las micro empresas familiares, se determinó que un número considerable de ellas, desconocen este tipo de concepción, para ellas, la importancia que presentan, es el cumplimiento de las obligaciones laborales, no conocen un estructura definida sobre la jerarquización de los cargos, y sus respectivas funciones.

Así mismo, pocas manifestaron el conocimiento de lo que significa una estructura organizacional bien definida, pero, no es aplicada por considerar que las organizaciones que manejan son muy pequeñas para realizar este tipo de estudio, por lo general son micro empresarios que poseen conocimientos profesionales o preparación profesional, pero que consideran que al ser manejarlas por sí mismo o con la ayuda de alguna

persona que conforme el núcleo familiar, no se sienten afectados en determinar una estructura organizacional, además que representan costos adicionales, los cuales para los momentos no son necesarios para su funcionamiento, sin desconocer que casi la totalidad de las micro empresas familiares tienen una estructura familiar, es decir, que toda la familia que conforma a la empresa, está involucrada directamente en las actividades, es por ello la poca aplicación de una estructura organizacional.

Irigoyen H. (1999:40), Comenta que el grupo familiar tiene una estructura jerárquica indiscutida, donde los niveles de autoridad y los canales de comunicación están claramente definidos.

A continuación se presenta una ejemplificación de lo que es una estructura familiar.

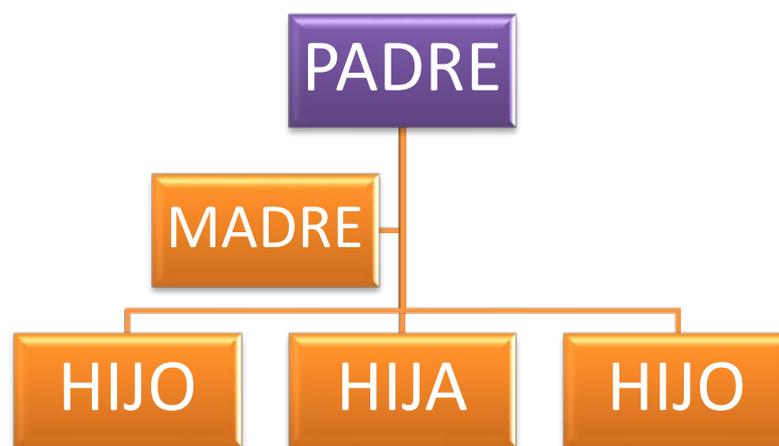


Figura Nº2. Estructura Familiar.
Fuente: Irigoyen, (1999).

Por lo tanto, para este tipo de empresa, el cumplimiento de sus funciones laborales y mantener satisfecho el mercado que atienden, es lo que más importa para los empresarios. Cada uno de los integrantes de esta micro empresa familiar participan como socios, aportando dinero y

trabajo, como acreedores prestando dinero o suministrando alguna propiedad o servicio que requiera la organización, así mismo muchos de los integrantes de la familia, forman parte de los empleados.

Es por ello, que en este tipo de organización, es común que la familia guarde una estrecha relación con sus clientes o consumidores, considerándolo muy efectivo porque evita la posible participación de intermediarios. Es importante resaltar, que tanto en aquellas micro empresas familiares, como en las que sus socios participantes pueden ser de distintas familias, los cargos o labores de mayor importancia son manejados por ellos mismos, no existe ningún tipo de participación de otros miembros, que formen parte de la categoría de empleados, aun perteneciendo al núcleo familiar.

De manera que, las micro empresas familiares prestan muy poca importancia lo que representa un organigrama en la empresa, con tan solo reconocer que los cabeza de familia son los que dirigen y la otra parte cumple funciones asignadas es más que suficiente para que ejerza sus funciones. Chiavenato (2001:252), comenta, que cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, su tamaño, la coyuntura que atraviesa y la naturaleza de los productos que fabrica o los servicios que presta. Así mismo afirma, que no existen dos empresas idénticas aunque existan ciertos principios y características básicas empleadas como directrices en el estudio de la organización empresarial. Las empresas de acuerdo a la actividad que desarrollen poseen una organización propia e individual.

Sin ahondar en la conceptualización de los tipos de organizaciones, las micro empresas familiares están centradas en lo que se conoce como Organización Lineal. Chiavenato (ob.cit.), define que la " Organización Lineal constituye la estructura más simple y más antigua".

La denominación organización lineal obedece al hecho de que entre el supervisor o emprendedor y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Es por ello, que en las micro empresas familiares, lo observado es este tipo de empresas, la jerarquía está dirigida entre unos que ejercen la autoridad y otros la obedecen. No se hace indispensable la creación de un Organigrama para saber quiénes ocupan los cargos gerenciales y quienes ejecutan las labores asignadas, es por ello el desconocimiento básico de lo que representa la departamentalización, la cual forma parte de la organización estructural de cualquier tipo de organización como también su aplicación, Anzola (2010), define la departamentalización como:

Cuando una compañía crece y contrata a más personas para llevar a cabo diversas actividades, se hace necesario agrupar a los empleados cuyas tareas se relacionan entre sí. Ventas, personal, producción, contabilidad y mercadeo son algunos de los departamentos comunes en las empresas manufactureras. En cualquier departamento, hay trabajadores con distintas destrezas y niveles de experiencia, cuyas interrelaciones se gobiernan por procedimientos establecidos. A tal combinación de trabajo se le suele llamar departamentalización. (p.103).

Si se analiza lo expuesto por Anzola, (ob.cit.) las micro empresas en una gran mayoría desconocen lo referente al proceso de departamentalización como se hizo mención anteriormente, el pequeño empresario puede dividir las tareas, conociendo cuales son las actividades de cada uno de los puestos laborales, y ejerciendo el puesto de jefe o líder de la empresa. En alguno de los casos examinados, en este tipo de empresa, la presencia de un organigrama se desconoce, tanto por parte de los trabajadores y como del mismo empresario, considera de mayor importancia la orden de ejercer el mando a realizar las tareas en cada uno de los sitios laborales.

En las entrevistas realizadas, muchos de los emprendedores manifestaron, muy entusiasmados; “Me voy a organizar”, de alguna forma piensan como debe estar distribuidas las labores a ejecutar, como debe distribuir esas labores, y si se basa en los conceptos emitidos por los autores citados, esas empresas están pensando en una estructura organizacional, aunque muchas de ellas, no conozcan su significado o su término.

Es por ello que Anzola (2010:94), refiere que la palabra organización es utilizada en dos diferentes sentidos. El primero, es el de la empresa o grupo funcional, cita un ejemplo: un hospital, una organización gubernamental, y el segundo es el del proceso de organizar, es decir la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.

De lo comentado por Anzola (ob.cit), se desprende, como las microempresas y pequeñas empresas, deben coordinar todas las actividades o trabajos que se efectúan en la misma para alcanzar sus objetivos propuestos que se hayan planificado. Como anteriormente se mencionó, no es fácil organizar una micro empresa, cuando su manejo depende directamente del emprendedor o de socios familiares, en la cual se distribuyen las actividades dependiendo la complejidad y la experiencia que se tiene, e igualmente la responsabilidad ante la empresa.

Por lo tanto, lo que se pretende es organizar, esto significa que se debe tener una distribución de las partes que conforma la organización, como lo es, el departamento de producción, compras, ventas, contabilidad, finanzas, entre otras distribuciones que pueda existir en una empresa dependiendo de su tamaño, cuestión que no es aplicada en forma específica, debido a que limitaría la acción laboral de los trabajadores, por

lo contrario, a una misma persona se le asigna dos o más labores aunque estas no se desempeñen diariamente sino en forma esporádica, permitiendo así una reducción en los costos por el concepto de salarios.

Así mismo Anzola (ob.cit.), continúa su afirmación, en que toda empresa, bien sea grande o pequeña, incluyendo las microempresas, se ven afectadas por los factores del medio ambiente donde se desenvuelven. Tanto para las grandes empresas como para los pequeños empresarios y micro empresarios, deben considerar tanto los factores externos como los internos y anticiparse a situaciones que pueda comprometer a la organización, mediante una planificación a futuro y organizarse. Esto conlleva, a que las micro empresas deben planificar, asignando las labores según como esta estructura la empresa en el caso que exista, en asignar igualmente responsabilidades en cada una de las tareas que se realicen.

Para Anzola (2010:95), toda organización sigue varios pasos que a continuación se mencionan:

- Puestos de Trabajo.
- División de Trabajo.
- Combinación de Tareas.
- Coordinación del Trabajo.
- Seguimiento y Reorganización.

A pesar de que las pequeñas y microempresas son creadas para cumplir determinados fines, deben conocer cabalmente que funciones ejerce y por ende cada uno de sus trabajadores tener conocimiento de sus tareas, es por ello, que las organizaciones se equipan para poder prestar un servicio o cumplir con un trabajo específico, todo dependerá del movimiento de la organización, si se considera una empresa de servicio o

de producción. Lo referido por Anzola, es una forma de estructurar de manera sencilla a las micro empresas, puntualiza como debe tomar en cuenta una micro estructura organizacional.

Esto se ha venido observando en las micro empresas familiares, tienden a dividir las tareas o combinaciones de tareas, se coordinan los trabajos y se realiza el seguimiento del producto hasta llegar a manos del consumidor. Sin darse cuenta que de una forma muy empírica están organizando la empresa. Estas situaciones son concurrentes en la mayoría de los micros empresas familiares que se van creando día a día.

La Administración en las Micro Empresas.

Antes de comenzar hablar de lo que representa la administración en las micro empresas, es necesario conocer algunos conceptos sobre todo lo que es la gestión administrativa en las empresas.

Anzola (2010:52), define la administración como: “Un conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”. Sin embargo, la administración se encuentra en todos los ámbitos humanos, por ejemplo, la casa, la universidad, el trabajo entre otros, pero, existen nociones sobre la administración de manera muy vaga y falsa que se derivan de las diferentes formas de administrar según criterios personales, sin basamento lógico y teórico.

Comparar un concepto de base teórica de lo que significa administrar, con la definición de un microempresario, es distante. Para los micro empresarios, administrar es obtener ingresos que le permita seguir produciendo y mantener un nivel de vida digna. La mayoría se hacen presentes en los sectores populares, que son aquellos que cuentan con

menores recursos, sin embargo, actualmente esta condición de vida se está presentando en otros extractos sociales, donde sus ingresos se ven afectados por factores externos que influye directamente en su nivel de vida.

Los estudios demuestran que casi la mitad de la población activa del país trabaja en estas unidades productivas, donde un tercio de ellos vive en condiciones de pobreza y presenta problemas en el manejo de sus negocios. Esto incide en su calidad de vida ya que los empleos son de mala calidad, generando constante inestabilidad e inseguridad social.

Hay que considerar que la microempresa se ha convertido en un vehículo clave para que las familias pobres puedan escapar de esa condición por medio de actividades productivas regidas por los mecanismos del mercado, o sea, pasan a ser una alternativa económica y de subsistencia para numerosas familias. Estudios han confirmado que muchas de estas unidades económicas tienen una base familiar, dirigida y administrada por uno de los integrantes y tienen su funcionamiento en la vivienda o en un local adyacente a ella.

Es por todo ello, que los procesos administrativos se ven afectados para mantener su empresa. Manifiesta de forma generalizada el desconocimiento de los elementos básicos no les permitiría permanecer por tiempo determinado en los mercados. Para estos microempresarios administrar una empresa se basa específicamente en su producción y la venta. Anzola (ob.cit.), enumera los elementos básicos de la administración.

- 1.- La Planificación
- 2.- La Organización.
- 3.- La Dirección.
- 4.- El Control.

Así mismo define a la planificación como establecer los objetivos con orden y sentido común, la organización coordina los recursos materiales y humanos, la dirección, describe cómo el pequeño empresario debe orientar a sus empleados e influir sobre ellos, y el control, la supervisión del trabajo de otros y los resultados obtenidos para asegurar que se alcance los propósitos tal como fueron planeados.

En las entrevistas realizadas, surge una pregunta importante para estos micros empresarios, ¿Es importante la administración para sus empresas?, o ¿Cumplen con todos los procesos básicos de la administración? Para muchos de ellos un no fue suficiente para cada pregunta, sin embargo, por ser empresas que no cumplen con los requisitos necesarios como para ser evaluadas como micro empresas, sus emprendedores, aplican una forma de administración empírica, si le da resultados o no para ser comparada con otras empresas, no es el problema más importante para ellos.

Se evidenció, que los procesos administrativos ocupan un segundo lugar en sus actividades diarias, su principal problema es producir para cubrir las necesidades primarias de la microempresa familiar. De las entrevistas efectuadas, algunas de las organizaciones se encuentran en los mercados competitivos, surgieron por alguna necesidad de los emprendedores, pero en el transcurso del tiempo, se han formalizado y han tomado la administración como un proceso vital para mantenerse o crecer en los mercados.

Anzola, (ob.cit), escribe sobre la importancia de la administración de las empresas, como una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones su importancia suele pasar por alto. En medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor

complejidad, se hizo más evidente la necesidad de organizarse y administrarse.

Basándose en los elementos de la administración, las organizaciones deben formularse una serie de preguntas, las cuales le van indicar como debe actuar ante su organización. Toda persona que se inicia o va a iniciar una pequeña empresa, deberá saber, ¿qué va hacer?, que tipo de negocio va a emprender, como segundo término, ¿cómo lo va a realizar?, debe conocer que proveedores pueden suministrarle la materia prima o el personal adecuado si se trata de un servicio, en tercer lugar, ¿dónde lo va a realizar?, debe conocer el sitio, lugar donde estará ubicado, la siguiente pregunta seria, ¿cuándo inicio la empresa?, determinar el tiempo necesario pero justo para la apertura la empresa, y como última pregunta y la más importante, ¿por qué lo hago?, porque se necesita más ingresos para cubrir las necesidades de la familia o porque prefieren trabajar para ellos mismo que para un tercero. Estas preguntas por lo general son realizadas por aquellos empresarios que poseen un nivel de formación profesional más alta en el área, y el factor más importante no es la necesidad, previamente tienen una planificación de lo que pretenden hacer, por el contrario, los emprendedores de micro empresas, o los pertenecientes al área informal, su prioridad es la necesidad, las otras preguntas las desconocen por no ser tan relevantes para su empresa.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Fayol citado en Thomson (2003) padre de la teoría moderna de la administración, sostenía que los principios de la administración son flexibles, que no son los únicos y que se deben aplicar independientemente de si las condiciones son especiales y cambiantes. Por ello, con base en su experiencia, formulo catorce principios.

1.- *División del trabajo.* Las personas deben especializarse de acuerdo con sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficacia su oficio. La división del trabajo implica dividir las actividades con características similares o parecidas en grupos efectivos de trabajo.

2.- *Autoridad.* El pequeño empresario debe dar órdenes para que se cumplan las tareas. La autoridad es el poder o derecho de mandar.

3.- *Disciplina.* El personal de una compañía tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan a la misma.

4.- *Unidad de mando.* Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un solo superior o jefe.

5.- *Unidad de dirección.* Las operaciones con el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona, quien trabaja bajo un solo plan.

6.- *Subordinación del interés individual al general.* Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría.

7.- *Remuneración.* Es el pago que reciben por su trabajo tanto los empleados como los patronos.

8.- *Centralización.* La disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones se denomina centralización. Esta involucra la concentración de la autoridad.

9.- *Jerarquía de autoridad.* La línea de la autoridad de una empresa esta ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la misma. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo.

10.- *Orden*. Los materiales y las personas debe estar en el lugar adecuado, uno, en el momento apropiado, es decir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- *Equidad*. Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas.

12.- *Estabilidad*. Cambiar la actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, ya que provoca desconcierto de quienes los ejecutan.

13.- *Iniciativa*. Debe darse libertad a las personas para concebir y llevar a cabo sus planes.

14.- *Espíritu de grupo*. Subraya la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Analizando cada uno de los principios de Fayol y relacionándolos cada uno de ellos con la entrevista realizada a los micro empresarios, se puede concluir que algunos de estos principios son aplicados en ella, pero no por el conocimiento de la teoría que define Fayol, sino por ser los emprendedores de la empresa y como tales, tiene el absoluto dominio de ella, entre ellos podemos citar, la autoridad, la disciplina, unidad de mando, unidad de disciplina, la centralización, la jerarquía, la unidad de dirección, sin embargo, los otros como lo son, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de grupo no son aplicables, primero por el desconocimiento de tales principios y segundo, porque consideran que la forma de administrar u organización es la más adecuada.

El vínculo familiar en las Micro Empresas.

Biosca (2003:15), manifiesta que cuando se habla de empresa familiar se hace referencia a aquella empresa que está fuertemente influenciada en sus decisiones por una o más familias. Esta característica que es su gran ventaja competitiva, puede ser al mismo tiempo su gran escollo. Y surgen las siguientes preguntas, ¿de qué dependerá que sea lo uno u lo otro?, pues de una buena interrelación. Y ¿cuándo es buena? Cuando la familia y la empresa hayan sido capaces de sentarse a dialogar sobre las expectativas de la primera y las necesidades de la segunda. Aunque ambas son sistemas distintos con objetivos diferentes y en una predomina el sentimiento y en la otra la razón, las dos deben utilizar la capacidad reflexiva para negociar y consensuar aquellos puntos en los que discrepen.

Uno de los puntos observado más fuerte en la entrevista, es el relacionado con la diferenciación entre lo que significa empresa y familia. No poseen una claridad de la relación que existe entre la familia y la empresa, involucran los dos términos, y todo porque este tipo de organización, no posee la capacidad financiera para separar la empresa de la familia. Sus negocios son manejados desde la casa donde habitan o utilizan un espacio fabricado por ellos mismos para el desarrollo de las actividades. Son escasas aquellas familias que disponen de un sitio diferente al hogar para poder realizar las actividades propias de la empresa, sin embargo en vínculo familiar no se rompe, debido a que muchas ocasiones los problemas laborales son trasladados al hogar.

Anzola (2010:56), define a la Empresa:

Como toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales, y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad

de vida de las personas. Una compañía puede ser pequeña y estar manejada por una sola persona.

Por otro lado, Biosca (2003:16), comenta que la empresa consiste en un conjunto de elementos (personas) con capacidad de auto organización, unidos bajo una finalidad común y relacionada entre sí. Estas relaciones pueden ser diversas, pero existen. Eso supone que cada vez que se mueva uno de los elementos de ese sistema, todos los otros se ven afectados.

Hay que destacar, que una empresa familiar, en una misma etapa temporal, se desarrolla en dos procesos, el primero el ciclo de vida de la familia y el segundo el desarrollo de la empresa. Son dos sistemas con funciones y objetivos diferentes, pero organizados y potenciados por las misma personas.

