



ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS, ESTRATÉGICAS Y COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE CELAYA

Dra. Alejandra López Salazar
Mtro. Ricardo Contreras Soto
Mtro. Julio César Martínez Rojas

Universidad Guanajuato
Facultad de Ciencias Administrativas

Tabla de contenido

ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS, ESTRATÉGICAS Y COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE CELAYA.....	1
Tabla de contenido.....	2
Prólogo.....	6
La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Mexicana.....	7
Método.....	10
Bibliografía.....	16
PROBLEMAS FINANCIEROS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA CIUDAD DE CELAYA.....	17
Resumen.....	17
Introducción.....	17
Objetivo.....	19
Problemas Financieros en las Empresas.....	19
1. Recursos Financieros Limitados.....	21
2. Alto Nivel de Endeudamiento.....	22
3. Cartera Vencida Excesiva.....	24
4. Incrementos en el Costo de la Materia Prima.....	25
5. Bajo Nivel de Ventas.....	26
6. Falta de Capital para Invertir.....	29
7. Dificultad para Adquirir Préstamos.....	33
8. Falta de Capital de Trabajo.....	35
9. Ausencia de Control Financiero.....	37
10. Ausencia de Personal Adecuado.....	38
Implementación de Soluciones por Parte de Empresario.....	39
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	44

CONSIDERACIONES CORRELATIVAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO BAJO EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	46
Resumen.....	46
Introducción	46
Premisas de modalidades estratégicas en las empresas locales.	48
Estrategias de marketing.....	49
Estrategias de calidad total	49
Estrategias de financiamiento.....	50
Estrategias de innovación	51
Modalidades estratégicas del estudio no correspondientes a un carácter funcional (Integración).....	52
Estrategias de servicio.....	52
Estrategias de gestión	54
Estrategias de costos.....	55
Estrategias de capacitación	56
Estrategias de redes	57
Consideraciones sobre las empresas locales sin una estrategia definida de crecimiento.....	57
Conclusiones	58
Bibliografía	60
POTENCIALIDADES Y PROBLEMAS DE VENTAS EN EMPRESAS (Estudio local en Celaya Guanajuato).....	65
Resumen.....	65
Introducción	65
Problemas.....	66
Ventas de acuerdo a temporadas	67
Factores Externos	75
Mala organización interna.....	79
Personal deficiente.....	79
Merma de producto	81

Falta de personal	81
Clientes morosos	82
Gran competencia	83
Competencia desleal	87
Falta de Tecnología y Presupuesto	88
Percepción sobre el precio	90
Ventas bajas	91
Proveedores	94
Falta de clientes	94
Creer no tener problemas en ventas	95
Estrategias de solución aplicadas por los empresarios	109
Ofrecen servicio y calidad	109
Estrategia de precios	111
Prospección de clientes	112
Estrategia de distribución	114
Estrategia de promoción	116
Estrategia de publicidad	116
Opinión general de las estrategias de solución implementadas por los empresarios	118
Propuestas de solución a los problemas de los empresarios.	121
Creer no tener problemas en ventas	121
Ventas de acuerdo a temporadas	122
Factores externos	123
Mala organización interna	123
Personal deficiente	124
Merma del producto	124
Falta de personal	125
Clientes morosos	125

Gran competencia	125
Competencia desleal	126
Falta de tecnología y presupuesto	126
Percepción sobre el precio	127
Ventas bajas	127
Proveedores	127
Falta de clientes	128
Gráficas.....	128
Bibliografía	130

Prólogo

La Universidad de Guanajuato tiene como actividad sustantiva la investigación y como prioridad estratégica la vinculación con los sectores productivos y gubernamentales para proponer soluciones a dichos sectores, en acciones articuladas también con las necesidades sociales.

La Facultad de Ciencias Administrativas se ha acercado a los sectores productivos y gubernamentales de la región con la disposición de involucrarse en proyectos de investigación que permitan conocer la realidad de su situación y estimular su crecimiento, buscando estrategias para el desarrollo regional en acciones pertinentes, dentro del contexto llamado proceso de globalización.

En este sentido, la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guanajuato ha desarrollado un fuerte vínculo con el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) de Celaya para impulsar la investigación, tratar de resolver los problemas productivos y sociales de la localidad y así lograr el desarrollo regional. Formalmente el convenio de colaboración se firmó en el mes de julio del año 2007 por parte del Dr. Arturo Lara López, Rector de la Universidad de Guanajuato, y del Arquitecto Ismael Pérez Ordaz, Presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Celaya.

Uno de los principales proyectos de la vinculación con el CCE de Celaya es el denominado, Observatorio regional, el cual tiene como objetivo impulsar la generación y gestión del conocimiento que impulse el crecimiento y desarrollo de las empresas de la región. Es un espacio de información que adquiere significado en la acción y en la prospección, esperando ser un centro de inteligencia en donde participan diversos actores y se realicen estudios que sirvan para las tomas de decisiones adecuadas para la generación de estrategias empresariales y el desarrollo regional.

El primer esfuerzo generado por el Observatorio consistió en el desarrollo de una investigación a profundidad de las principales problemáticas que tienen las empresas de la región, como problemas de recursos humanos, financieros, tecnológicos, directivos, comerciales, de estrategias, de emprendedurismo, disposición a la vinculación, por mencionar algunos.

Con el objetivo de dar a conocer y sensibilizar al gremio empresarial y a entidades gubernamentales sobre los problemas que tienen las empresas en Celaya, se generó un

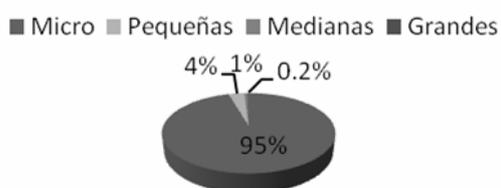
espacio de diálogo y propuesta a través del 1er foro empresarial, denominado “Universidad y Empresa por la Competitividad y la Colaboración”, organizado por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guanajuato los días 12 y 13 de junio del 2008. Este evento fue sumamente significativo ya que marca un corte histórico en la participación directa entre la colaboración del sector empresarial con el educativo y de investigación. Con el apoyo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) se logró reunir al gremio empresarial y a investigadores nacionales y regionales para desarrollar un panorama general con el fin de entender la realidad de esta región e ir priorizando acciones al futuro.

Este libro tiene como propósito dar a conocer una parte de los trabajos de investigación presentado en el Foro Empresarial para que sirva como base para la toma de decisiones del empresariado y del gobierno y generar nuevas propuestas de desarrollo. Por otro lado, este trabajo es una plataforma para continuar desarrollando investigaciones que apoyen el desarrollo de las empresas. Al público en general interesado en conocer las características y problemáticas de las organizaciones de la región de Celaya. En específico se presentan tres trabajos de investigación. El primero tiene como objetivo presentar las problemáticas financieras a las que se enfrentan las organizaciones. El segundo analiza las estrategias que siguen las empresas para potenciar su crecimiento. Y, el tercero, examina las principales dificultades que limitan las ventas.

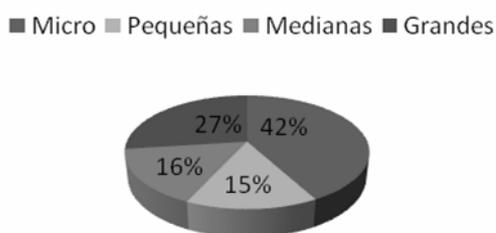
La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Mexicana

El estudio de la pequeña y mediana empresa en México es de gran relevancia para la economía de nuestro país, no sólo por el número de empresas que éstas representan sino por el impacto en el nivel de empleo que generan y en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). De acuerdo a los datos de INEGI, el 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, las cuales generan el 72.9% del empleo nacional (ver gráfica 1 y 2) y el 40% del PIB nacional.