Cabe señalar, que esta situación antes mencionada, fue observada en la mayoría de las entrevistas realizadas, manifestando esa estrecha relación entre la empresa y la familia. Las situaciones afectivas marcan pauta en las labores de la organización, tanto es así, que la desintegración de la empresa por parte de cualquiera de sus miembros, ha causado inestabilidad laboral entre ellos. Sin embargo en otras, esta situación es afrontada y mantienen el desarrollo de la misma, evitando que ese ciclo de vida caiga y se destruya la misma. Este es uno de los factores de sostenibilidad de las organizaciones en los mercados.

El citado autor, manifiesta que existen una serie de características que describen claramente lo que significa una empresa familiar, entre ellas se puede citar algunas.

1.- *Pocos recursos económicos para crecer.* La empresa familiar tiene mayores dificultades para encontrar financiación y aprovechar las oportunidades que se producen en los ciclos de demanda. La financiación externa es más costosa y debe ser respaldada de forma personal.

Esta característica, es observada con mayor frecuencia en las empresas familiares, este es un factor que influye negativamente en las micro empresas. La falta de créditos financieros, les cierra muchas puertas para un desarrollo constante.

2.- *Garantías personales.* Otra característica importante y que afecta la situación financiera y de crecimiento. Por lo general y lo que se ha venido observando en este tipo de empresa, es el respaldo financiero de los mismos integrantes. Esta situación limita su crecimiento y la apertura de nuevos proveedores del mercado, lo cual implica que la empresa no tendrá respaldo financiero para ser ella como ente jurídico respaldar las situaciones de crecimiento y desarrollo.

3.- *Los hijos no quieren seguir.* Situación muy condicionada en este tipo de empresa. Casi en la mayoría de las empresas entrevistadas, un número importante de ellas están casi seguras que la sustentabilidad de la empresa en el tiempo no se va mantener, ya que no poseen el personal de confianza para mantenerlas y seguir su trayectoria. Para algunos de estos empresarios ven como se derriba los años fuertes a la empresa, y el tiempo dedicado al desarrollo, con el objeto que sus hijos siguieran esas mismas labores, sin considerar si les gusta la actividad o no.

4.- *El deseo de los padres de que los hijos sigan el negocio.* Quizá la característica más deseada del padre empresario. La importancia que ve el fundador de un sueño hecho realidad, y se convierta en una realidad exitosa, pero para esto debe acertarse en la elección del sucesor y en el

momento de su vuelta a la organización después de prepararlo profesionalmente. En las micro empresas familiares que se entrevistó, esta característica no es vinculante como pueden ser las otras, entre las empresas entrevistadas este caso no se presentó en ninguna de ellas, no existe un sucesor que pueda seguir el desarrollo de la organización.

5.- *Cuidar personalmente los detalles.* Las empresas familiares pueden y debe diferenciarse de las grandes cadenas por el cuidado de los detalles que sorprenderán a los clientes, junto con trato personalizado.

Esta es una de las características más frecuente que se observó en las entrevistas realizadas en las micro empresas familiares, la atención personalizada, sobre todo realizada por los mismos dueños, sin permitir la intervención de otras personas que integren la empresa, pensando que no va a ser la misma atención de ellos que de otra persona que labor en ella.

6- *Familiares incompetentes.* Se produce cuando el empleado incompetente, bien por su falta de conocimientos o bien por su mal carácter, es un familiar del propietario de la empresa. Llegado este caso, hay que descansar hasta encontrar soluciones, ya que de no hacerlo provocara un malvivir general con este problema y con sus consecuencias, tanto familiares como empresariales, así como la pérdida de clientes y de empleados de talento.

Esto pareciera una característica muy frecuente en este tipo de empresas, existe el personal sabelotodo, que además de creer saber todo sobre las empresas y su manejo, mantiene un carácter rígido imponiendo su prepotencia sin analizar la situación intolerable que produce en la empresa, esto suele presentarse tanto en los dueños como en algunos de los empleados que son integrantes de la familia. Característica por la cual en muchos casos termina l relación empresa familia.

7.- *Decisiones rápidas.* El hecho de que el propietario este viviendo cada segundo del negocio permanente contacto, tanto con los clientes, como con los proveedores y los empleados, le permite, si está formado y es emocionalmente inteligente, tomar decisiones acertadas a tiempo real, lo que le facilitará adelantarse a las necesidades de los clientes y sorprender a la competencia.

En mucha de las organizaciones observadas, esta característica es muy común, porque el propietario es el único que decide sobre las cosas que se deben hacer o no. Se presenta muy esporádico que otra persona tome el cargo del dueño, por lo general si esto ocurre, la decisión es tomada por uno de los hijos, el que trabaja directamente con el dueño o en su defecto la madre o esposa del propietario de la micro empresa.

8.- *Economía de subsistencia.* Los miembros de la familia están dispuestos a mayores sacrificios que cualquier otro empleado para conseguir superar las dificultades. Esta característica está permitiendo que muchas empresas y micro empresas que permanezcan abiertos, en días que no son laborales, ya que de lo contrario tendrían que cerrar por no poder cumplir con sus obligaciones contraídas.

De lo expuesto, se pudo determinar de las encuestas realizadas, que sobre todo las micro empresas familiares, que no reúnen las condiciones de una de mayor capacidad de producción o de mayores ingresos, tienen esta característica como una costumbre, utilizan los siete días de la semana para mantener su negocio abierto y por ende obtener más recursos para vivir.

De las entrevistas realizadas, presentan otro tipo de características que también las describen como tal, entre otras se tienen, la flexibilidad laboral, poca disciplina y algunos privilegios, la escasa formación

profesional, los factores externos que afectan directamente a la empresa, el exceso de confianza, los hijos como sucesores, cada uno de ellos implica una acción directa sobre la micro empresa, y los cuales han expresado su experiencia, por haber formado parte de alguna de las decisiones tomadas por los empresarios o dueños de las misma.

Una de las características más resaltante que manifiestan los empresarios entrevistados, es el perfil del sucesor de la empresa familiar y para Biosca (2003:87), manifiesta que:

Hay que prepararse para formar magníficos sucesores y para saber escoger al mejor y más adecuado. Utilizó con toda la intencionalidad estas dos características porque en la elección no solo habrá que tener la capacidad, sino también sus habilidades empresariales y, específicamente, su capacidad de liderazgo entre los miembros de la familia. El mejor en una de ellas, pero con graves carencias en las otras no sería el sucesor ideal.

Entre algunas de las características para seleccionar el líder ideal se tienen las siguientes:

- 1.- Debe querer la empresa y conocerla bien.
- 2.- Debe querer ejercer el liderazgo.
- 3.- Debe sentir vocación.
- 4.- Debe ser habilidoso y artesano.
- 5.- Debe dominar los conocimientos de la cultura empresarial.
- 6.- Debe ser comunicativo.
- 7.- Debe ser reflexivo.
- 8.- Debe ser positivo.
- 9.- Debe ser creativo.
- 10.- Debe ser autocritico.
- 11.- Debe creer en la formación.
- 12.- Debe demostrar ética.

13.- debe dominar la red de emociones de la familia.

Cabe destacar, que hoy en día, son pocas las micro empresas familiares que pueden tener la capacidad de la formación de un sucesor. El problema para estas empresas, surge después de realizar todos los procesos de su formación, cuando la persona seleccionada para suplantar en su debido tiempo a los dueños de la empresa, desea experimentar y aplicar sus conocimientos en otras empresas. Este lo ve como culminado el sueño de toda su vida al no tener un posible sucesor que pueda manejar la organización con mayor criterio profesional a la de ellos, creando en su imaginación la desintegración de la misma.

De manera que, aquellos sucesores que antepongan sus intereses personales a los de la armonía familiar y al de la solvencia de la empresa, no serán los sucesores adecuados. El sucesor deberá ser responsable, capaz y demostrar autoridad para poder ejercer el liderazgo en la empresa. Así mismo deberá ser habilidoso, conocer las funciones de la empresa, y sobre todo tener vocación para seguir los pasos de sus emprendedores.

El Mercadeo en las Micro Empresas.

La Mercadotecnia representa la segunda área más importante en las micro empresas. En esencia las actividades de producción y mercadotecnia son las que encierran el trabajo de posesión y control de casi toda la compañía; sin embargo, dicho carácter controlador brinda ventajas a aquellas empresas exitosas, producto de la tenacidad y empuje del dueño. Sin ser menos importante, en las micro empresas entrevistadas, si se determinó que el mayor desempeño es la presentación de sus productos, de la calidad, de los envases y empaques y sobre todo la entrega inmediata, muchas de estas empresas realizan los repartos de sus productos, otras si son retiradas por los clientes. En este

proceso, la colaboración de toda la familia se hace presente, situación que en otras áreas no es tan consecuente.

Para las micro empresas, las actividades más importantes que conforman la mezcla de la mercadotecnia, es la publicidad, el precio y la distribución del producto. De las entrevistas realizadas, muchos de ellos saben que la publicidad es un medio vital para la venta de los productos, pero, que en muchas oportunidades se les hace difícil publicitar sus productos por la falta de recursos financieros, los cuales son más necesarios para ser utilizados en la compra de materia prima y su publicidad la realizan entre la familia y amigos, lo que se conoce en la mercadotecnia la publicidad boca a boca.

Stanton (2005:621), define la publicidad como: “Son todas las actividades que atañen a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización”.

La publicidad es considerada una herramienta de comunicación de masas, la cual envía el mismo mensaje a toda la audiencia. El comunicador de masas equilibra las ventajas de las ventas personales, la oportunidad de entregar un mensaje individualizado en persona, y las de llegar a mucha gente al menor costo.

El propósito de la publicidad es vender un bien, servicio, idea, persona o lugar, ya sea ahora o después. Para lograr alcanzar esa meta es necesario establecer objetivos específicos que se reflejen en anuncios incorporadas en una campaña publicitaria.

Entre los objetivos a tomar en cuenta en la publicidad, Espinosa (2003) propone los siguientes:

- 1.- Respaldo a las ventas personales.** La publicidad puede servir para que los clientes conozcan la compañía y los productos del vendedor.
- 2.- Mejorar las relaciones con el consumidor.** A mayoristas y minoristas les gusta ver que un fabricante respalde sus productos con publicidad.
- 3.- Introducir un producto nuevo.** Los consumidores necesitan estar informados incluso de extensiones de línea que se sirven de un producto.
- 4.- Expandir el uso de un producto.** La publicidad sirve para extender la temporada de un producto, aumentar la frecuencia del reemplazo o incrementar la variedad de usos.
- 5.- Contrarrestar la sustitución.** (p.24).

El logro de los objetivos antes mencionados, va a permitir que no sólo se logre conseguir la venta de un producto, sino conseguir que el público a la cual va dirigida la campaña publicitaria responda favorablemente al mensaje de ésta.

Es importante tomar en cuenta que toda empresa u organización llega a un nivel en que por cada bolívar gastado en publicidad, el retorno de las ventas resulta inferior a un bolívar, o sea que se hace presente la ley de rendimientos decrecientes. Estas definiciones no son muy visualizadas por algunos de los microempresarios, han manifestado constantemente, que los costos por publicidad mediante medios de comunicación, revistas, entre otros, son muy altos, y no ven la recuperación de su dinero a corto plazo, considerándola como un gasto, más no como una inversión a corto plazo.

De igual manera, manifestaron, que una de las publicidades más efectivas para ellos es la asistencia a bazares o exposiciones, donde los costos por inscripción no son tan costosos y puede realizar ventas directas y publicidad directa mediante tarjetas de presentación y folletos.

Sin embargo otros, consideran que la publicidad más efectiva e a través de la prensa y revistas.

La Comunicación en las Microempresas como Factor Determinante.

La comunicación en la forma de transmitir un mensaje en forma clara, precisa y con palabras sencillas de manera que llegue al receptor eficazmente. No es fácil comunicarse, y más en las micro empresas, se necesita tener los suficientes conocimientos acerca de cómo y cuándo debe hacerlo, y en el lugar preciso. Para las grandes organizaciones poseer un sistema de comunicación interno eficiente es bastante difícil, constantemente se debe revisar la forma como se realizan las comunicaciones, respetando la cultura y las estructura organizacional. Esto resulta imposible para una empresa, la cual es dirigida directamente por el propietario, quien no posee la preparación requerida para dirigir la empresa, mucho menos para plantear procesos de comunicación efectiva.

Sin embargo una organización no puede estar sin comunicarse. La importancia de comunicarse con su entorno, es la mejor manera de obtener beneficios para la empresa. Para Anzola (2010:116), define a la comunicación: “como la transformación de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una u otra persona”.

De igual manera para Serna (2003:104) define la comunicación en: “Es uno de los hechos gerenciales que no tienen solución radical o definida. Es un ejercicio diario que debe auditarse continuamente”.

La comunicación viene a ser un intercambio de conocimientos y emociones entre el emisor y el receptor, mediante un código común y medio idóneo. Es por ello, que en las organizaciones se presenta varios tipos de comunicación, tanto internas como externas, también pueden ser formales e informales. Es así que Serna (2003), define a la “comunicación

formal la que se realiza través de boletines de noticias, para transferir información”.

Analizando las definiciones emitidas por los autores citados, se determina que la comunicación juega un papel importante en las micro empresas, cabe destacar que los propietarios de las micro empresas, reconocen su importancia, más no consideran que es el papel más significativo, cuando dicha comunicación está dirigida hacia los niveles inferiores, pero si se torna más efectiva cuando va dirigida a sus proveedores, clientes o personas relacionadas con un ámbito financiero o comercial. Es por ello la importancia que se presta en un proceso de mercadeo, -palabra no muy utilizada en algunos empresarios- para que sus productos sean aceptados en los mercados.

De manera que para que exista una coordinación de actividades efectiva debe de haber buena comunicación. Con esto el micro empresario se asegura que toda la información que se maneje en la compañía sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo.

Es así que la comunicación más efectiva es la realizada entre los dueños de la empresa y/o los hijos, con la cual se plantean cambios o decisiones de importancia tanto para la familia como la empresa, estas decisiones no son transmitidas a ninguna de las personas que ocupan cargos de empleados.

Factores que inciden en el desarrollo sostenido de las Micro Empresas.

Matriz de Análisis Interno.

Ramos (2000), destaca que a través de la matriz de factor interno:

Se podrán analizar las relaciones funcionales de la organización, permitiendo detectar las fortalezas,

como aquellas actividades internas de la organización que se realizan muy bien, y las debilidades que se refiere a las actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización (p. 2).

Esta herramienta analítica de formulación de estrategias, resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las actividades y su interrelación con las áreas funcionales de la empresa.

Matriz de Análisis Externo.

Según Ramos (2000), el análisis externo de una empresa está conformado “por las oportunidades y amenazas. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas partes donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño” (p. 10).

Mediante el uso del análisis externo, la organización podrá hacer uso de sus oportunidades con la finalidad de contrarrestar el efecto negativo de las amenazas en la organización.

Pasos para realizar la Matriz de Análisis Interno y Externo.

Para Ramos (ob.cit), los pasos a seguir para la realización de la matriz de análisis interno y externo son los siguientes:

- Hacer una lista de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas decisivas de la organización. Hay que identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa en el caso de la Matriz de Análisis Interno y las oportunidades y amenazas en el caso de la Matriz de Análisis Externo.

- Asignar una ponderación a cada factor decisivo escogido, con el fin de indicar su importancia en el éxito de la industria. La escala varía de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). La calificación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una organización. No importa si los factores claves dan factores de fortalezas y oportunidades o debilidades y amenazas. Los factores que sean considerados como los de mayor importancia en el rendimiento deben recibir calificaciones altas. La suma de dichas calificaciones debe totalizar 1,0.
- Clasificar cada factor colocando: (1) para debilidad o amenaza importante, (2) para debilidad o amenaza menor, (3) para fortaleza u oportunidad menor y (4) para una fortaleza u oportunidad importante.
- Multiplicar la calificación de cada factor por la clasificación correspondiente, el resultado indica la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza ante el factor considerado.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el fin de establecer el resultado total ponderado para la organización. Los resultados oscilarán entre 1,0 y 4,0 siendo el valor promedio 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna o externa, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas o externas.

Matriz FODA.

Koontz y Wehrich (1998:128), la matriz FODA es “Una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización”

Siguiendo el mismo orden de ideas, para Serna (2006:145), plantea: “DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y

amenazas, la cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”.

El análisis DOFA revela que las fortalezas y debilidades se generan desde la parte interna de la organización y por lo tanto son en gran medida controlables. En cambio, las amenazas y oportunidades se originan en el ambiente externo y en gran medida quedan fuera del control directo de la organización. A pesar de ello, una organización que realiza un minucioso seguimiento de los cambios en el ambiente externo se encuentra en posición de adelantarse a los eventos y actuar antes de que estos ocurran.

Por lo general, se ha recomendado que las organizaciones identifiquen sus debilidades y fuerzas, y las oportunidades y amenazas en el ámbito externo. Pero por lo común lo que se pasa de alto es que la combinación de esos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. Para sistematizar esas decisiones se propone la matriz DOFA, en la cual “D” significa debilidades, “O” significa oportunidades, “F” significa fortalezas y “A” significa amenazas. El modelo DOFA comienza con las amenazas, porque en muchos casos una organización emprende la planificación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o una amenaza.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis de la matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. Koontz y Weihrich (1998), hacen referencia a estos cuatro tipos de estrategia:

1. La estrategia DA consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas y tal vez requiera que la compañía, por ejemplo, forme una empresa de riesgo compartido, se contraiga o incluso sea liquidada.
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una firma con ciertas debilidades en algunas áreas puede o desarrollarlas dentro de la empresa o adquirir esas capacidades necesarias del exterior, lo cual hace posible aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente. El objetivo es maximizar lo primero y minimizar lo segundo. Así, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un producto nuevo lanzado por un competidor.
4. La posición más deseable es cuando una compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (estrategia FO). En realidad, el objetivo de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación. Si tienen debilidades, procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. Si enfrentan

amenazas las sortearán, de modo que puedan concentrarse en las oportunidades. (p. 129).

Pasos para construir una Matriz FODA.

Ramos (2000), hace referencia a los pasos para construir una matriz FODA:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas más importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas decisivas
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
7. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA (p. 17).

En este sentido, la parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. El propósito de esta fase es la generación de estrategias alternativas factibles y no seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias. Por tanto, no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA serán seleccionadas para su ejecución.

Con el objeto de revelar las bases de las estrategias alternativas factibles, siempre debe usarse la notación de la inicial de cada factor clave seguido del número que le fue asignado al elaborar la lista.

Entidades Gubernamentales y Financieras.

Se citan algunas de las leyes que conforma la responsabilidad de toda organización en el cumplimiento de todos los deberes formales. Entre las entrevistas realizadas, se determinó que un número considerable de ellas, no cumplen a cabalidad con las disposiciones legales, debido a las altas imposiciones que deben pagar, según su criterio, afectan directamente sus finanzas o recursos para ser aplicados a otras áreas de la producción, de igual manera alegan otras situaciones que perjudican su situación económica, mientras que otras personas que laboran en economías informales, no son obligadas a cumplir con todos los deberes que impone el Estado.

Como es sabido, las micro empresas como las grandes organizaciones deben de cumplir con una serie de deberes formales, que en muchas oportunidades son un ahogo para el crecimiento de la empresa. Entre ellas se sitúan las siguientes:

- 1.- Servicio Integrado de Administración Aduanera y Tributaria. (SENIAT).
 - 1.1.- Declaración de IVA.
 - 1.2.- Declaración de Rentas.
 - 1.3.- Retenciones de Impuestos
 - 1.4.- Cumplimiento de los Deberes Formales.

- 2.- Instituto de los Seguros Sociales.

- 3.- Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista. (INCES).
- 4.- BANAUIH.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La Ley del Impuesto al Valor Agregado en su Artículo 1º señala:

Es un tributo que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, aplicable en todo el territorio nacional, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos y económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realizan las actividades definidas por la ley como hecho imponible".

Características

Las características del Impuesto al Valor Agregado son las siguientes:

- 1.- Establecido en una ley. Llamado igualmente Principio de Reserva Legal y es que todo tributo tiene que estar establecido en una ley, de acuerdo al aforismo latino que dice: "NULLUM TRIBUTUM, SINE LEGE". Conocido por otros autores, como el Principio de Legalidad.
- 2- Es un impuesto indirecto, ya que grava los consumos que son manifestaciones mediatas de riquezas o exteriorización de la capacidad contributiva.
- 3.- Es un impuesto real, ya que no toma en atención las condiciones subjetivas del contribuyente, tales como sexo, nacionalidad, domicilio.

- 4.- Se puede decir, que es un "impuesto a la circulación" ya que grava los movimientos de riqueza que se ponen de manifiesto, con el movimiento económico de los bienes.
- 5.- No es un impuesto acumulativo o piramidal.
- 6.- No se incurre en una doble tributación con el gravamen del impuesto.
- 7.- El impuesto es soportado o trasladado al consumidor final.

Sanción.

Cuando los sujetos pasivos no hubiesen declarado y pagado el impuesto establecido en esta Ley, o en cualquier otro supuesto establecido en el Código Orgánico Tributario, la Administración Tributaria podrá proceder a la determinación de oficio. Si de conformidad con dicho Código fuese procedente la determinación sobre base presuntiva, la Administración Tributaria podrá determinar la base imponible de aquél, estimado que el monto de las ventas y prestaciones de servicios de un período tributario no puede ser inferior al monto de las compras efectuadas en el último período tributario más la cantidad representativa del porcentaje de utilidades normales brutas en las ventas y prestaciones de servicios realizadas por negocios similares, según los antecedentes que para tal fin disponga Administración.

Sujetos Pasivos.

Según el Código Orgánico Tributario define los sujetos pasivos como el destinatario legal del tributo, o sea, el deudor por cuenta propia. Se puede decir que el sujeto pasivo por excelencia es el consumidor final, ya que en definitiva es quien soporta el peso del impuesto.

Los sujetos pasivos son:

- 1.- Todos los que hagan ventas de cosas muebles, realicen actos de comercio con las mismas o sean herederos de responsables Inscriptos.
- 2.- Los que realicen con su nombre pero con cuentas de otras personas ventas o compras.
- 3.- Importen cosas muebles a su nombre pero por cuenta de otras personas o por cuenta propia.
- 4.- Presten servicios gravados.
- 5.- Sean inquilinos en caso de locaciones gravadas.

Contribuyentes.

De acuerdo a la Ley del Impuesto al Valor Agregado, los contribuyentes son:

Contribuyentes Ordinarios:

- a.- Los prestadores habituales de servicio.
- b.- Los industriales comerciantes.
- c.- Los importadores habituales de bienes.
- d.- Toda persona natural o jurídica que realice actividades, negocios jurídicos u operaciones consideradas como hecho imponible por la ley.
- e.- Los almacenes generales de depósito por la prestación de servicio de almacenamiento, excluida la emisión de títulos valores que emitan con la garantía de los bienes objeto de depósito.
- f.- Las empresas públicas constituidas bajo las figuras jurídicas de sociedades mercantiles, las empresas de arrendamiento financiero y los bancos universales, serán contribuyentes ordinarios en calidad de prestadores de servicios, por las operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

g.- Institutos autónomos y demás entes descentralizados y desconcentrados de los estados y municipios.

Impuesto sobre la Renta para Empresas y Micro Empresas.

El régimen legal del Impuesto sobre la Renta (ISLR) para personas jurídicas se encuentra establecido en la Ley del ISLR (LISLR) publicada en la Gaceta Oficial extraordinaria N° 38.628 del 16 de febrero de 2007. Esta ley es realmente una reforma sobre la Ley del ISLR de 2001 y se diferencia sobre leyes anteriores en el gravado subsidiario de la renta extranjera y el reconocimiento (como crédito) de aquellos impuestos pagados en el extranjero.

Según el tercer aparte del artículo 79 de la Ley del ISLR, toda persona jurídica (empresas, sociedades, comunidades, organismos.) está obligada a declarar sus enriquecimientos o pérdidas al final de cada ejercicio fiscal, cualquiera sea el monto de los mismos. A esta regla aplican las excepciones previstas (exenciones) en el artículo 14 de la Ley del ISLR. Exenciones versus Exoneraciones.

Se denomina persona jurídica a un sujeto de derechos y obligaciones que no existe como individuo sino como institución, y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un determinado papel. Las personas jurídicas son entidades a las que el Derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, tienen capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales.

Se consideran personas jurídicas a: compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada; las sociedades en nombre colectivo, en comandita simple, las comunidades, así como cualesquiera

otras sociedades de personas, incluidas las irregulares o de hecho; los titulares de enriquecimientos provenientes de actividades de hidrocarburos y conexas, tales como la refinación y el transporte, sus regalistas y quienes obtengan enriquecimientos derivados de la exportación de minerales, de hidrocarburos o de sus derivados; las asociaciones, fundaciones, corporaciones y demás entidades económicas no citadas en los puntos anteriores.

Cálculo del ISLR para Personas Jurídicas.

Para calcular el Impuesto sobre la Renta de las personas jurídicas se debe determinar su renta neta mundial gravable. Para determinar la renta neta mundial gravable se debe sumar el enriquecimiento neto de fuente territorial al enriquecimiento neto de fuente extraterritorial (al tipo de cambio oficial). No se admitirá la imputación de pérdidas de fuente extraterritorial al enriquecimiento o pérdida de fuente territorial. El enriquecimiento neto corresponde al incremento de patrimonio que resulte después de restar de los ingresos brutos, los costos y deducciones permitidos por la LISLR.

Después determinar la renta neta mundial gravable, se aplicará la tarifa que corresponda según lo establecido en los artículos 52 y 53 de la Ley del ISLR. Para esto primero debemos convertir la renta neta mundial gravable a unidades tributarias, multiplicarlo por el porcentaje que corresponda y restarle el sustraendo si lo hubiere. El sustraendo es la cantidad que se resta al cálculo único que se hace de las rentas totales de un contribuyente, para no gravar los niveles o escalas anteriores de rentas con ese nivel desgravamen. El sustraendo consiste en cualquier desgravamen o rebaja al ISLR permitida por la ley.

Retenciones del Impuesto sobre la Renta.

La Retención, es toda cantidad ingresada al Estado, a cuenta del impuesto sobre la renta del contribuyente, enterada por un deudor o pagador de enriquecimientos netos o ingresos brutos, en virtud de la realización en el país de alguna de las actividades descritas reglamentariamente.

Los Agentes de Retención.

El artículo 27 del Código Orgánico Tributario define como agentes de retención a aquellas personas designadas por la Ley o por la Administración Tributaria previa autorización legal, que por sus funciones públicas o por razón de sus actividades privadas, intervienen en actos u operaciones en los cuales deban efectuar la retención del tributo. Por lo tanto, agente de retención del impuesto sobre la renta, es aquel deudor o pagador correspondiente.

Deberes del Agente de Retención de ISLR.

1. Efectuar las retenciones del impuesto sobre la renta, en los supuestos establecido en el Reglamento Parcial del Impuesto Sobre la Renta en Materia de Retenciones.
2. Efectuar el enteramiento de las cantidades retenidas, dentro de los plazos y condiciones establecidos por las normas correspondientes.
3. Entregar el comprobante de retención indicando el monto pagado o abonado en cuenta y la cantidad retenida.
4. Entregar a los sujetos retenidos una relación del total pagado o abonado en cuenta y los impuestos retenidos en el ejercicio

5. Presentar la Relación Informativa de Retenciones de ISLR, en los casos y conforme a lo dispuesto en la Providencia Administrativa N° SNAT/2009/0095 de fecha 22/09/2009.

¿Cuándo se debe realizar la Retención de ISLR?

La retención del impuesto deberá practicarse en el momento del pago o abono en cuenta.

En virtud de lo establecido en el artículo 82, Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, el abono en cuenta estará constituido por todas aquellas cantidades que los deudores del ingreso acrediten en sus registros contables, mediante asientos nominativos a favor de sus acreedores por tratarse de créditos exigibles jurídicamente a la fecha del asiento.

¿Cuáles son los plazos para enterar el impuesto retenido?

El impuesto retenido deberá enterarse dentro de los diez (10) primeros días continuos del mes siguiente a aquel en que se efectuó el pago o abono en cuenta.

Los Deberes Formales Tributarios en Venezuela

Conforme lo establece el artículo 133 de nuestra Constitución Nacional *“Todos tienen el deber de contribuir con los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley”*. Estos impuestos, tasas y contribuciones se encuentran establecidos en cuerpos normativos inscritos en leyes especiales tributarias, en las cuales se crea la obligación impositiva y se establecen los contribuyentes que estarán obligados a cumplirla, así como todo un esquema de control

que coadyuva a la percepción dineraria por parte del sujeto activo, acreedor del tributo.

Las obligaciones que corresponden a los contribuyentes pueden ser de tipo “material” y de tipo “formal”, donde las primeras corresponden al pago del tributo y las segundas a los deberes formales que éstos deben cumplir por mandato de la Ley tributaria que crea el impuesto, la contribución o la tasa. Los deberes formales sirven de apoyo a las labores de control del tributo, ejercidas por la Administración Tributaria a favor del sujeto activo acreedor del tributo, de tal forma que éstos facilitan la labor de vigilancia y seguimiento que se efectúa para garantizar el cumplimiento de la obligación material o de pago del tributo.

Los deberes formales establecidos en el Código Orgánico Tributario, en su artículo 145, refieren a la obligación de: (a) Llevar en forma debida y oportuna los libros y registros especiales, conforme a las normas legales y los principios de contabilidad generalmente aceptados, referentes a actividades y operaciones que se vinculen a la tributación y mantenerlos en el domicilio o establecimiento del contribuyente y responsable, tal es el caso de los libros de compras y ventas para los contribuyentes del IVA o el libro de ajustes fiscales para los contribuyentes del ISLR; (b) Inscribirse en los registros pertinentes, aportando los datos necesarios y comunicando oportunamente sus modificaciones, tal es el caso del RIF y el NIT; (c) Colocar el número de inscripción en los documentos, declaraciones y en las actuaciones ante la Administración Tributaria, o en los demás casos en que se exija hacerlo; (d) Solicitar a la autoridad que corresponda permisos previos o de habilitación de locales; (e) Presentar, dentro del plazo fijado, las declaraciones que correspondan; (f) Emitir los documentos exigidos por las leyes tributarias especiales, cumpliendo con los requisitos y formalidades en ellas requeridos, dentro de los cuales incluimos las facturas y los comprobantes de retención; (g) Exhibir y conservar en forma

ordenada, mientras el tributo no esté prescrito, los libros de comercio, los libros y registros especiales, los documentos y antecedentes de las operaciones o situaciones que constituyan hechos impositivos; (h) Contribuir con los funcionarios autorizados en la realización de las inspecciones y fiscalizaciones, en cualquier lugar, establecimientos comerciales o industriales, oficinas, depósitos, buques, aeronaves y otros medios de transporte; (i) Exhibir en las oficinas o ante los funcionarios autorizados, las declaraciones, informes, documentos, comprobantes de legítima procedencia de mercancías, relacionadas con hechos impositivos, y realizar las aclaraciones que les fueren solicitadas; (j) Comunicar cualquier cambio en la situación que pueda dar lugar a la alteración de su responsabilidad tributaria, especialmente cuando se trate del inicio o término de las actividades del contribuyente; (k) Comparecer ante las oficinas de la Administración Tributaria cuando su presencia sea requerida y (l) Dar cumplimiento a las resoluciones, órdenes, providencias y demás decisiones dictadas por los órganos y autoridades tributarias, debidamente notificadas.

No cabe duda de que los deberes formales exigen a los contribuyentes un esfuerzo que se traduce en recursos de tiempo, dinero y de administración, que poco o nada se relacionan con su actividad productiva generadora de riqueza, sin embargo, es necesario reconocer que con ellos se logra un mayor control tributario, que en definitiva garantiza una mayor justicia tributaria sustentada en la contribución “de todos y para todos”. Pero si no fuera suficiente este argumento para el convencimiento del contribuyente, en el Código Orgánico Tributario se establecen medidas coercitivas para su cumplimiento, tal es el caso de las sanciones pecuniarias que se materializan al incurrir en los “ilícitos formales”, calificación que le atribuye el legislador al incumplimiento de los deberes formales tributarios. Los ilícitos formales y sus sanciones, desarrollados en los artículos 99 al 108 del Código Orgánico Tributario,

pueden ser desde una (1) unidad tributaria (U.T.) en casos en que el ilícito formal se refiera a la emisión de facturas sin cumplir con los requisitos dispuestos en la norma, y hasta las dos mil (2000) unidades tributarias (U.T.), en los casos de no presentar o presentar con retardo la declaración informativa de las inversiones en jurisdicciones de baja imposición fiscal.

Banavih

Es una Institución Bancaria perteneciente al Estado gubernamental denominad, Banco Nacional para la Vivienda y el Habitat en Venezuela, cuyas principales funciones son las siguientes:

- Ejercer la administración centralizada de todos los recursos financieros del Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat (SNVH).
- Planificar, promover y financiar, en el mediano y corto plazo, el desarrollo de los programas y proyectos que contribuyan al desarrollo del SNVH.

En el Banvavih todos los Venezolanos pueden cotizar en el Fondo de Ahorro Voluntario para la Vivienda o FAVV que es un fondo que está constituido por el ahorro – individual y patronal – equivalente al 3% del salario integral mensual de los empleados (2% pagado por el patrono y 1% por el trabajador) y por la recuperación de los créditos ya otorgados. Este fondo permite a los trabajadores el acceso progresivo a créditos para la compra de vivienda principal. El pago de este aporte debe realizarlo el patrono los primeros cinco días de cada mes, a través de una institución financiera calificada por el Banavih.

Personas Sujetas al Seguro Social Obligatorio

La Ley del Seguro Social consagra un aporte significativo, mediante lo que establece los siguientes artículos que en ella se enuncian:

Artículo 1: La presente Ley del S.S.O. rige las situaciones y relaciones jurídicas con ocasión de la protección de la Seguridad Social a sus beneficiarios en las contingencias de maternidad, vejez, sobrevivencia, enfermedad, accidentes, invalidez, muerte, retiro y cesantía o paro forzoso.

Artículo 2: Se propenderá, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad, a la progresiva aplicación de los principios y normas de la Seguridad Social a todos los habitantes del país.

Están protegidos por el Seguro Social Obligatorio, los trabajadores permanentes bajo la dependencia de un patrono, sea que presten sus servicios en el medio urbano o en el rural y sea cual fuere el monto de su salario.

El Ejecutivo Nacional al reglamentar esta Ley o mediante Resolución Especial, determinará las personas a quienes se amplíe su protección y establecerá, en cada caso, los beneficios que se le otorguen y los supuestos y condiciones de su aplicación.

Artículo 5: El Seguro Social otorgará las prestaciones mediante la asistencia médica integral y en dinero en los términos previstos en la presente Ley y en su Reglamento.

Artículo 62: Los patronos y los trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social Obligatorio, están en la obligación de pagar la parte de cotización que determine el Ejecutivo Nacional para unos y para otros.

Artículo 63: El patrono está obligado a entregar al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales su cuota y la de sus trabajadores en la oportunidad y condiciones que establezca el Reglamento. El atraso en el pago causará un interés de mora de uno por ciento (1%) mensual, además de las sanciones correspondientes.

Artículo 86: Cualquier infracción a las disposiciones de la presente Ley hará incurrir al infractor en el pago de una multa de cien (100) a dos mil (2.000) bolívares. El Jefe de la Oficina Administrativa correspondiente impondrá la sanción a que se contrae este artículo. Contra cualquier sanción se podrá apelar para ante el Consejo Directivo del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, consignando previamente el monto de la multa o dando la caución correspondiente.

Artículo 87: Toda omisión de declaración, declaración tardía o declaración inexacta por parte de un patrono, además de las sanciones penales correspondientes dará lugar a acciones por responsabilidad contra él.

El Instituto Venezolano de los Seguros Sociales tendrá derecho a exigir, no sólo el pago de las cotizaciones atrasadas, sino también el reembolso, ya sea de la totalidad de las prestaciones suministradas y en curso de pago, o bien de la diferencia entre esas prestaciones y las que hubieran sido debidas si las declaraciones del patrono hubieran sido exactas.