Gáfica 1. Unidades económicas a nivel nacional, 2003



Gráfica 2. Personal Ocupado Total

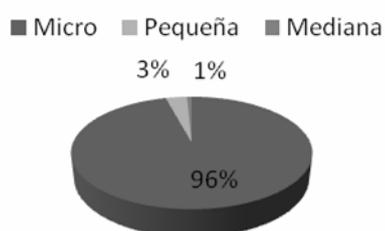


Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

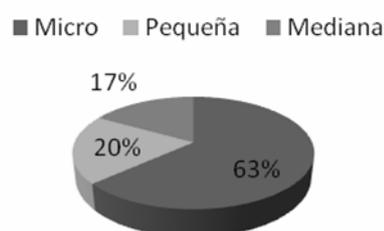
A nivel estatal la importancia de las MIPyMES en la economía del país muestra prácticamente las mismas tendencias si se compara con las cifras a nivel nacional. Al respecto, el 99% de las empresas en el estado de Guanajuato son micro, pequeñas y medianas, las cuales contribuyen con el 76% del empleo estatal (ver gráfica 3 y 4) y generan el 34% de la producción bruta del estado.

Gráfica 3. Unidades económicas en el Estado de Guanajuato, 2003



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

Gráfica 4. Personal Ocupado en el Estado de Guanajuato, 2003



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

Las principales funciones que tienen la MIPyMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en el desarrollo del país son: a) producir bienes y servicios que la grande empresa no puede fabricar; b) crear y fortalecer la formación empresarial; y, c) generar empleos para la población creciente. Dichas funciones se basan en las fortalezas que tienen las MIPYMES, entre las que se encuentran la flexibilidad para producir en pequeñas cantidades y con determinadas especificaciones, facilidad para tomar decisiones a corto plazo, habilidad para innovar, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural, la experiencia de sus dirigentes, poco capital de trabajo necesario para establecerse, mayor capacidad de adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los consumidores, representa el contrapeso respecto a los monopolios y constituyen un amortiguador para las fuertes variaciones del empleo (Vásquez, 2007; Rothwell, 1989 y Wadley, 1988, citado en Estudios COTEC No.7).

A pesar de las grandes ventajas que tienen las MIPyMES, existen grandes dificultades que han frenado su desarrollo, las cuales se agravaron desde la apertura comercial de nuestro país con el resto del mundo. La entrada de nuevos competidores internacionales sustentadas en nuevas tecnologías, productos con mayor valor agregado, ciclos de vida de productos cada

vez más cortos, economías de escala, agresividad en el mercado, nuevas formas de comercialización, formación de alianzas estratégicas entre empresas internacionales, son factores que amenazan la sobrevivencia de las empresas en el entorno y por ende limitan su entrada a mercados internacionales. En este sentido, las estadísticas son muy claras: “alrededor del 65% de las PYMES desaparece a los dos años de su creación y sólo un 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo” (Gómez, 2006:76).

La mortalidad de las empresas tiene un impacto económico y social muy fuerte, el cual se ve reflejado no sólo en el costo financiero del empresario y aumento del desempleo, sino en la pérdida de algunos eslabones de la cadena productiva del país y la pérdida de capital intelectual. Evidentemente, aunque existe una alta rotación de empresas (en un 97.5% son microempresas) ésta es compensada por la constitución de nuevas organizaciones, prácticamente en la misma proporción en que éstas mueren. Esto implica que se están creando nuevas empresas sin capacidad de competir en el entorno actual, dadas sus condiciones de creación.

De acuerdo a la OCDE (1993) existen elementos que son esenciales para incrementar el nivel de competitividad de las PYMES: a) pericia para obtener y utilizar información, b) innovación, c) la habilidad del empresario para generar estrategias donde su carácter, aptitudes, competencias y comportamientos determinarán dicha capacidad inversión en tecnología de gestión y de producción, d) flexibilidad para aprovechar y adaptarse a las oportunidades del mercado, y e) calidad en el recurso humano para facilitar la adaptación e integración a los cambios.