Así mismo, La Ley para la Promoción de la Pequeña Industria, la Ley de Estímulo y Promoción del Sistema Micro financiero y la Ley de Asociaciones Cooperativas enuncia una serie de debilidades y amenazas que enfrentan las Micro Empresas generalmente, las cuales son:

Entre las debilidades de la microempresa venezolana, se tiene:

- Restringida capacidad de producción, debido a que las microempresas no poseen economías de escala, ni alta tecnología; por lo que le restringe su capacidad de competencia ante grandes compañías.
- Al tener limitada capacidad de producción, no es posible abastecer necesidades de mercados en crecimiento.
- El empresario de la microempresa presenta fallas de gestión empresarial, tanto por falta de algunas destrezas o actitudes empresariales como por deficiencias de gestión administrativa.
- Debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y finanzas; hay débil actitud planificadora hacia el futuro, débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados y de aprovechar oportunidades en estas áreas, y escasa capacidad de persuasión en el entorno.
- El empresario no delega funciones porque carece de mano de obra suficientemente calificada que lo pueda sustituir en algunas de ellas. (p.76)

Entre las amenazas de la microempresa venezolana, se tiene:

- La banca comercial demuestra escaso interés por colocar crédito en este segmento empresarial, debido a la baja rentabilidad de estas operaciones, la cual se debe principalmente a su reducido tamaño, que hace que los costos administrativos unitarios sean muy superiores a los de créditos de mayor cuantía para empresas de mayor tamaño.
- Escaso desarrollo de entidades financieras alternativas al sistema bancario, que puedan ocupar el lugar que éste no quiere tomar en la financiación de la microempresa.
- Los microempresarios carecen de garantías suficientes para avalar los créditos ante las entidades financieras, una dificultad que constituye el argumento más generalizado que estas esgrimen para excusarse de atender las solicitudes del sector micro empresarial.

- Dificultad de obtener insumos y materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en la inexistencia de planes, técnicas y herramientas de expansión comercial y en problemas de legalización, normalización y control de calidad para participar en mercados modernos.
(p.77)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Expuesto todo lo referente a los antecedentes que ayudaron a la investigación a ser más precisa a lo que se quiere lograr, es necesario que se definan que métodos se aplicaron, técnicas y herramientas, y para lograr una recolección de información necesaria para efectuar el análisis e interpretación de los datos para la aplicación de estrategias, las cuales se consignaron en función de los objetivos establecidos por el investigador.

Es así entonces, como Balestrini (2002), define lo que significa el Marco Metodológico:

Esta referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.(p.67)

Es necesario definir los aspectos que conforman el Marco Metodológico, el cual está integrado por el Tipo de Investigación, Diseño de la Investigación, las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información, la Población y Muestra, el Procesamiento y Análisis de la Información y el Procedimiento. Cada uno de estos aspectos permitió definir cómo fue la indagación que debió realizar el investigador del proyecto.

A continuación se presentan en forma de gráfica todos los aspectos que debe seguir el investigador para desarrollar el marco metodológico del proyecto a realizar.

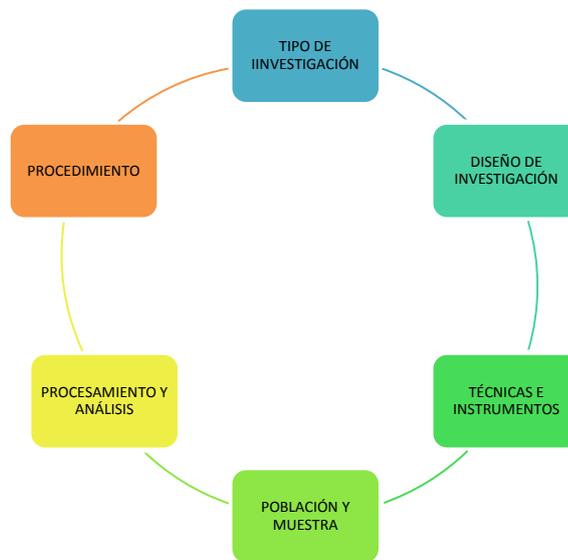


Figura N°3. Aspectos que debe seguir el metodólogo
Fuente: Sierra (2006).

Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es uno de los aspectos más importantes que se va a realizar. Es por ello que Campos, citado por Lerma (2002:11), define el tipo de investigación, “Es el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia, y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y objetivos planteados”.

En referencia al propósito de la investigación, el trabajo especial de grado, está relacionado con la investigación descriptiva, debido a que se realizó un diagnóstico de la situación actual de todas las variables consideradas en el planteamiento el problema que se expuso anteriormente, para así proponer una serie de estrategias que permiten dar respuesta positiva al mismo, apoyadas en el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento.

Según Tamayo y Tamayo (2001), define la Investigación Descriptiva como:

La descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conduce o una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 74).

De acuerdo a su Enfoque, esta investigación es calificada como cuantitativa, es decir, permite cuantificar el fenómeno, tiene un método definido, mide los resultados de la relación causa-efecto con preferencia numérica, y es objetiva.

Modalidad de la Investigación.

Está referida a la investigación de Campo, debido a que los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella. Según Arias (2006) define la Investigación de Campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos(datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes, De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 56)

Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación viene a representar el plan, la estructura y la estrategia concebida por el investigador para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Existen dos tipos de Investigación:

- Experimentales.

- No Experimentales.

El presente trabajo de investigación, está basado en una indagación no experimental de tipo transeccional, referido este diseño a la recolección de datos en un solo momento en un tiempo determinado. El propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, debido a que la investigadora realizó la aplicación del instrumento en un momento determinado.

Población

Para Arias (2006:81), la población como: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos”.

La población debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación y el objetivo general del estudio. Esto indica, que se especificó claramente los elementos que fueron analizados, igualmente se estudió las poblaciones finitas y accesibles, lo cual permitió el tamaño de la muestra a seleccionar, y ajustarlo el tiempo disponible y a los recursos necesarios.

La población que se utilizó en la presente investigación está basada en la información suministrada por la Cámara de Pequeños Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (Capemiac), para el año 2012; para este organismo, las micro empresas familiares se ubican en el rubro de empresas artesanales, las cuales comprende aproximadamente 23 en el Municipio Valencia, estado Carabobo, dedicadas al rubro de Pastelería y Chocolatería (Ver anexo 01).

Muestra.

La muestra es un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias,2006:83). En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencia o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. Para efectos de esta muestra representativa, Ramírez, citado por Arias (2006) señala que “son varios los autores que recomiendan para las investigaciones sociales, trabajar aproximadamente con un 30% de la población”. (p.87). En tal sentido, del rubro de empresas artesanales relacionadas como población, para efectos de esta investigación se tomará como muestra representativa siete micro empresas familiares dedicadas al rubro de Pastelería y Chocolatería, quienes accedieron de forma anónima suministrar la información. El tipo de muestra fue de forma intencional.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

De acuerdo a Hernández, Fernández y otros (2007:274), “La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Dicho plan incluye determinar:

- Fuentes (personas, documentos, archivos, bases de datos) donde se obtendrá la información.
- Localización de las fuentes.
- Metodología para recolectar la información. Deben ser confiables válidos y objetivos.
- Análisis de los datos recolectados con el fin de dar respuestas a los objetivos formulados en una investigación.

Asimismo, para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación se empleó un cuestionario que de acuerdo a Bernal, C. (2006:177), se define como “una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. En este sentido, se aplicó el cuestionario por medio de preguntas cerradas a los dueños de las distintas empresas dedicadas al ramo de la Pastelería y Chocolatería del municipio Valencia, estado Carabobo. La selección de este instrumento atiende al tipo de investigación a fin de garantizar la recolección adecuada de los datos, el mismo fue diseñado a partir de la operacionalización de objetivos.

Validez del Instrumento.

En lo que respecta a la validez del instrumento, Hernández, Fernández y otros (ob. cit.), “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

De ahí que Hernández, Fernández y otros (2007:278) lo define como “Un concepto del cual puede tenerse diferentes tipos de evidencia”, relacionada con el contenido, con el criterio o con el constructo.

Para esta investigación, la validez del instrumento se realizó con evidencia relacionada con el contenido, de allí pues Hernández, Fernández y otros (ob. cit), comentan que “Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”, donde la medición representa al concepto o variable medida.

El instrumento fue sometido a validación, con la aprobación de tres (3) expertos del área de gerencia. A estos se les consignó el cuadro de operacionalización de variables, versión preliminar del instrumento de

recolección de datos y formato de validez, para la emisión de un juicio sobre la redacción, relevancia y pertinencia de cada uno de los ítems que componen el instrumento, en donde se realizaron las correcciones dadas por los validadores seleccionados. Dichas validaciones se encuentran en el anexo N° 03.

Confiabilidad del instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que: “La confiabilidad se refiere al grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados consistentes y coherentes” (p.277). Para calcular el coeficiente de la confiabilidad de la presente investigación se utilizó el Método de Kuder Richardson, el cual arrojó un coeficiente de 0.98, lo que se traduce como instrumento aceptable.

Cuadro de Operacionalización de Variables.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables de la presente investigación:

Tabla N°1. Operacionalización de Variables.

Objetivos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
1.- Diagnosticar la situación actual de la Micro Empresas Familiares establecidas en el sector de Pastelería y Chocolatería en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo.	Situación Actual de la Funcionabilidad Administrativa.	Organización	Estructura	1,2,3,4	Entrevista Estructurada	Entrevista Estructurada
		Dirección	Liderazgo Comunicación	5,6,7,22,23		
		Planificación	Administración y Finanzas.	8,9,10,11,12,13,14		
		Controles Administrativos	Leyes y Deberes Formales	15,16,17		
		Mercadeo	Segmento, Mercado y Publicidad	18,19,20,21		
2.- Analizar los factores internos y externos que inciden en el desarrollo sostenido en las Microempresas Familiares establecidas en el sector de Pastelería y Chocolatería, en la	Análisis Interno	Fortalezas			Cuestionario aplicado a las Microempresas Familiares	Cuestionario aplicado a las Microempresas Familiares
		Debilidades				

ciudad de Valencia, estado Carabobo.	Análisis Externo	Oportunidades			Cuestionario aplicado a las Microempresas Familiares	aplicado a las Microempresas Familiares
		Amenazas				
3.-Diseñar estrategias que promuevan el desarrollo sostenido de las Micro Empresas Familiares establecidas en el sector alimenticio.	Estrategias					

Fuente: Elaboración Propia (2013)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo expresa y analiza detenidamente cada uno de los resultados obtenidos de la investigación realizada, donde se da a conocer las repuestas logradas de cada una de las preguntas realizadas con el fin de alcanzar una recopilación de los datos los cuales van a permitir claramente la situación de las microempresas en el área alimenticia de la Ciudad de Valencia.

La población de esta investigación fue planificada para estudiar 23 empresas del ramo alimenticio, específicamente en el área de pastelería y chocolatería. Ahora bien, en vista de las circunstancias del entorno de cada una de estas empresas, solo aceptaron para realizar este trabajo siete de ellas, haciendo hincapié en la reserva de su razón social, debido a lo delicado de la investigación y por ser una investigación con posibilidades de desarrollarse en mayor magnitud en un futuro inmediato.

Aplicado el cuestionario, se procedió a la tabulación de los resultados, se presenta la información mediante el análisis descriptivo porcentual, representado por gráficos estadísticos. A partir de los cuales se llegó a los siguientes análisis en el presente trabajo investigativo.

A fin a verificar cada uno de los objetivos específicos de la investigación realizada, se analizarán cada una de las variables determinadas donde se identificará los indicadores que permitieron medir los resultados y alcanzar las conclusiones finales.

Objetivo Específico N° 1

Diagnosticar la situación actual de las Micro Empresas Familiares establecida en el sector alimenticio de la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

Para realizar el diagnóstico del primer objetivo específico, se elaboró un cuestionario estructurado con una serie de preguntas que permitió analizar la situación que están atravesando este tipo de empresas, la cual fue acreditada con las bases teóricas que se utilizaron para desarrollar cada una de las variables pertinentes a la investigación realizada. Así mismo, esta primera fase fue apoyo para poder identificar cada uno de los factores tanto internos como externos para el segundo objetivo específico. Los indicadores son los siguientes:

- Estructura Organizacional.
- Liderazgo
- Contabilidad y Finanzas.
- Controles.
- Mercadeo.
- Comunicación.

Mediante los indicadores antes mencionados y habiendo utilizado el instrumento seleccionado, el cuestionario, se aplicó en cada una de las empresas que se tomaron como muestra para el desarrollo de esta investigación, para determinar la situación actual de las Micro Empresas Familiares establecidas en el área alimenticia, específicamente en el sector de la Chocolatería y Pastelería, en el Municipio de Valencia, Estado Carabobo; como medida de seguridad y respeto a la veracidad de la información obtenida de estas empresas, se enumeraron como Empresa N° 1; Empresa N° 2 así hasta mencionar la Empresa N° 7.

Ítem N° 1 ¿Cómo Micro Empresario, considera que su empresa posee una Estructura Organizacional adecuada a su funcionamiento?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Organización.

Indicador: Estructura.

Tabla N° 2. Existencia de la estructura Organizacional en las Micro empresas.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	3	43%
NO	4	57%

Fuente: Elaboración propia.

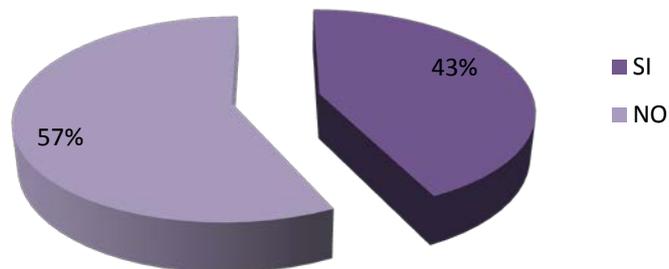


Figura N° 4. Existencia de la estructura Organizacional en las Micro empresas

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En referencia a la pregunta realizada, se determinó que el 43 por ciento de los entrevistados conoce lo que es una Estructura

Organizacional y el 57 por ciento reflejó el desconocimiento de esta frase.

En vista que se está tratando con micro empresas, las cuales dentro del campo de las pequeñas y medianas empresas, son consideradas sumamente pequeñas como para poseer una estructura organizacional, la investigadora quiso profundizar tanto en la entrevista como en instrumento aplicado, para establecer el conocimiento de lo que significa una estructura organizacional por parte de los emprendedores, y a pesar que los porcentajes desfavorecieron a lo que refería la pregunta, se pudo determinar con la entrevista, que las empresas que respondieron; sí, poseen un conocimiento amplio, más no consideran su aplicación debido a lo pequeña que es la empresa y el costo que representaría en su aplicación.

Así mismo, las empresas que formaron parte del 57 por ciento, a pesar de no conocer conceptualmente lo que significa poseer una Estructura Organizacional en su Empresa, manifestaron unas ideas divagas sobre la designación de tareas.

Ítem Nº. 2 ¿Existe en forma escrita las funciones o labores de cada uno de los trabajadores?

Variable: Situación actual de la Empresa

Dimensión: Organización.

Indicador: Estructura.

Tabla Nº 3. Funciones de las labores de los trabajadores.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	0	0
<i>NO</i>	7	100

Fuente: Elaboración propia.

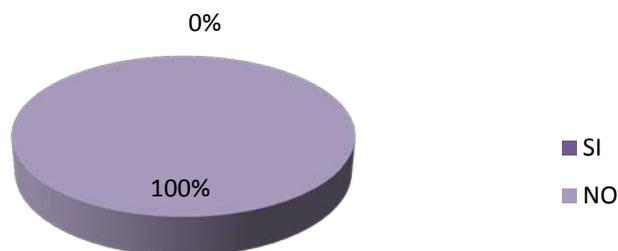


Figura Nº 4. Funciones de las labores de los trabajadores.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Considerando la importancia que tiene tanto para la organización como para su personal, el tener en forma escrita las funciones de cada una de las labores que desempeñan dentro de la organización, el 100 por ciento de las empresas encuestadas, manifestaron que no poseían en forma escrita las actividades que se desempeñan en la microempresa.

Con la aplicación de esta pregunta, la investigadora trató de obtener información de cuán importante es poseer en las microempresas un manual y descripción de cargos, por muy pequeño que fuese, o poseer de forma escrita como se realiza cada actividad, cuestión que no fue considerada de alta relevancia para el funcionamiento de las microempresas, sin embargo, la necesidad que si se conociera las funciones o actividades de cada uno de los cargos existentes en la organización, su desempeño y forma de realizar las labores, debido a que en cada nueva contratación se presentan problemas en el momento de la instrucción del cargo.

Ítem N° 3. ¿Considera necesario la implementación en la designación de cada una de las tareas a los trabajadores de la organización?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Organización.

Indicador: Estructura.

Tabla N° 4. Implementación de las designaciones de las tareas.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	6	86
<i>NO</i>	1	14

Fuente: Elaboración propia.

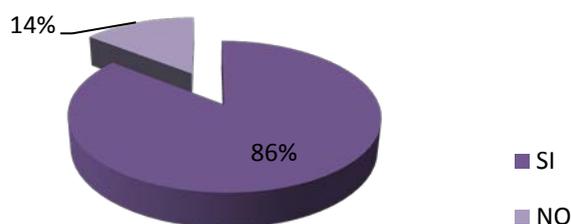


Figura N° 6. Implementación de las designaciones de las tareas.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Se determinó que el 86 por ciento encuestados manifestaron la importancia de la implementación de la designación de las tareas, sin embargo el 14 por ciento de los encuestados no consideraron necesario dicha implementación.

Según los datos obtenidos se puede concretar la importancia para algunas microempresas en tener a su personal capacitado y diestro en las tareas que ejecutan, facilitando así los procesos tanto administrativos como

de productivos, por otro lado, se observó y analizó, que tener implementada las tareas que deben desempeñar, facilitan a los directivos a tomar decisiones certeras.

Ítem Nº 4.- Los cargos de mayor jerarquía e importancia son manejos por los emprendedores exclusivamente?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Organización.

Indicador: Estructura.

Tabla Nº 5. Manejo de los cargos de mayor jerarquía.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	7	100
NO	0	0

Fuente: Elaboración propia.

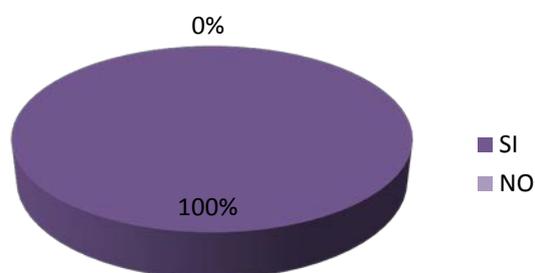


Figura Nº 7. Manejo de los cargos de mayor jerarquía.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Con respecto a esta pregunta, el 100 por ciento de los encuestados, afirmaron que los cargos de mayor jerarquía, como los administrativos son ejecutados por los integrantes de la familia que conforman a la micro

empresas familiares, debido a la pequeñez de las empresas no requieren de la designación de cargos específicos a personas ajenas a la familia.