En términos generales, las MIPyMES tienen las siguientes características: a) cuentan con una estructura organizacional simple que le permite tomar decisiones con mayor rapidez debido a la ausencia de burocracia interna, mejorando el flujo de información y la comunicación entre los miembros; b) la propiedad y el control están en manos de una sola persona o grupo reducido de personas generando dinamismo en su funcionamiento; c) la estructura productiva se caracteriza por el poco uso de tecnología sofisticada, siendo intensiva en mano de obra poco especializada, donde la producción es a pequeña escala, especializada y con una baja diversificación productiva; d) en la mayoría de los casos atienden mercados locales o especializados por lo que su cuota de mercado es reducida, sin embargo, la cercanía al mercado y al cliente le permite adaptarse rápidamente a las exigencias de los clientes (OCDE, 1993; Aláez, 1992; Camisón, 1992; Rucabado, 1992; Martínez, 1990; Salamán, 1989; citados en Estudios COTEC No.7).

Existe un gran reto para la MIPyME en México: desarrollar la capacidad de adaptación de las empresas. Es decir, si una empresa desea permanecer en el mercado o incorporarse a éste debe mantener una visión muy clara hacia la innovación y el cambio constante para generar estrategias que continuamente se adapten a las condiciones del entorno y generen ventajas competitivas. Si no existe un cambio en la manera de fundar y desarrollar las empresas, difícilmente lograrán su desarrollo.

En este sentido, es importante conocer las principales problemáticas a las que se enfrentan las MIPYMES para entender, desde la perspectiva del empresario, cuáles son las dificultades en la dirección de un negocio, así como el análisis de estas problemáticas para generar alternativas y planes de acción que impacten el desempeño de las empresas.

Aunque se han desarrollado diversos programas de apoyo a la MIPyME con la intención de mejorar su competitividad, no han sido los más adecuados para aminorar las desventajas y problemáticas que tienen las empresas más pequeñas. Desde hace más de 50 años hasta nuestros días han existido programas institucionales para el fomento de la pequeña y mediana empresa, no obstante han sido escasos para atender las necesidades de este estrato de empresas, donde el conjunto de programas no tienen una estructura integral de atención, por lo que no han dado respuesta a las principales necesidades empresariales. En este sentido las políticas industriales no han sido capaces de estimular la inversión en tecnología, innovación de productos y procesos, formación de mano de obra, ni fomentado el trabajo en equipo entre pequeñas y grandes empresas.

Método

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el total de unidades económicas que presenta INEGI (2005), representando un total de 1,372 unidades económicas para la ciudad de Celaya. La muestra fue de 418 unidades económicas, generando un margen de error del 4%, y un nivel de confianza del 95%. En su mayoría las empresas son del sector manufacturero y representan micro (63%), pequeñas (27%), medianas (7.5%) y grandes empresas (2.5%). Las empresas fueron seleccionadas de manera aleatoria.

La técnica de investigación utilizada fue la entrevista personal ya que representa una fuente de datos que aumenta la probabilidad de participación del dueño o directivo, logrando obtener mayor calidad, profundidad y detalle de la información proporcionada. Así mismo, se definió como instrumento de investigación el cuestionario, el cual representa la traducción de los objetivos de investigación a preguntas específicas. El cuestionario se basa principalmente

en preguntas abiertas con la finalidad de fomentar la libertad de respuesta para obtener una perspectiva más amplia del comportamiento del empresario, permitiéndole responder con sus palabras para evitar influir en las respuestas y que ello genere un sesgo. Las tres preguntas básicas son: a) ¿en cuanto al dinero o las finanzas que problemas ha tenido, como los solucionó y que es lo que no ha resuelto?; b) ¿Cuáles son sus estrategias para crecer?; y, c) ¿en cuanto a las ventas que problemas ha tenido, como los solucionó y que es lo que no ha resuelto?.

La información fue codificada de la siguiente manera. Se analizaron las respuestas de los empresarios y se formuló una categorización de problemáticas generales. Con esta categorización se analizó por segunda ocasión las respuestas de los empresarios para clasificarlos en una de las problemáticas detectadas. El mismo procedimiento se llevó a cabo para generar la clasificación de las soluciones a las problemáticas financieras de los empresarios. La propuesta tipológica tiene como base la interpretación y análisis de la doxa, así como de las reflexiones propias. En este sentido, el análisis es exploratorio – cualitativo.

Las empresas analizadas en la muestra tienen la siguiente distribución en base al tamaño de la organización:

Tabla 1.1 Distribución de empresas por Tamaño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	Micro	265	62.9	63.1	63.1
	Pequeña	114	27.1	27.1	90.2
	Mediana	32	7.6	7.6	97.9
	Grande	9	2.1	2.1	100.0
	Total	420	99.8	100.0	
Omissiones	Sistema	1	.2		
Total		421	100.0		

La distribución de la muestra por giro es la siguiente:

Giro	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	%
Panadería y Repostería	53	34	2	0	89	21.30%
Tortillería	37	1	1	0	39	9.30%
Alimentos	25	8	2	4	39	9.30%
Elaboración y venta de Cajeta y Dulces Tradicionales	23	11	0	0	34	8.10%
Herrería	16	2	1	0	19	4.50%
Fabricación, Diseño y Venta de Ropa	8	7	3	0	18	4.30%
Fabricación y reparación	14	3	0	0	17	4.10%

de muebles							
Fabricación y venta de Nieves y Paletas	13	4	0	0	17	4.10%	
Carpintería	11	3	1	0	15	3.60%	
Fabricación y Venta de Artesanías	8	4	0	0	12	2.90%	
Industrial mecánica (Metales)	4	2	3	0	9	2.20%	
Productos Lácteos	7	1	1	0	9	2.20%	
Reparación de Bombas para Pozo Profundo	4	0	1	0	5	1.20%	
Fabricación de Tabique	2	3	0	0	5	1.20%	
Fabricación de Gabinetes	1	4	0	0	5	1.20%	
Metal Mecánico (Automotriz)	0	2	0	3	5	1.20%	
Torno y soldadura	5	0	0	0	5	1.20%	
Fabricación y distribución de artículos de limpieza	1	1	2	0	4	1.00%	
Fabricación, Reparación y Venta de Zapatos	3	0	1	0	4	1.00%	
Materiales para construcción	0	4	0	0	4	1.00%	
Fabricación de empaques de cartón y sus derivados	1	1	2	0	4	1.00%	
Servicios	2	1	1	0	4	1.00%	

Imprenta	2	1	1	0	4	1.00%
Cancelaría	2	2	0	0	4	1.00%
Maquiladora	1	1	1	0	3	0.70%
Orfebrería	3	0	0	0	3	0.70%
Abarrotes	3	0	0	0	3	0.70%
Elaboración y comercialización de Cristal y Vidrio.	1	0	2	0	3	0.70%
Purificadora y venta de agua para consumo	1	0	1	0	2	0.50%
Compra-Venta de Semillas y Granos	0	2	0	0	2	0.50%
Compra-Venta de Carne (Carnicería)	2	0	0	0	2	0.50%
Fabricación de equipos y piezas para laboratorio y mantenimiento	0	1	1	0	2	0.50%
Fabricación de bolsas y envases de polietileno	0	0	2	0	2	0.50%
Agrícola	1	1	0	0	2	0.50%
Fabricación, venta, alquiler y reparación de lonas.	0	1	1	0	2	0.50%
Mercería	1	1	0	0	2	0.50%
Sistemas de Riego	0	1	0	0	1	0.20%
Fundidora de metales	0	1	0	0	1	0.20%