Ítem Nº 5 ¿En el caso de tomar una decisión rápida, Ud. como micro empresario, permite la participación de algún familiar allegado que se desempeñe en la empresa?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Dirección.

Indicador: Liderazgo.

Tabla Nº 6. Participación de la Familia en la toma de decisiones.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	4	57
<i>NO</i>	3	43

Fuente: Elaboración propia.

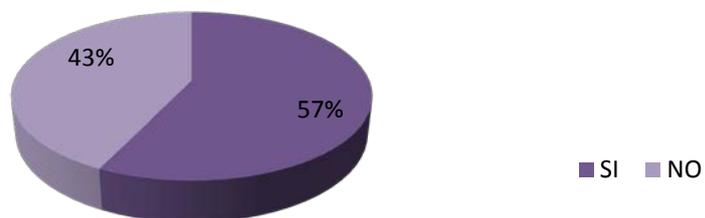


Figura Nº 8. Participación de la Familia en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La aplicación de esta pregunta determinó que el 57 por ciento de los encuestados afirmaron que existe participación de otros familiares allegados a los dueños de la organización, sin embargo el 47 por ciento no consideró favorable la intervención de otras personas sino solamente los dueños de la Microempresa.

De igual manera, el análisis que se puede evidenciar, la mayoría afirmó que es importante la intervención de otras personas allegadas a la familia que aportan ideas para ayudar a tomar la decisión más adecuada o favorable para la organización.

Ítem N° 6 ¿Considera que existe un sucesor para su Organización?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Dirección.

Indicador: Liderazgo.

Tabla N° 7. Sucesor para la Organización.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	0	0
NO	7	100

Fuente: Elaboración propia.

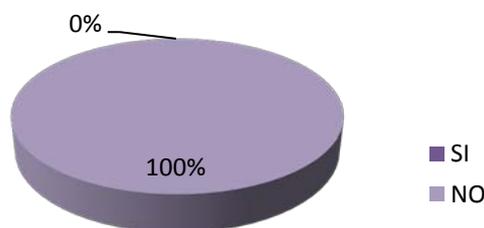


Figura N° 9. Sucesor para la Organización.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Analizando los datos arrojados en la aplicación del instrumento, se pudo determinar, que este tipo de empresas no cuenta con un posible sucesor para seguir la trayectoria emprendida por sus fundadores, en el análisis se determinó que el 100 por ciento de los encuestados respondieron NO. Es importante destacar que muchas de esas

microempresas tienden a desaparecer por el fallecimiento de los fundadores o cuando llegan a su vejez que les imposibilita seguir ejerciendo las funciones que venían realizando.

Nº 7. ¿La Organización está preparando profesionalmente alguna persona integrante de la familia como posible sucesor de la Organización?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Dirección.

Indicador: Liderazgo.

Tabla Nº 8. Formación Profesional integrante de la familia para posible sucesor.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	0	
NO	7	100

Fuente: Elaboración propia.

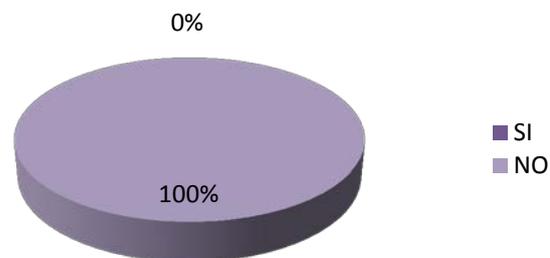


Figura Nº 10. Formación Profesional integrante de la familia para posible sucesor.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Se puede llegar a pensar que esta pregunta pareciese igual a la Nº 6, pero con ella se confirma que en realidad no existe un sucesor posible que pueda seguir lo que un día crearon sus padres, tíos, o abuelos sin embargo, estos empresarios si están preparando a sus hijos

profesionalmente, y sobre todo en la rama Administrativa, Contable, Ingeniero Industrial entre otras, pero no con la idea que algún día ejerzan sus funciones, ya que no les interesa la actividad alimenticia como tampoco el tipo de trabajo que ejercen. En el instrumento aplicado se pudo determinar que el 100 por ciento de los micro empresarios, manifiestan que a sus hijos y otros familiares no les interesa la actividad económica que vienen ejerciendo sus ascendentes de por años, pero si están preocupados en su formación profesional aunque no vayan a seguir sus pasos.

Ítem N°. 8 ¿Conoce cuales son los procesos administrativos para realizar una gestión eficiente en la empresa?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación.

Indicador: Administración y Finanzas.

Tabla N° 9. Procesos Administrativos.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	4	57
NO	3	43

Fuente: Elaboración propia.

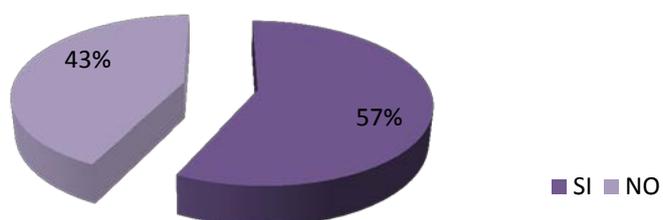


Figura N° 11. Procesos Administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En referencia a esta pregunta se determinó que 57 por ciento respondió afirmativamente, mientras que el 43 por ciento lo hizo de forma negativa. Se pudo concretar que en su mayoría si conocen los procesos administrativos, bien sea porque en la familia existen personas con amplios conocimientos al respecto por cursar estudios o haber cursados estudios en la rama administrativa y similares, los cuales sirven de apoyo para la microempresa en el momento de tomar decisiones o aplicar herramientas necesarias para ejecutar cada una de las labores que se desempeñan en la empresa.

Sin embargo, el cuarenta y tres por ciento, no poseen conocimientos sobre los procesos administrativos porque no han realizado estudios, sin embargo aplican instrucciones adquiridas de otras empresas que han trabajado bajo dependencia, así mismo, otros solicitan asesoramiento externo por no tener conocimientos acerca de esta materia.

Ítem 9.- ¿Existe planificación en las actividades que realiza en la organización?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación.

Indicador: Administracion y Finanzas.

Tabla N° 10. Planificación de las actividades en la Organización.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	7	100
<i>NO</i>	0	0

Fuente: Elaboración propia.

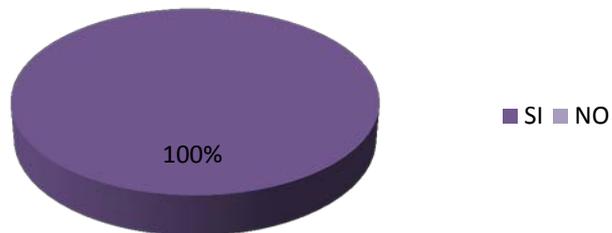


Figura Nº 12. Planificación de las actividades en la Organización.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Considerando que la planificación es uno de los procesos más importante de la Administración, a las que se les aplicó el instrumento, se determinó que el 100 por ciento respondió afirmativamente a la aplicación de un proceso de planificación tanto en los administrativos como de producción. Así mismo, cabe destacar la importancia que se aplique en tener una excelente planificación en las compras, con el objeto de reducir costos y mantener un inventario acorde a los pedidos de los clientes.

Ítem 10. - ¿Los procesos administrativos son planificados exclusivamente por el Micro Empresario de la Organización?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación.

Indicador: Administracion y Finanzas.

Tabla Nº 11. Planificación de los procesos administrativos por parte del Micro Empresario.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	7	100
NO	0	0

Fuente: Elaboración propia.

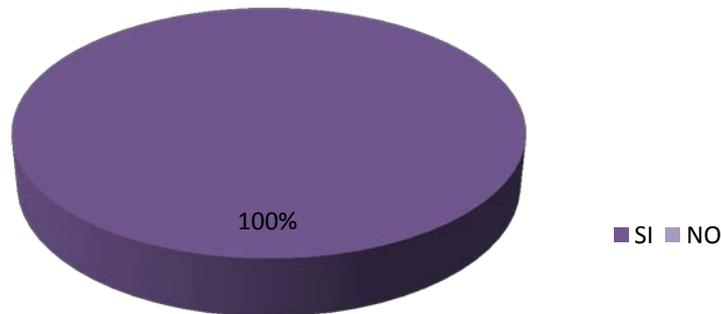


Figura Nº 13. Planificación de los procesos administrativos por parte del Micro Empresario.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Los procesos administrativos son tareas que van a permitir al empresario poder ver el desarrollo de cada una de las actividades que ejecutan los trabajadores, es por ello la importancia de la existencia de controles, los cuales serán los indicadores de los resultados obtenidos de las tareas ejecutadas, el éxito de los procesos administrativos se logra por haber realizado la planificación en cada uno de los procesos.

En la aplicación del instrumento, se pudo determinar que el 100 por ciento afirma que los microempresarios planifican todos los procesos administrativos en vista de obtener resultados satisfactorios tanto para el funcionamiento de la empresa como para ellos. Cabe destacar que en algunas áreas de la empresa, la planificación de los procesos administrativos se realiza con más cautela, que en otros, debido a que representan intereses económicos para la empresa.

Ítem 11.- ¿Se encuentra preparado el personal para realizar las actividades de acuerdo a lo planificado?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación.

Indicador: Administración y Finanzas.

Tabla N° 12. Preparación del personal para realizar las actividades de la Empresa.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	7	100
<i>NO</i>	0	0

Fuente: Elaboración propia.

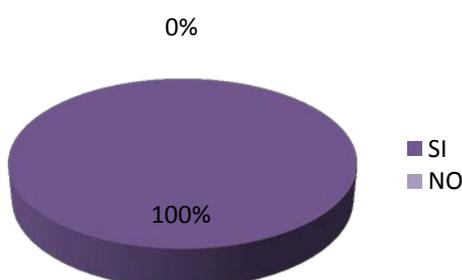


Figura N° 14. Preparación del personal para realizar las actividades de la Empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En referencia a la pregunta formulada en el instrumento aplicado, los empresarios respondieron en un 100 por ciento, que el personal que desarrolla cada una de las actividades en la organización están preparadas para ejecutarlas, considerando que en algunas de ellas, las personas son entrenadas en el momento de su ingreso con el objeto de indicarle como deben realizar las tareas en la organización.

Cabe destacar que algunas de las empresas seleccionan el personal con amplia experiencia y conocimientos sólidos, para aprovechar

el tiempo en lo máximo al momento de aplicar la inducción de las tareas a ejecutar, sin embargo otras empresas contratan los servicios profesionales externos para actividades que desconocen, debido a ser contratados para la empresa, representan mayor costo a la organización y responsabilidad laboral para la misma.

Ítem 12.- La organización tiene contratado servicios externos de profesionales en el área de Contabilidad y Auditoría?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación

Indicador: Administración y Finanzas.

Tabla Nº 13. Contrato de Servicios Profesionales Externo.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	1	14
NO	6	86

Fuente: Elaboración propia.

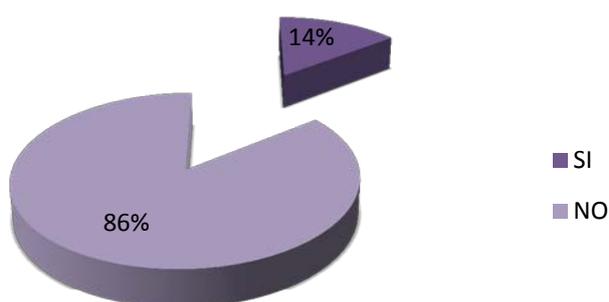


Figura Nº 15. Contrato de Servicios Profesionales externo.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Para las micro empresas, el contratar los servicios profesionales se hace muy difícil en su mayoría, debido a los altos costos que representa para la empresa, sin embargo, si se analiza de otro punto de vista, como lo es tener contratado el personal para que desarrolle las actividades administrativas de la organización, sus costos serian más elevados por lo que representa la responsabilidad laboral ante una ley que defiende ampliamente los intereses de los trabajadores, además de generar los pasivos laborales que comprometen financieramente a la empresa, pero en el instrumento aplicado, que el 86 por ciento manifestó negativamente utilizar los servicios de profesionales externos, mientras que el 14 por ciento aseguro que si tiene contratado los servicios de Contabilidad y Auditoría.

Ítem 13.- ¿Ha solicitado Préstamo Bancario en alguna Entidad Gubernamental?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación.

Indicador: Administracion y Finanzas.

Tabla Nº 14. Solicitud de préstamo Bancario Entidades Gubernamentales.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	0	0
NO	7	100

Fuente: Elaboración propia.

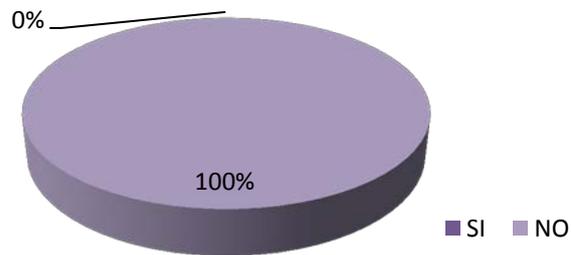


Figura N° 16. Solicitud de préstamo bancario entidades Gubernamentales
Fuente: Elaboración propia.

Análisis.

Es importante destacar, que el 100 por ciento de las micro empresas no han solicitado créditos en la Banca Gubernamental, se presume que los requisitos son excesivos, y para ellos es muy difícil el cumplimiento de todos los recaudos.

Para este tipo de organización llegar a cumplir con los requisitos exigidos se les hace muy difícil, por ello, acuden a otros medios que puedan ayudarlos en el caso de estar atravesando una situación financiera crítica.

14.- ¿Ha solicitado Préstamo Bancario en alguna Entidad Privada?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Planificación

Indicador: Administración y Finanzas.

Tabla N°15. Solicitud préstamo bancario a entidades privadas.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	0	0
NO	7	100

Fuente: Elaboración propia.

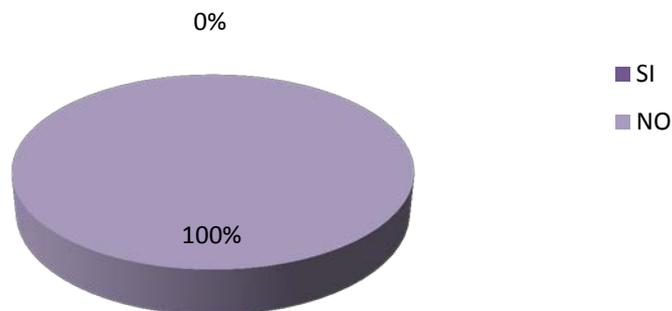


Figura N° 17. Solicitud préstamo bancario a entidades privadas
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

El área financiera es una de las partes más importante de toda organización, y las microempresas por ser entes sumamente pequeños, se ve muy afectada para obtener financiamiento y poder realizar nuevas inversiones para incrementar su participación en el mercado. Al conocer las respuestas obtenidas del instrumento aplicado, se determinó que el 100 por ciento de las empresas encuestadas negó unánimemente que tuvieran pocas alternativas de obtener créditos bancarios en la Banca Privada.

15.- Cumple su Empresa con todos los deberes formales que exige los diferentes Organismo Gubernamentales?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Controles Administrativos.

Indicador: Leyes y Deberes Formales.

Tabla N° 16. Cumplimiento de los deberes formales tales de los Organismos Gubernamentales.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	2	29
NO	5	71

Fuente: Elaboración propia.

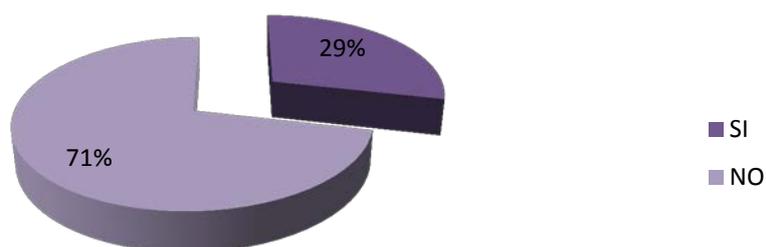


Figura N° 18. Cumplimiento de los deberes formales tales de los Organismos Gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Para las Micro Empresas familiares, resulta oneroso el cumplimiento de todas las obligaciones que impone el Estado para su funcionamiento. Es por ello que muchas de estas organizaciones funcionan desde su propia vivienda, dando así una solución a sus problemas financieros. Se determinó que en 71 por ciento cumplen con los deberes formales, pero igualmente para ellos representa altos costos con toda la serie de obligaciones que deben cumplir, además las empresas se ven afectadas financieramente, sin embargo se les hace obligante dicho cumplimiento. El restante 29 por ciento no cumple cabalmente con los deberes formales o solamente con aquellos que consideran de mayor importancia para la subsistencia del negocio.

16.- ¿Considera que su organización se verá afectada financieramente con los cambios gubernamentales?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Controles Administrativos.

Indicador: Leyes y Deberes Formales.

Tabla N°17. Efecto del proceso financiero por los cambios Gubernamentales.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	7	100
<i>NO</i>	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 19. Efecto del proceso financiero por los cambios gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia.

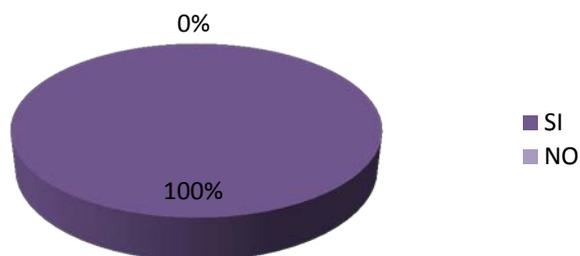


Figura N° 19. Efecto del proceso financiero por los cambios gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Todo cambio que se realice dentro o fuera de la organización afecta el entorno donde se desarrolla la empresa. Los cambios por lo general que se efectúan en la organización afectan de una manera tanto

positiva como negativamente a los trabajadores que desarrollan sus labores en ella, más aún cuando esos cambios vienen del área gubernamental. Una de las áreas más afectadas es la financiera, y por ende arrastra a otras áreas que son pilares fundamentales para el desarrollo de la empresa. El 100 por ciento de los encuestados consideran acertadamente, que cualquier cambio que se produzca por parte del Ejecutivo afectará en funcionamiento normal de las grandes empresas, Pymes y con mayor razón las micro empresas, estas a mediado tiempo tienden a desaparecer.

Los cambios y exigencias que reclama el Estado para la obtención de las divisas, limita a las organizaciones tener mejores producciones, mejores costos de su materia prima entre otros, empujándolos a obtener estos recursos en otros mercados, así como también los cambios salariales que son obligantes por no tener una adecuada planificación de la producción nacional llevando así a tomar decisiones poco productivas en lo que se refiere en materia salarial, al igual toda la serie de leyes, como la de Alimentación, Lopcymat, Insapsel entre otras, que generan costos que las micro empresas no pueden soportar para su desarrollo.

17.- ¿Siente que su organización puede desaparecer del mercado por los cambios que el Estado pueda implementar?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Controles Administrativos.

Indicador: Leyes y Deberes Formales.

Tabla Nº 18. Desaparición de las micro empresas de los mercados por los constantes cambios del Estado.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
--	-----------	-----------

SI	7	100
NO	0	0

Fuente: Elaboración propia.

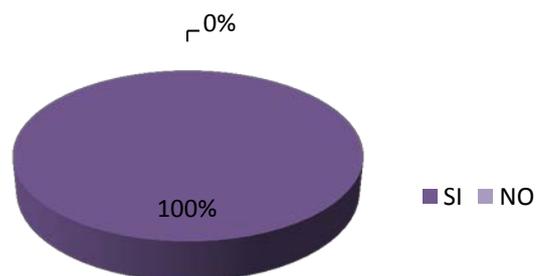


Figura N° 20. Desaparición de las micro empresas de los mercados por los constantes cambios del Estado.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

El cien por ciento de los encuestados manifestó positivamente que la implementación de nuevos cambios podría llevar a desaparecer del mercado las micro empresas, ya que con todas las normativas existentes se ven ahogadas sin tener la ayuda adecuada de los entes gubernamentales, siendo tratadas de igual manera que las organizaciones de mayor envergadura, y existiendo ayuda para las pequeñas y medianas empresas, no así para las micro empresas, que son la solución de muchas familias para salir adelante y tener la posibilidad de crecer y desarrollarse en los mercados.

Así mismo se encuentra la economía informal, las cuales tienen mayores comedimientos que las mismas micro empresas, las cuales son

organizaciones, que por muy pequeñas, contribuyen con la economía del Estado a pesar que no perciben ningún tipo de ayuda, y siendo las más frágiles del mercado. El Estado debe fomentar alguna ayuda para los empresarios dedicados a las micro empresas, a parte de los micro créditos que se les otorga a las pequeñas y mediana empresas, estas deben de gozar de alguna exención por incrementar su participación en el mercado, por aumentar el número de personas que contrata para desempeñar labores en la organización, pero lamentablemente no son las políticas ideales para el surgimiento de estas micro empresas provocando su desaparición de los mercados como también está sucediendo en las pequeñas y medianas empresas a pesar de tener más apoyo del Estado.

18.- ¿Considera que es suficiente para la organización el segmento del mercado que abastece?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Mercadeo.

Indicador: Segmento Mercado y Publicidad.

Tabla N° 19. Capacidad de abastecimiento del mercado.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	0	0
NO	7	100

Fuente: Elaboración propia.

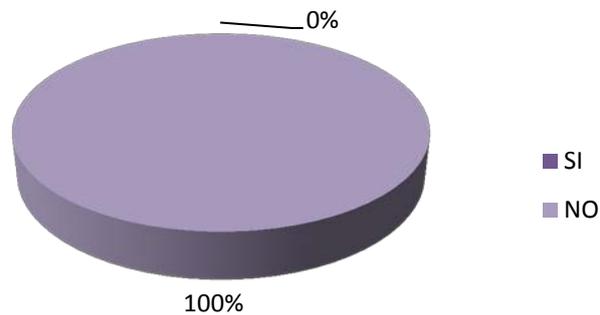


Figura N° 21. Capacidad de abastecimiento del mercado
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Al aplicar el instrumento el cien por ciento respondió que no considera suficiente el segmento que abastece, sin embargo muchas de ellas manifestaron que uno de los factores que les priva ese desarrollo es el no obtener financiamiento para adquirir nuevos equipos para poder crecer y complacer el segmento que ocupan, es decir incrementar la capacidad del área de producción, todo esto debido a la alta competencia que existe en el mercado, además de personas que se dedican a esta actividad de manera muy informal y que reducen el espacio de ese segmento del mercado.

19.- ¿Considera que su producto o productos marcan alguna diferencia a los existente en el mercado?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Mercadeo.

Indicador: Segmento Mercado y Publicidad.

Tabla N° 20. Diferenciación de los productos existentes en el mercado.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	7	100
NO	0	0

Fuente: Elaboración propia.

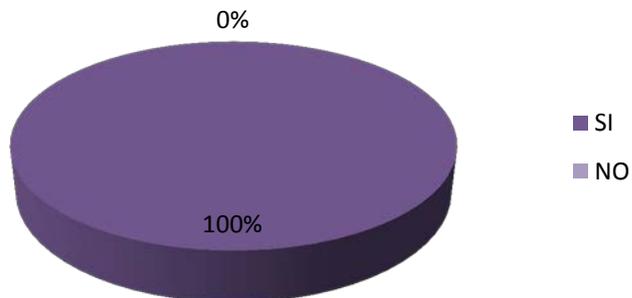


Figura Nº 22. Diferenciación de los productos existentes en el mercado.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En referencia a la pregunta formulada, el cien por ciento respondió afirmativamente que su producto marca alguna diferencia en el segmento el mercado en que se encuentran. Sus productos marcan pauta en el mercado por ser elaborados con insumos de primera calidad, el tiempo de elaboración es corto debido a que su proceso es de acuerdo a los pedidos realizados. Es por ello que se conserva fresco hasta el momento de su consumo, característica que complace al consumidor haciéndolo fiel al producto.

Marcar alguna diferenciación en el mercado es bastante difícil, por lo general la mayoría de los productos compiten por un lugar privilegiado en el mercado, son aquellos que se diferencian de otros, porque poseen alguna característica que no ostentan los otros. Cabe destacar, debido a que los productos fabricados en el momento o con un tiempo en el proceso adecuado que exige la micro empresa a sus clientes, crea por parte de la clientela, de alguna forma un valor agregado significativo para el producto y así mismo para la empresa.

20.- ¿Conoce la aplicación de alguna estrategia de micromarketing para incrementar las ventas de su producto o productos?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Mercadeo.

Indicador: Segmento Mercado y Publicidad.

Tabla N° 21. Estrategias para Incrementar las ventas de los productos.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
<i>SI</i>	0	0
<i>NO</i>	7	100

Fuente: Elaboración propia.

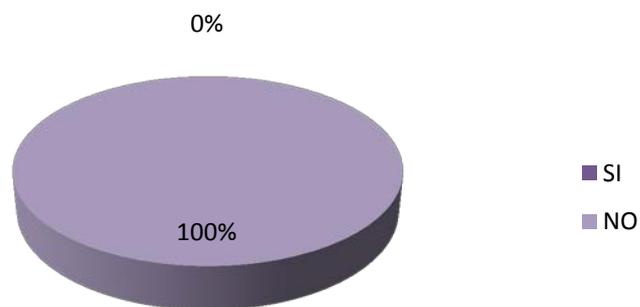


Figura N° 23. Estrategias para Incrementar las ventas de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Para este tipo de empresas, el conversar sobre alguna estrategia de micromarketing o mercadeo, les resulta difícil de comprender, tan solo conocen las diferentes publicidades que están en el mercado, más no son de gran ayuda para dar conocer su empresa y productos por los altos costos que ella implica. Al formularles esta pregunta su respuesta inmediata fue un NO, el cual representó el 100 por ciento de los encuestados.

21. ¿Su organización realiza algún tipo de publicidad?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Mercadeo.

Indicador: Segmento Mercado y Publicidad.

Tabla Nº 22. Técnicas para realizar la Publicidad.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	4	57
NO	3	43

Fuente: Elaboración propia.

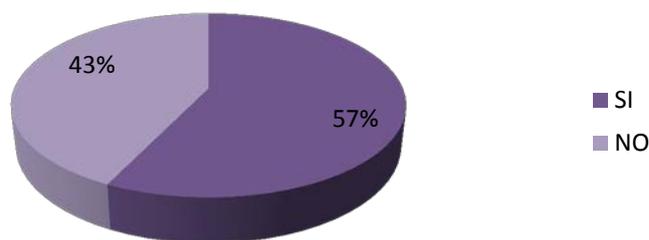


Figura Nº 24. Técnicas para realizar la publicidad

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La publicidad juega un papel importante en las organizaciones, y más en las micro empresas por ser tan pequeñas y con poca capacidad de financiamiento para realizar este tipo de inversión, considerando que es más necesario invertir en materia prima u otros implementos necesarios para la producción. Se determinó que el 57 por ciento respondió positivamente. El medio publicitario que utiliza este tipo de empresas son los volantes y etiquetas que representan a la empresa, sin embargo el 43 por ciento negó utilizar alguna publicidad por los altos costos que ella implica.

Aunque para algunos de estos micros empresarios, la publicidad viene a formar parte de un gasto de la empresa, sin pensar que es considerada como una inversión, que a un corto o mediano plazo puede rendirle frutos a su empresa. Constantemente en este tipo de empresas, es importante mantener un pequeño presupuesto para invertir en lo referente a la publicidad, el debido, a que el consumidor suele olvidar muy fácilmente los productos cuando no están posicionados en el mercado.

22.- ¿Se le comunica a los trabajadores las decisiones sobre los posibles cambios en sus labores?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Dirección.

Indicador: Comunicación.

Tabla Nº 23. Comunicación Interna.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	3	43
NO	4	57

Fuente: Elaboración propia.

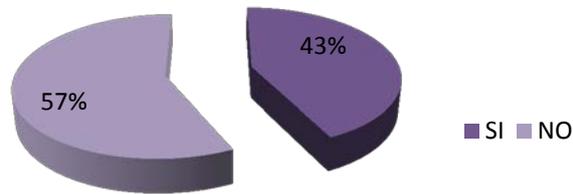


Figura Nº 25. Comunicación Interna.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La comunicación es uno de los factores más importantes en toda organización y aún más en este tipo de empresas que en su mayoría son manejadas por los emprendedores sin darle la importancia necesaria en comunicar los posibles cambios o decisiones que de una u otra manera afectan a sus empleados, y a la misma empresa, contribuyendo así con crear un clima crítico en la empresa. Es por ello que al formular la encuesta el 43 por ciento afirmó en cuanto a las decisiones que se toma en la empresa les son comunicadas, mientras que el 57 por ciento reaccionó negativamente, en manifestar que cualquier decisión que tomen los empresarios no es comunicada a sus trabajadores.

Se debe diferenciar en este tipo de empresas, cuando la información de la gerencia en cuanto a las decisiones es considerada como tal o puede ser un llamado o notificación sobre alguna ejecución de una labor diaria. La importancia de notificar a los trabajadores o entre los mismos directivos, conlleva a realizar mejor las tareas diarias de una mejor forma, con el objeto de evitar posibles errores que pueda significar una pérdida considerable para la organización.

23.- ¿Existe una comunicación de parte de la gerencia en la cual se informe la planificación de la empresa?

Variable: Situación actual de la Empresa.

Dimensión: Dirección.

Indicador: Comunicación.

Tabla N° 24. Informe de la Gerencia sobre Planificación de la empresa.

	<i>Fa</i>	<i>Fp</i>
SI	7	100%
NO	0	0

Fuente: Elaboración propia.

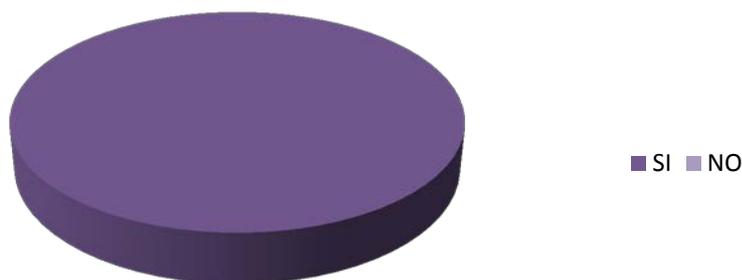


Figura N° 26. Informe de la Gerencia sobre Planificación de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Al encuestar las micro empresas, el 100 por ciento afirmó que existe una comunicación en la que se plantea la planificación de lo que desea realizar la gerencia. Es importante que los empresarios notifiquen a sus trabajadores de los planes que se realizan con el objeto de trabajar toda la organización en la misma línea. Por lo general en este tipo de

empresas, por ser tan pequeñas, no resulta difícil comunicarse tanto como con los integrantes de la empresa como de sus trabajadores.

Análisis de la Situación Actual de las Micro Empresas Familiares y los Factores Internos y Externos.

Considerando la encuesta realizada a los emprendedores de las siete empresas citadas para la presente investigación, y las respuestas obtenidas del instrumento aplicado, para establecer la situación actual en que se encuentran estas micro empresas y los factores internos y externos que las afecta para el desarrollo sostenido y poder competir en el mercado, se puede concluir con los siguientes resultados, los cuales estarán representados mediante un descripción de la situación actual en que se encuentran y la presentación de una Matriz DOFA para determinar los factores internos y externo que las afecta.

OBJETIVO N° 1. Diagnosticar la situación actual de las Micro Empresas Familiares establecidas en el sector alimenticio, específicamente de la Pastelería y Chocolatería de la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

En cuanto a la estructura organizacional, se pudo observar que el poseer un diseño de estructura organizacional no es de gran importancia, para ellos, la funcionabilidad de la empresa está basada en la ejecución de los cargos más importantes, en aquellos que representa como conseguir la materia prima y como se desarrolla la producción.

No obstante, un alto porcentaje conoce lo que significa tener una estructura organizacional, sin embargo debido que son empresas muy pequeñas y no se ven en la necesidad de aplicar esta forma en cómo se dividen las actividades, como se designan las tareas y si existen manuales que puedan corroborar cada una de ella, no es funcional para ellas, ya que el capital humano utilizado para labores de menores niveles laborales, no necesitan funcionar mediante la implementación de todo lo que representa una estructura organizacional.

Otra de las situaciones de estas micro empresas, son las tomas de decisiones, por lo general y en lo que se pudo analizar, toda decisión es tomada por los dueños de la micro empresa, en algunas ocasiones se involucra otros miembros de la familia, con el objeto de escuchar otra opinión, pero en sí, la decisión definitiva es del dueño de la micro empresa. En consecuencia de esta situación, la mayoría de estas organizaciones dejan de existir en los mercados, debido a la falta de un familiar muy allegado (hijo o sobrino) que quiera ejecutar las labores de sus emprendedores.

La mayoría de estas organizaciones están preparando a sus hijos profesionalmente, pero no con la idea de que continúen sus pasos, sin embargo, se pudo apreciar que algunas de estas empresas aspiran que sus hijos continúen con lo que ellos han mantenido en el tiempo y ha sido el medio por el cual han subsistido para lograr ser profesionales y vivir.

Para estos emprendedores, se les hace difícil en muchas oportunidades continuar con sus empresas, porque en diversas ocasiones son los hijos que realizan aportes de sus conocimientos en cuanto a los estudios que están realizando y resulta una gran ayuda para sus padres o tíos, pero la realidad se torna un poco dura al darse cuenta que su visión es partir hacia otras empresas donde su experiencia será más profunda.

Es así que algunas oportunidades, estos empresarios logran conseguir alguna persona ajena a la familia que les ayuda con los negocios y llegan a convertirse en personas de confianza y están o estarán hasta la empresa desaparezca por falta de los dueños.

Cuando surgen estas micro empresas, es porque uno de sus emprendedores dominan los procesos productivos y en la mayoría de ellas, se incorpora algún familiar directo o muy cercano. En muchas de ellas, la causa de su creación es por la necesidad que surge en la familia, por los bajos recursos que perciben, o porque han sido despedidos debido que las empresas han cerrado, o sencillamente ven un futuro que puede ayudar a la familia económicamente a mediano o corto plazo. Muchas de estas organizaciones trascienden en el tiempo y dejan de ser unas microempresas que ejecutan sus labores desde sus mismas casas, para transformarse en medianas empresas y evolucionar a organizaciones de mayor envergadura.

De manera cuando estas micro empresas nacen, conocen perfectamente cuáles son sus procesos de producción, dedicando la mayoría de tiempo a ella y dejando de un lado todo lo que significa la parte administrativa o transfiriéndola a profesionales de libre ejercicio, sin embargo alguna de ellas prefieren mantener la información dentro de la organización, contratando personal con conocimientos sólidos y experiencia en la materia, permitiéndole a sus empresarios planificar la

producción de acuerdo a sus pedidos, así como también realizar las compras de la materia prima.

Este tipo de empresa no escapa del dominio de los procesos productivos, sin embargo se pudo observar que cumplir totalmente con estos deberes les representa un mayor incremento en su parte financiera, llevándolos a disminuir su capital de trabajo y por ende sus ingresos para sustentar a la familia. Para este tipo de organización, le resulta difícil financiarse, para dar cumplimiento a los deberes formales, es por ello que muchas veces no cumplen con todos para darle pase a los de mayor importancia, a sabiendas que podrían ser fiscalizados y cerrados.

Para financiarse estas organizaciones, sus préstamos son solicitados a través de familiares muy cercanos o amigos, o solicitando préstamos personales a la Banca Privada, que en oportunidades se tornan difíciles de procesar por la edad de los empresarios, de manera que se recurre a sus hijos creando artifices para poder obtener dichos financiamientos. De igual manera sucede con la Banca del Gobierno, se hace imposible solicitar créditos financieros, debido a que los requisitos son mayores, y estas micro empresas no cumplen con todos ellos.

El Estado juega un papel muy importante en las organizaciones, tanto privadas como públicas, pero en este tipo de organizaciones, no tienen ningún tipo de aporte que pueda ayudarlas tanto financieramente como en beneficios que las puedan eximir de tantas disposiciones impositivas que solo causan un ahogo financiero y por ende la desaparición en los mercados. Sin embargo a pesar que de algunos beneficios que disfruta las Pymes, hoy día, todas las organizaciones se sienten asfixiadas por la cantidad de disposiciones que el estado ha creado y no les permite crecer.

Hoy día, las micro empresas tienden a desaparecer con mayor rapidez con las medidas que el estado está tomando continuamente, desde los controles de las divisas, importación de un gran sin número de productos que se necesitan para la producción y que no se consiguen por las insertadas medidas económicas, como hasta medir y controlar el consumo eléctrico que se necesita para poder producir, castigando al empresario con multas o cierre de la empresa, sin escapar a las continuas devaluaciones que imposibilitan el trabajo tanto a los empresarios como a los mismos trabajadores de las micro empresas, quedando desamparados laboralmente.