Fabricante de Persianas y Cortinas	0	0	1	0	1	0.20%
Sacos Plásticos	0	1	0	0	1	0.20%
Fabricación y venta de Velas	1	0	0	0	1	0.20%
Fabricación y venta de artículos de piel	0	1	0	0	1	0.20%
Electrodomésticos	0	0	0	1	1	0.20%
Reparación y producción de gatos hidráulicos	1	0	0	0	1	0.20%
Compra-Venta de materiales reciclados	0	1	0	0	1	0.20%
Talabartería	1	0	0	0	1	0.20%
Elaboración de Prótesis	1	0	0	0	1	0.20%
Elaboración y Venta de Vinos	0	0	0	1	1	0.20%
Fabricación y venta de Hielo	0	0	1	0	1	0.20%
Fabricación de Lavaderos	1	0	0	0	1	0.20%
Venta de pasto	0	1	0	0	1	0.20%
Venta de Fruta y Jugo	1	0	0	0	1	0.20%
Renta de Equipo de Cómputo e Internet	1	0	0	0	1	0.20%
Tienda Departamental	0	1	0	0	1	0.20%
Papelería	1	0	0	0	1	0.20%

Carbonería	1	0	0	0	1	0.20%
Total	264	113	32	9	418	
% del Total	63.20%	27.00%	7.70%	2.20%	100%	

Bibliografía

Estudios COTEC N° 7, “Innovación en las PYMES: Factores de éxito y relación con su supervivencia. Estudio bibliográfico 1987-1995”. Grupo de Investigación en Análisis y Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Universidad Carlos III de Madrid.

Gómez, M. (2006), “El Futuro de las PYMES en el Marco del TLC”, en Rafael Regalado Hernández (comp). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración, pp. 71-83.

INEGI (2004), Censos Económicos.

Vásquez, R. (2007), “Las MIPyMES y la Administración de Riesgos”, en Rafael Regalado Hernández (comp). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.

PROBLEMAS FINANCIEROS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA CIUDAD DE CELAYA

Alejandra López Salazar¹
Facultad de Ciencias Administrativas

Resumen

Siendo la función financiera de la organización una actividad que impacta directamente en el desarrollo empresarial es importante determinar y analizar los problemas financieros a los que se enfrentan las organizaciones así como examinar las soluciones que los empresarios implementan cuando se enfrentan a este tipo de problemáticas. Se analizaron 420 empresas de la región de Celaya a través de un análisis cualitativo. Los resultados muestran que existen diez problemas principales: recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo, ausencia de control financiero y de personal especializado. Así mismo, se encontró que el empresario soluciona sus dificultades financieras a través de tres decisiones básicas: planeación, capitalización y adaptación. **Palabras Clave: Problemas financieros, MiPyme.**

Introducción

El entorno financiero de las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, sobre todo en la micro y pequeña empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y, en última instancia, generar utilidades.

En la pequeña empresa, la importancia y trascendencia de la función financiera no resulta evidente dado que no se cuenta con el personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras. En su lugar, es el empresario quien toma las decisiones financieras en función de las circunstancias emergentes en un tiempo determinado. Por otro lado, en las grandes corporaciones donde existen direcciones, gerencias y departamentos especializados en la administración de los recursos, la función financiera presencia mayor importancia y relevancia en comparación con las pequeñas organizaciones. Evidentemente esta percepción no es más que eso, una percepción errónea que se genera dadas las condiciones en que opera la micro y pequeña empresa.

¹ Doctora en Negocios y Estudios Económicos por la Universidad de Guadalajara. Actualmente es profesora de la Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: alejandra_lopezsalazar@yahoo.com.mx

Una de las principales características de las pequeñas empresas es que no se genera información para tomar decisiones financieras. La información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta que los datos contables no reflejan la situación real de la organización. En este sentido, el directivo no tiene la información mínima necesaria para tomar decisiones, no solo porque los datos contables no reflejan la realidad sino porque el enfoque meramente contable de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa, para ello es necesario que se genere información pertinente para la toma de decisiones financieras.