Todas estas medidas inadecuadas, llevan lamentablemente a los micro empresarios, quienes son los más afectados, deben recortar sus presupuestos de posibles inversiones necesarias para la empresa, como es la publicidad, punto importante para dar conocer los productos que producen y la empresa y la aplicación de estrategias de mercado que puedan ayudar a la empresa ocupar otros mayor participación del segmento de mercado en el cual participa. El trabajo que desarrollan estos micro empresarios es de alta eficacia, sus productos utilizan materia prima de alta calidad, dejando una marca en los mercados a pesar de no utilizar los medios de publicidad por los altos que representa para la empresa y por ende para ellos y sus trabajadores.

Es triste reconocer, que un alto porcentaje de estas empresas desaparecen de los mercados, siendo contribuyentes de varios entes gubernamentales y no percibiendo ningún tipo de ayuda ni beneficios tanto financieros como asesoramientos en proyectos económicos para su crecimiento y desarrollo, a sabiendas que la economía informal no tiene ningún control gubernamental y no son portantes ante ningún ente gubernamental.

OBJETIVO N° 2. Analizar los factores internos y externos que promueven el desarrollo sostenido en las Micro Empresas Familiares, establecidas en el sector alimenticio, específicamente de la Pastelería y Chocolatería de la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

Tabla N° 25. Matriz DOFA.

	DEBILIDADES
<p>1.- Los cargos gerenciales son ejecutados por los dueños de las micro empresas. (Familiar).</p> <p>2.- Existe buen control y planificación de la producción. (Empresarios).</p> <p>3.- Conocen y planifican los procesos administrativos. (Empresarios).</p> <p>4.- Las decisiones son tomadas por los micro empresarios.</p> <p>5.- Su personal está capacitado y preparado para ejecutar los cargos laborales.</p> <p>6.- Los procesos contables son llevados dentro de la organización.</p> <p>7.- Existe buena comunicación con el personal.</p>	<p>1.- No se cumplen los conocimientos de lo que representa una estructura organizacional.</p> <p>2.- No tienen manuales de normas y procedimientos.</p> <p>3.- No tienen posibles emprendedores que continúen con el funcionamiento de la empresa.</p> <p>4.- No reúnen los requisitos necesarios para solicitar créditos financieros tanto en la Banca privada como publica.</p> <p>5.- No cumplen con todos los deberes formales.</p> <p>6.- No aplican estrategias de Marketing.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Los continuos cambios y políticas gubernamentales.</p> <p>2.- Excesivo control de las divisas por la falta de la materia prima.</p>	<p>1.- Productos de alta calidad y dirigido a una clientela ya establecida.</p> <p>2.- Desaparición de las economías informales por nuevas disposiciones del Gobierno.</p>

Fuente: Gutiérrez, (2013).

Análisis:

Con la elaboración de la Matriz Dofa, se permitió dilucidar todo lo que respecta a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se determinaron mediante los análisis que se obtuvieron a través del instrumento aplicado (cuestionario) a las diferentes empresas que participaron en este trabajo.

Las fortalezas de la organización permiten conocer todas las capacidades especiales que posee la empresa con el objeto de ser altamente eficiente en su funcionabilidad.

En los análisis que se realizaron a las diferentes empresas, se determinaron varias fortalezas entre las cuales se pueden mencionar alguna de ellas:

- 1.- Los cargos gerenciales son ejecutados por los dueños de las micros empresas. (Familiar).
- 2.- Existe buen control y planificación de la producción. (Empresarios).
- 3.- Conocen y planifican los procesos administrativos. (Empresarios).

Cada una de las mencionadas fortalezas, constituyen el pedestal primordial para las empresas investigadas, debido a que cada uno de estos puntos, son manejados por sus mismos emprendedores o familiares muy llegados a la empresa, logrando que estas tareas sean efectivas para satisfacer las necesidades del consumidor, así mismo por el dominio que ejercen en los cargos y las actividades que desempeñan, logran un producto de alta calidad.

Por ser empresas sumamente pequeñas, se selecciona personal capacitado o con sólidos conocimientos en el área en que se va a

desenvolver, con el objeto que el desarrollo de las labores sea eficiente. Así mismo, este tipo de empresario para reducir costos y por mayor seguridad, elabora todo el proceso administrativo y contable en la misma organización, con el propósito de mantener la información en la empresa, controlar los procesos administrativos y tomar las decisiones más certeras. Por lo general, estas labores son desempeñadas por personas muy allegadas a la familia.

En la investigación realizada se comprobaron varias debilidades, las cuales se observaron en casi todas las micro empresas a las que se les aplicó la entrevista, como el instrumento, entre ellas se mencionan algunas:

- 1.-No conocen lo que representa una estructura organizacional.
- 2.- No tienen manuales de normas y procedimientos.
- 3.-No tienen posibles emprendedores que continúen con el funcionamiento de la empresa.
- 4.- No reúnen los requisitos necesarios para solicitar créditos financieros tanto en la Banca privada como pública.
- 5.- No cumplen con todos los deberes formales.
- 6.- No aplican estrategias de Marketing.

Es de considerar, que todas estas debilidades encontradas, son de vital importancia para la clase de estas empresas, debido a que forman parte de lo que se conoce como el esqueleto de la empresa, la falta de alguna de ellas puede tambalear a la organización y así desaparecer de los mercados.

Tanto la estructura organizacional, los procedimientos de las labores que se desarrollan, y la posibilidad de no tener la continuidad de las tareas por falta de un posible sucesor, son debilidades muy marcadas

para la posible desaparición de los mercados. Igualmente, al tener estas debilidades, se enciman otras que son a consecuencia de la deficiencia que presenta la empresa, tales como falta de financiamiento de las instituciones tanto privadas como públicas, la importancia del cumplimiento de los deberes formales, los cuales son los que permiten el funcionamiento de todo tipo de organización, y utilizar una parte de sus ingresos como inversión para ser aplicado al marketing y no verlo como un gasto normal de la empresa.

Las amenazas que sufren constantemente las empresas, y más en países de economías contraídas, de altos índices de inflación, por citar algún ejemplo, las empresas entrevistadas fueron muy firmes en manifestar que constantemente están sufriendo amenazas las cuales no les dejan desarrollar sus empresas. Y esta simple afirmación que dan los entrevistados es el concepto más sencillo de lo que representa las amenazas, es decir “no dejar hacer”. Entre algunas de estas amenazas citadas se pueden mencionar las siguientes:

- 1.- Los continuos cambios y políticas gubernamentales.
- 2.- Excesivo control de las divisas por la falta de la materia prima.

Los continuos cambios y políticas que aplica el estado, así como también el control de las divisas para la adquisición de productos que solamente son de importación, causa que las micro empresas no puedan seguir trabajando y por ende cerrar o trabajar a una mínima producción o simplemente trabajar para subsistir.

Las oportunidades, son aquellas situaciones que se pueden presentar en los mercados y aprovechadas por aquellas empresas que están bien constituidas o formadas en cuanto a sus procesos administración y de producción entre otros, es utilizar las fortalezas de la

empresa en pro de aquellas empresas que presentan un sin número de debilidades.

De las entrevistas realizadas igualmente del instrumento aplicado, se observaron muy pocas oportunidades, debido a que existe un número de personas que se dedican a estas actividades y trabajan en manera informal y no les interesa formarse en empresa, por tal motivo la competencia se hace más fuerte, debido a que los costos varían entre las empresas debidamente formadas y las personas que realizan estas actividades informales.

Entre las oportunidades se pueden citar las siguientes:

- 1.- Productos de alta calidad y dirigido a una clientela ya establecida.
- 2.- Desaparición de las economías informales por nuevas disposiciones del Gobierno.

Cabe destacar, que la posibilidad de obtener un producto de calidad es relativo, sin embargo, aquellas empresas constituidas y conocidas en el mercado tienen más probabilidades de aprovechar ciertas oportunidades que pueda presentar el mercado, a clientes conocidos que pueden ser el boca a boca en publicitar indirectamente a la empresa, como una organización seria y fabricante de productos de alta calidad.

Otra de las grandes oportunidades que se pueden presentar, es la exigencia por parte del Estado, que aquellas empresas de economías informales sean registradas como empresas formales y cumplan con ciertos requerimientos para poder funcionar como tal.

CAPÍTULO V

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LA MICRO EMPRESA FAMILIARES DE LOS SECTORES ALIMENTICIOS DEDICADOS AL RAMO DE LA CHOCOLATERIA Y PASTELERIA EN EL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO

INTRODUCCIÓN

El fundamento principal de esta investigación es diseñar una serie de estrategias que permitan promover el desarrollo sostenido de las micro empresas familiares de los sectores alimenticios dedicados al ramo de la chocolatería y pastelería. Estas estrategias persiguen incrementar los índices de producción y la participación en el mercado. Del mismo modo optimizar el clima organizacional, los procesos administrativos, financieros y gerenciales; basándose en herramientas actualizadas en el ámbito organizacional.

OBJETIVO GENERAL

Estrategias para promover el desarrollo sostenido de la micro empresa familiares de los sectores alimenticios dedicados al ramo de la Chocolatería y Pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Dentro de las posibles estrategias que se puedan presentar para promover el desarrollo que deben mantener las micro empresas, se enumeran otros objetivos que puedan contribuir a estos empresarios a permanecer en los mercados.

1.- Lograr hacer y divulgar la estructura organizacional mediante la elaboración de un organigrama, que pueda mostrar todo lo referente a los niveles organizacionales, con el objeto de implementar los procedimientos y normas de la empresa para optimizar las tareas de cada uno de los trabajadores que en ella se desempeñan.

2.- Conseguir que la comunicación interna, tanto la horizontal y vertical, llegue a formar parte importante en los alcances de la gerencia, con el fin de lograr un equipo laboral que participe en los procesos administrativos y productivos de la organización, con carácter de plena identificación con la organización y sus principios corporativos.

3.- Inducir tanto a sus emprendedores como allegados a la empresa, a prepararse en lo relacionado a todo lo que representa en cumplimiento de los deberes formales con todos los organismos gubernamentales, entendiendo que es la única forma legal de mantenerse y participar en el mercado sin ser pechado y por ende sacado del mercado.

4.- Capacitar al personal viéndolo como una posible inversión para mejorar su gestión dentro de la organización, igualmente al personal de Gerencia que cumple con funciones primordiales.

JUSTIFICACIÓN

Diseñar de estrategias que le permitan a los micro empresarios y familiares a mantener el desarrollo en todas las actividades empresariales con el objeto de conservarse en los mercados.

El elaborar las estrategias necesarias, va a permitir a la organización a una óptima funcionabilidad en cada una de sus tareas, el desarrollo de los cargos de la gerencia que van acceder a obtener mejoras en todos los procesos productivos, y la identificación con la organización. Las posibles diferencias existentes en la familia emprendedora, se verá contraída y podrá manejar de una forma más efectiva el manejo de cada uno de los integrantes de ella, logrando mejorar la relación laboral y familiar.

Cabe destacar, que a través de la elaboración de posibles estrategias que induzcan a las micro empresa al aprendizaje y utilización de todos las herramientas necesarias para el cumplimiento de los deberes formales que imponen los organizamos gubernamentales, en esa misma medida irán planificándose y organizándose para dar cumplimiento de ellas y así permanecer en los mercados.

No es fácil crear estrategias que den soluciones vertiginosas a todas aquellas fallas que puedan presentar los empresarios de las pequeñas y medianas empresas, aún más difícil se hace para las micro empresas, que uno de los factores importante es el apoyo financiero, es minimizado por los entes financieros, pero sin embargo, lo que pueda lograr el emprendedor con la implementación de estrategias que ataquen las debilidades de la organización, verá mejoras en el funcionamiento de su empresa, podrá participar en mercados con más necesidades y así llegar a tener la posibilidad de obtener recursos financieros para lograr su crecimiento.

La elaboración y aplicación de la matriz DOFA, va a permitir al micro empresario a determinar estrategias hábiles que puedan disminuir sus debilidades, aumentar sus fortalezas, protegerse de las posibles

amenazas que se presentan tanto en la empresa como en su entorno y aprovechar las posibles oportunidades que le brinda el mercado.

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LA MICRO EMPRESA FAMILIARES DE LOS SECTORES ALIMENTICIOS DEDICADOS AL RAMO DE LA CHOCOLATERIA Y PASTELERIA EN EL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO.

Organizacionales.

1.1.- **Difundir lo que representa la Estructura Organizacional en una empresa**, mediante la elaboración del Organigrama de la Empresa, que mida todos los niveles laborales.

1.2- Elaborar de una manera sencilla los **manuales de normas y procedimientos**, aprovechando que algunos de los familiares poseen formación profesional en el área Gerencial.

1.3.- Publicar en un sitio visible el **Organigrama de la Empresa**, de manera que sea visualizado por todo el personal tanto directivo como administrativo.

1.4.- Redactar **la Misión, Visión y los Valores Corporativos**. Es necesario que toda empresa aun este formada por una persona, tenga conozca donde está ubicada, que hace, cuáles son sus productos que fabrica, el mercado donde están ubicados sus productos, así mismo, saber que desea hacer dentro de un tiempo determinado y que posibles mercados estará atendiendo, como tan importante es crear los valores corporativos de la empresa.

Una empresa no prospera sino planifica bien su gestión, sino considera todos los detalles que implican fijar estrategias que le permitan ver las oportunidades que le brinda el mercado.

2.- Dirección.

2.1.- **Planificar y preparar al posible sucesor** o sucesores que serán seleccionados para dirigir la empresa en un futuro o cuando no se encuentren sus fundadores, mediante estudios profesionales, cursos que complementen la formación. La educación y la formación profesional no desaparecen y más en las micro empresas.

2.2.- **Preparar y formar al personal** para incentivarlo a trabajar en armonía, creando un clima satisfactorio para realizar sus tareas diarias.

2.3.- **Fomentar reuniones cortas para el personal no gerencial**, con el objeto de participarles los posibles cambios o planificaciones que desean realizar los empresarios familiares.

2.4.- **Fomentar la comunicación interpersonal**, con el objeto de compartir los posibles problemas que se puedan presentar y proveer la solución más adecuada.

3.- Planificación y Controles Administrativos, Leyes y Deberes Formales.

3.1.- **Mejorar la planificación de los procesos Administrativos.** No se debe pensar cuando se es micro empresario y piensa que sus procesos administrativos son los mejores, porque están preparados y revisados por ellos mismo, muchas cosas se escapan de la planificación, debido a que están involucrados en todos los procesos de la micro

empresa. Es por ello que es necesario que se tomen en cuenta los siguientes puntos:

- Los precios y la disponibilidad pueden variar.
- Los clientes cambian sus hábitos de consumo.
- Las máquinas y equipamiento se estropean y hay que reemplazarlas.
- Las máquinas y equipamientos se quedan obsoletos.
- Aparecen nuevos competidores.
- Hay que tomar decisiones sobre en qué dirección debe crecer el negocios.

Cada uno de estos puntos es necesario que el micro empresario considere a través de tiempo, o cuando sienta que el mercado no se está moviendo con en meses anteriores, es trascendental la revisión constante de sus procesos administrativos como contables, en muchas oportunidades los resultados no son lo que se esperaban.

3.2- Preparar planes en cuanto a las ventas, gastos y flujos de caja.

Es importante porque y para que se prepara un plan de actividades, y lo primero que se debe conocer:

- Muestra si la empresa va a percibir los ingresos esperados a corto plazo o mediano plazo.
- El plan demuestra que parte de la micro empresa puede mejorarse o realizar alguna inversión para optimizar sus beneficios, tanto en los procesos administrativos como de producción.
- Los planes de flujo de caja pueden permitirle a la empresa demostrar a entidades financieras lo que pueda esperarse de ella en un futuro, en cuanto sus ingresos y beneficios.
- El plan de flujo de caja puede permitir al micro empresario controlar el dinero que pueda entrar y los posibles gastos que se estén realizando o se vayan a efectuar. (Control de las cuentas pagar).

Todos estos planes deben realizarse de la siguiente forma:

- Que sean fáciles y sencillos de utilizar y cumplir.
- Elegir un periodo apropiado que pueda llevarse a cabo.
- Que sean planificados en semanas para poder ejercer mejor control.
- Solicitar a sus empleados o colaboradores la información exacta que se maneja diariamente y ejecute uno a uno, porque si no mantiene constancia en su realización, los planes de trabajo no serán efectivos para las decisiones que se vayan a tomar.

A continuación se presenta un Plan de Flujo Monetario.

Tabla Nº 26. Plan de Flujo Monetario

<i>Mes:</i>	<i>Semana</i>	<i>Día</i>	<i>Primera</i>	<i>Segunda</i>	<i>Tercera</i>	<i>Cuarta</i>	<i>Respon</i>
Ingresos:							
Dinero a principio del mes:							
Dinero ingresado por las ventas:							
Otros ingresos:							
Total ingresos:							
Gastos:							
Gastos directos en materiales:							
Gastos directos por trabajo:							
Inversión prevista en equipamiento:							
Otros gastos:							
Total gastos:							
Neto (ingresos - gastos):							
Dinero a final del mes:							

Fuente: Gutiérrez (2013)

3.3.- Crear alianzas con organismos que pueda participar las Micro Empresas Familiares.

Uno de los organismos que funciona en la Ciudad de Valencia, el cual puede servir de gran ayuda es la denominada CAPEMIAC, que sus iniciales indican: **Cámara de Pequeños - Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo**, en dicha organización se incluyen un

sin número de pequeñas y medianas empresas de diferentes actividades, es por ello que los micro empresarios deberían solicitar información para su afiliación, ya está capacitado para suministrar información de las distintas áreas en que se desenvuelven las empresa. Este tipo de alianza es una excelente estrategia para las microempresas.

3.4.- Cumplimiento de los Deberes Formales y demás Leyes que permiten el Funcionamiento de las Micro Empresas Familiares.

CONCEPTO DE ILÍCITO TRIBUTARIO.

Según la Ley Orgánica Tributaria, define lo que significa el ilícito tributario.

Artículo 80: Constituye ilícito tributario toda acción u omisión violatoria de las normas tributarias.

La estrategia mejor Estrategia para las Micro Empresas Familiares, es al cabal cumplimiento de todos los deberes formales, y las Leyes que permiten su funcionamiento, por lo menos para aquellas que se encuentran instaladas ya en el mercado. El concepto de ilícito tributario del C.OT., lo explica claramente en su artículo 80, es por ello que el cumplimiento es la estrategia más clara que se tiene.

4.- Mercadeo.

4.1.- Crear un Plan de Marketing para Micro Empresas Familiar.

Es importante que todo negocio trabaje sobre un Plan de Marketing, y sobre todo las Micro Empresas familiares por la importancia que representa tener la presencia online como en otros medios publicitarios que puedan estar al alcance de este tipo de organización, que por lo

general sus recursos financieros para realizar inversiones de este tipo son escasos.