El análisis y la planeación financiera, son actividades básicas de la función financiera que son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa. Debido a que los empresarios están concentrados principalmente en obtener recursos mediatos para poder realizar gastos operativos, es difícil que tenga la intencionalidad de desarrollar planes financieros cuando no se tiene conocimiento sobre cómo realizarlos, cuando los problemas cotidianos abruma la capacidad de decisión de los empresarios y cuando se tienen problemas básicos para generar ingresos. Sin embargo, ello no debe implicar que no se deban tomar decisiones financieras en el corto plazo basándose en la planeación financiera como una herramienta útil.

Por otro lado, la toma de decisiones sobre inversiones y sobre financiamiento son actividades que se llevan a cabo en función de las necesidades mediatas de la empresa y de las oportunidades que se presentan. Difícilmente se analiza la composición y el tipo de activos que tiene la empresa, no se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo y no se analizan las opciones de financiamiento disponibles, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. Esta situación representa una gran limitante para la pequeña empresa encontrándose en una posición vulnerable donde las decisiones no se toman de manera analítica sino circunstancial.

En este sentido, las cifras son muy claras. El 65% de las Pymes no alcanzan un periodo de vida mayor a los dos años, mientras que el 25% sobrevive en este periodo pero con una probabilidad de desarrollo muy baja. Aunque la problemática de la Pyme no se centra únicamente en la restricción de financiamiento, sí representa un problema central que afecta sus decisiones, oportunidades y por ende, su desarrollo.

Objetivo

El propósito central de este trabajo es determinar las principales dificultades que experimentan las organizaciones referentes a la administración de los recursos financieros y conocer las decisiones que llevan a cabo para enfrentar sus problemas financieros.

Problemas Financieros en las Empresas

La problemática financiera de las empresas se clasifica en diez categorías principalmente: recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo, ausencia de control financiero y de personal especializado.

El 66% de las organizaciones externaron tener algún tipo de dificultades financieras. El bajo nivel de ventas representa la principal problemática que tienen las empresas, seguida por la falta de recursos financieros y el incremento en costo de la materia prima, de acuerdo a la tabla 1. Un 25% de las empresas no presenta ningún tipo de obstáculo en las finanzas empresariales, implicando una situación financiera adecuada. Así mismo, alrededor del 9% de las organizaciones desconocen cuáles son sus principales problemáticas, principalmente porque no manejan las finanzas de la empresa y las dificultades no son tan evidentes.

Tabla 1. Frecuencia de los Principales Problemas Financieros

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Recursos limitados	9.87%	5.23%	5.23%
Ausencia personal adecuado	3.14%	1.66%	6.89%
Endeudamiento	2.24%	1.19%	8.08%
Cartera vencida	6.28%	3.33%	11.40%
Incrementos costos	7.17%	3.80%	15.20%
Nivel de ventas	13.90%	7.36%	22.57%
Capital para invertir	5.83%	3.09%	25.65%
Adquisición préstamos	4.93%	2.61%	28.27%

Capital de trabajo	4.93%	2.61%	30.88%
Control Financiero	7.17%	3.80%	34.68%
No tienen problemas	25.56%	13.54%	48.22%
Desconocimiento	8.97%	4.75%	52.97%
Total	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaboración propia en base a las entrevistas

Si analizamos los problemas financieros en función del tamaño de la organización, existen algunas diferencias. En gran empresa el único problema financiero que se menciona es la ausencia de control financiero; en la mediana empresa la mayor dificultad a la que se enfrentan es la cartera vencida y la falta de capital para invertir; y en la pequeña organización el principal obstáculo sigue siendo el nivel de ventas, seguido por la ausencia de control financiero.