4.2.- Utilizar incentivos de ventas. Los incentivos de ventas forman parte de las grandes estrategias que deben fomentar las micro empresas, entre ellos encontramos la promociones de ventas, la cuales llaman la atención a la clientela, por la facilidad de obtener un descuento o llevar otro producto por el precio de uno. Este juego de mercado, ha llevado a muchas empresas a tener un éxito rotundo en sus ventas, y no solo en las ventas, sino mantienen al cliente, el cual se convierte en un cliente fiel a la firma y al producto. Estrategia que se aplica muy bien dentro del Plan de Marketing.

4.3.- Implementación de las redes sociales. Otra de las estrategias fundamentales del Plan de Marketing, implementar las redes sociales en las micro empresa familiar, convertirla en un aliado de la empresa que está constantemente, publicitando el o los productos como también a la empresa. Entre las redes sociales más utilizadas se tiene, Faceebok, Google, como un excelente buscador, que a través de una página web, puedes estar conectada en la sección de imágenes, la cual es vista por millones de cibernéticos.

Entre otras redes sociales se encuentra el Twitter, que además de ser un medio de comunicación, puedes utilizar el acceso a enviar fotografías. Estos medios sociales, tanto Faceebok como el Twitter son cuentas que permiten mantener seguidores, mantener contactos directos con los clientes, promocionar los productos, y cualquier otro tipo de publicidad que favorece a la micro empresa, por no generar costo alguno.

Así mismo dentro de estos medios electrónicos, el video también forma parte de una publicidad gratuita que ofrece internet, medio por el cual se pasan videos a criterio de las personas que acostumbran a utilizarlos, y también YOUTUBE que permite cualquier tipo de publicidad.

Este tipo de publicidad debe ser impactante para que quede en la mente del consumidor.

4.4.- Encartes en prensa regional y nacional. Los encartes son una forma efectiva de publicidad que llega directa al consumidor, por lo general su presentación es una hoja que contiene toda la información de la empresa y de los productos que ofrece, así como también las promociones que están planificadas para el mes. Estos tipos de encartes soportan el tipo de publicidad que el empresario desee incluir, es por ello que esta publicidad se hace tan efectiva y muy buscada.

4.5.- Investigación sobre el segmento de mercado que ocupa para convertirlo en un nicho para sus productos. La importancia de investigar quien es su consumidor y que producto desea para satisfacer su necesidad. Las Micro Empresas Familiares deben focalizarse en sus productos y el segmento del mercado que ocupa, no tratar de expandirse a otros segmentos del mercado porque perderían la esencia de los objetivos de la empresa. El convertir su segmento de mercado en un nicho más específico sobre los productos que fabrica, se optimiza la cartera de la clientela.

4.6.- Elaboración la página Web de la empresa. Desde que se crearon las páginas web, el mundo entro en internet a través de ellas para darse a conocer. Este es uno de factores positivos de la globalización, que conlleva a nivel mundial a conocer las empresas y sus productos, es por ello que las micro empresas familiares deben considerar esta estrategia en su plan estratégico de marketing, aunque su costo de elaboración va a depender de las características y diseños que se vayan a utilizar, así como también el tipo de tecnología a aplicar, resulta un costo bajo para lo que va a representar este tipo de publicidad para la empresa. Algunos beneficios que presenta esta publicidad se pueden mencionar las siguientes: la web mantiene a la empresa activa en un

mundo cibernético, donde innumerables personas ve cada día esta publicidad.

4.7.- Mantener una relación estrecha con los clientes. Una estrategia para retener o conservar clientes consiste en mantener comunicación con éstos una vez que nos hayan comprado o hayan hecho uso de nuestros servicios. La importancia de mantener un banco de datos de los clientes con el fin de utilizarlo con el fin de enviarles saludos personales en fechas especiales, felicitaciones en fecha de cumpleaños o en días festivos o que se conmemore un día especial como el día del padre o de la madre. El cliente es el que marca la pauta en los negocios, la forma en que son atendidos y complacidos en sus necesidades, en esa misma medida, el cliente será fiel a la firma y al producto.

De igual manera es muy importante en el momento que se realice una venta, estar pendiente del cliente, si el producto llegó en las condiciones que establece el fabricante, si el producto era de su agrado y sobre todo, dar las gracias por pensar primero en nuestra empresa antes que otra. Todas estas condiciones que están relacionadas con el cliente y el producto es importante controlarlas, y muchas empresas controlan estas situaciones mediante un sistema denominado CRM, sus iniciales se traducen en Customer Relationship Management, es un sistema que además de controlar todo lo relacionado con las ventas, mantiene un diálogo directo con los clientes, así mismo mejora la relación entre el cliente y la organización.

La finalidad del CRM es que las organizaciones tengan un trato personalizado con el mercado (con sus clientes), recolectando la mayor cantidad posible de información en relación a los clientes y a las necesidades de éstos, para anticiparse a sus deseos y así crear la lealtad de ellos hacia la organización

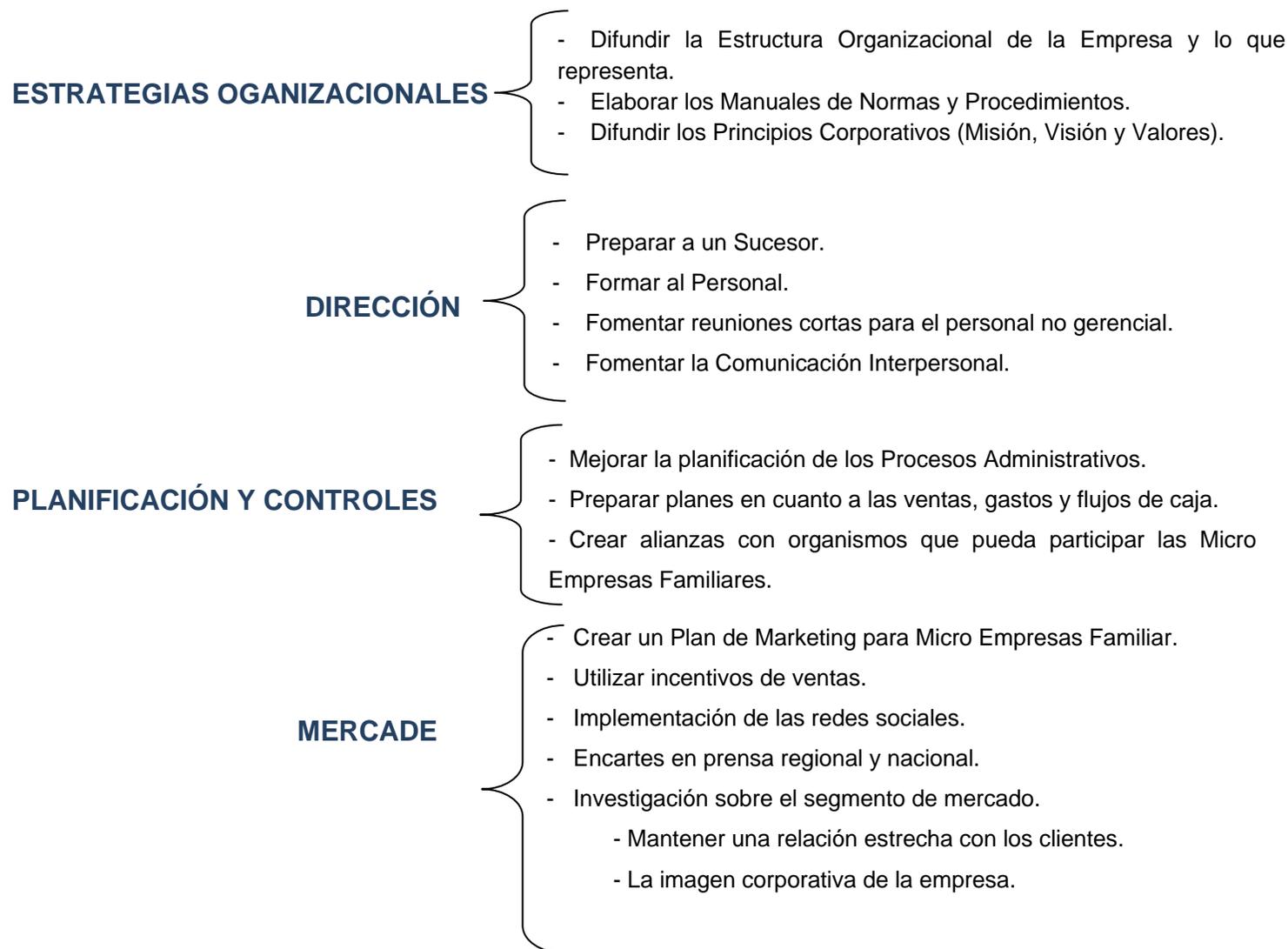
El CRM, es una estrategia enfocada hacia el cliente, tratando de coordinar las personas, los procesos y la tecnología. La relación con el cliente ha venido revolucionando, y gracias a los avances de las Tecnologías de Información estas estrategias pueden ser aplicadas en la organización. Cabe destacar, que en las pequeñas y medianas empresas su aplicación no es adquirida como lo puede ser en las grandes empresas, pero, tratar de implementar o complementar un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos con una implementación del CRM, ayudaría a la organización tener más control sobre lo que representa el departamento de ventas para la organización.

4.8.- La imagen corporativa de la empresa. Las estrategias de marketing para las micro empresas familiares, la imagen corporativa son indispensables y su proyección ante otros empresarios es factor de calidad que representa la formación de los trabajadores y dueños de las empresas. Toda estrategia dirigida de la imagen de la empresa debe comenzar con tener una papelería impecable y bien diseñada, los avisos deben estar impresos de forma clara y entendible, sino posee sistemas automatizados de facturación, sus facturas deber ser impecables sin detalles de errores en los teléfono, direcciones entre otros, deben poseer etiquetas de identificación de la empresa y sus teléfonos, así como también las características del producto que se va a consumir.

Aunque estas estrategias parecieran poco importantes, muchos de los clientes les llaman la atención desde el envoltorio hasta las etiquetas que pueda llevar el producto. Recuerde que las estrategias utilizadas en la imagen del producto le agregan valor al mismo. De igual manera es importante que el personal deba estar identificado con uniformes acorde a los colores e insignia que representa a la empresa.

A continuación se muestra un esquema de la propuesta diseñada:

ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS MICRO EMPRESAS FAMILIARES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Basándose en los estudios efectuados mediante el cuestionario aplicado a las diferentes empresas, las cuales fueron enumeradas y no mencionadas, con el objeto de respetar la identidad de cada una, los resultados obtenidos, evidencian una serie de consideraciones, las cuales son:

- Las Micro Empresas Familiares carecen de una serie de competencias, que hace difícil pronosticar su desarrollo a corto plazo. Sin embargo realizando varias recomendaciones, podrán de dejar ser unas micro empresas y formarse para llegar a ser pequeñas empresas, donde su capacidad productiva abarcaría mejor segmento del mercado.
- Este tipo de empresas, están carentes de sólidos conocimientos sobre lo que representa una organización bien definida, por muy pequeña que sea, debe inducir al personal de la empresa a prepararse y utilizar nuevas herramientas que mejorarían su situación ante otras organizaciones, y facilitarían sus procesos tanto administrativos como productivos.
- Es importante una pequeña estructuración organizacional que permita conocer los niveles tanto verticales como horizontales, implementar

las normas y procedimientos sobre todas las labores que se desarrollan en ella.

- Es importante reconocer que si la micro empresa no prepara otra persona para que continúe con la funcionabilidad de la organización, esta tenderá a desaparecer del mercado.
- Por ser empresas sumamente pequeñas se les hace difícil el cumplimiento de todas las obligaciones y deberes formales, por el alto costo que representa para la empresa, por no contar con personal capacitado en materia económica, financiera y contable; que permita mantener la rentabilidad de la empresa en el mercado donde se desarrolla.
- Falta de un buen proyecto sobre marketing para mejorar los procesos de la publicidad, ventas y atención al cliente.
- La falta de alianzas con entidades financieras para poder obtener créditos financieros y organizaciones que le brinden apoyo en las áreas financiera, contable y administrativa.

Recomendaciones

- Desarrollar los principios corporativos para mantener a las micro empresas con directrices que permita optimizar su desarrollo además de identificar a sus trabajadores con la misma.

- Diseñar la estructura organizativa de la empresa que permita conocer a sus trabajadores los niveles jerárquicos de la empresa.
- Desarrollar mediante asesoramientos externos, un proyecto sobre la implementación de los manuales de normas y procedimientos.
- Optimizar los procesos contables y administrativos, para garantizar la rentabilidad de la empresa.
- Incorporar un sistema de Marketing creando indicadores que permitan permita mejorar el segmento de mercado y crear un presupuesto para cada rubro.
- Crear alianzas con los Colegios Profesionales, Asociaciones Civiles y Cámaras Comerciales, que le permitan a los trabajadores tomar cursos referentes a las distintas áreas de la organización.
- Preparación del personal administrativo en referencia a todas las normativas y políticas de las entidades gubernamentales, con el objeto de optimizar la capacitación del personal contratado para dar cumplimiento a todos los deberes formales exigido por las mismas.
- Contratar asesores externos para analizar los principios corporativos, sus ventajas y desventajas, las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, con el fin de mejorar la funcionabilidad de la empresa así como también, mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

- Utilizar productos nacionales en vista de la complejidad en la obtención de divisas para la adquisición de productos importados, e ir preparando a los clientes en el consumo de dichos productos.

LISTA DE REFERENCIAS

Anzola, Servulo (2010). Administración de pequeñas empresas. Editorial McGraw-Hill Interamericana México.

Acurio, Yonathan (2010). Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas. Tesis de Maestría. Ecuador.

Arias, Fideas. (2006). El Proyecto de Investigación. 5^{ta} edición. Episteme. Caracas.

Balestrini, Miriam (2002). Como se elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. Caracas.

Baltonado, Antonio (2009). Microempresas y Encadenamientos productivos con el sector turismo en los Cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure, Provincia de Guanacasta. Tesis de Maestría. Costa Rica.

Barragán, Pagán (2005). Administración de las pequeñas y medianas empresas. Editorial Trillas, S.A. Primera Edición.

Belausteguigoitia, Imanol (2005). Empresas familiares. McGraw-Hill Interamericana. Editores S.A. México.

Bernal Cesar, (2006). Metodología de la Investigación. Pearson Educación de México. Segunda Edición.

Biosca, Doménech (2003). Empresa y Familia: Problemas y Soluciones. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Brunet, Luc. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. Tercera reimpresión. México.

Capemiac (2012). Lista de Micro Empresas Familiares y PYMES. La Quizanda. Valencia, Venezuela.

Código Orgánico Tributario (2001).

Collins J. y Porras J. (2007). Empresas que perduran. Editorial Norma S.A. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración. McGraw Hill. Impreso en Colombia.

Dávila, Saúl (2008). Análisis de las fuentes de financiamiento de las PYMES del Municipio Zamora del Estado Miranda (2000-2003). Tesis de Maestría.

Espinoza (2003). Publicidad y Mercadeo. McGraw Hill Interamericana Editores. Mexica.

Falcón, Juan (2002). Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Editorial Thomson. México.

Gallo y Amat (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Ediciones Deusto. Impreso España.

Garrido, José (2005). Nuevo Régimen de Prestaciones Sociales y su Impacto en las PYMES del Estado Carabobo a Partir del 19-06-1997. Tesis de Maestría.

Huacchillo P. y Gómez J. (2008). Comportamiento Tributario de las Micro y Pequeñas Empresas del Departamento de Piura". Tesis de Maestría. Perú.

Irigoyen, Horacio. (1999). La crisis en la empresa de familia. Macchi grupo editor S.A. Córdoba, Argentina.

Koontz y Weihrich. (1998). Administración Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana Editores. Mexico.

Ley de creación, estímulo, promoción y Desarrollo del sistema micro financiero Ley de estímulo y promoción del sistema micro financiero. Gaceta oficial De la republica bolivariana de Venezuela N° 37164 del 22 de marzo de 2001 . Venezuela.

Ley especial de asociaciones cooperativas. Gaceta Oficial N° 37.285 de fecha 18 de septiembre de 2001 Decreto N° 1.440. Venezuela.

Reglamento General de la Ley que establece el Impuesto al Valor Agregado. Decreto N° 206. Caracas, 9 de Julio de 1999. Venezuela.

Garay Juan (2005). Ley de Impuesto sobre la Renta. Caracas Venezuela.

Ley Del Seguro Social Obligatorio (2003). Venezuela.

Lerma, Hector (2002). Metodología de la Investigación. Ecoe Ediciones. Mexico.

Orozco C. y Labrador M. (2002). Metodologia. Caracas. Impreso en Venezuela.

Ramos, José (2000). Transformación Productiva y Desarrollo Tecnológico. Ediciones UniNorte. Bogota.

Rebollo, Javier (2005). Diagnostico de las operaciones de las Pymes. Editorial Trillas. Impreso México.

Reglamento de ley de promoción y fomento de las micro, pequeña y mediana empresa (2008).

Serna, Humberto. (2003). Gerencia Estratégica. 3R Editores.

Sierra, C (2006). Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela.

Stanton, William (2005). Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill Interamericana Editores. México, D.F.

Suárez, Antonio (2006). La Planificación Estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa. Tesis de Maestría.

Terán, Joaquin (2009). La Cultura Empresarial en las Microempresas productoras de Mezcal de Oaxaca, México". Tesis de Maestría.

Vaddinelli, Gabriel. (2007). Planificación Estratégica para inserción de las pymes en los procesos de exportación (Caso Temí, C.A.) Valencia Estado Carabobo". Tesis de Maestría.

Zambrano, Eduardo. (2008). La propiedad industrial, una herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales. Caso de estudio: Sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Tesis de Maestría.

Anexos

Anexo N°1

1. Praline (Xocolate)
2. La Pasticceri.
3. Chantilly.
4. Pasteleria Dino C.A.
5. Pasteleria Carabobo C.A.
6. Cioccolatini C.A.
7. Blanca Dodi Tortas.
8. La Doña C.A.
9. Q` Ponque C.A.
10. Tortas y algo Más C.A.
11. Sibaritas Valencia.
12. Coffe Market C.A.
13. Cerezo Blu C.A.
14. Deco Fruta.
15. Distribuidora Yuby`s Cake C.A.
16. Chifadas Cake.
17. Almaka C.A.
18. Le Sirop Pasteleria.
19. Giunduja.
20. Ponque C.A.
21. Panaderia y Pastelería C.A.
22. Dulce Vaquita.
23. Amor a Bocados.

Información tomada de Capemiac (2012)