Tabla 2. Problemas financieros en función del tamaño de la empresa

	Tamaño				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Recursos limitados	18	4	0	0	22
Ausencia personal adecuado	5	2	0	0	7
No tienen problemas	42	9	4	2	57
Desconocimiento	8	6	4	2	20
Endeudamiento	3	1	1	0	5
Cartera vencida	6	4	4	0	14
Incrementos costos	10	5	1	0	16
Nivel de ventas	23	8	0	0	31
Falta capital invertir	8	2	3	0	13

Dificultad adquisición préstamos	6	3	2	0	11
Falta capital de trabajo	6	3	2	0	11
Ausencia Control Financiero	9	6	0	1	16
Datos perdidos	120	61	11	4	196
Total	264	114	32	9	419

Fuente. Elaboración propia en base a las entrevistas

Evidentemente los problemas financieros se encuentran interrelacionados entre sí, algunos son problemas centrales, otros son consecuentes, los cuales a su vez generan problemas indirectos. A continuación se presenta el análisis de cada una de las problemáticas financieras.

1. Recursos Financieros Limitados

Uno de los problemas financieros más frecuentes es la falta de recursos en las organizaciones, entendiéndose por recursos financieros a los recursos monetarios que tiene una organización para realizar sus operaciones, desarrollarse y funcionar adecuadamente. Cuando una organización no cuenta con los recursos monetarios suficientes no puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo de la organización, sostener la operación diaria, realizar inversiones de capital, ni desarrollar nuevos proyectos.

Debido a que un alto porcentaje de microempresarios² tienen como prioridad empresarial generar ingresos para mantener a la familia, es muy común mezclar las finanzas de la empresa con el patrimonio familiar. Esto implica que los empresarios tienden a limitar el crecimiento e inversión del negocio debido a una descapitalización generada por el retiro de utilidades de manera periódica equivalente a las necesidades de la familia del empresario. Es decir, en muchos casos, las empresas difícilmente alcanzan un nivel de estabilidad financiera adecuada debido a la presión que se ejerce sobre la generación de utilidades y el incremento de ventas para fines personales y no para “inyectar” dinero a la organización con fines de ampliar el negocio, capacitar al personal, adquirir inventarios, mejorar el sistema de comercialización, invertir en publicidad, implementar sistemas de información, entre otros, que impliquen un proyecto de mejora y crecimiento de la empresa. Cuanto más limitados son los recursos

² De acuerdo a una base de datos desarrollada por el IDITPyME (Instituto para el Desarrollo y la Innovación de la Tecnología de la Pequeña y Mediana Empresa) de la Universidad de Guadalajara alrededor del 30% de los empresarios tienen como finalidad asegurar el ingreso familiar.

financieros de una empresa, menor es su capacidad de desarrollo, no sólo porque dificulta la operación del negocio sino porque el empresario ejerce mayor presión por generar las utilidades necesarias para mantener a la familia.

2. Alto Nivel de Endeudamiento

El nivel de endeudamiento de una organización puede ser explicado por diversas variables. El tamaño de la empresa es una de las variables más utilizadas para explicar el nivel de endeudamiento. Un gran número de estudios sostiene que el tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el nivel de endeudamiento. Esto se debe a que entre más pequeña sea una empresa existe mayor asimetría de información lo que implica la posibilidad de manipular o modificar la información financiera de la empresa limitando la posibilidad de obtener recursos financieros (Verona, Jordán, Maroto, Cáceres y García, 2003) por parte de instituciones bancarias. Esta teoría se comprueba al analizar las estadísticas que presenta el INEGI (2003) en su reporte especial de PYMES, donde muestra que en promedio sólo el 10% de las pequeñas y medianas empresas adquieren créditos en instituciones bancarias. Sin embargo, no podemos decir que las PYMES tienen un nivel bajo de endeudamiento en función de los créditos obtenidos a través de instituciones bancarias ya que el origen principal del nivel de endeudamiento de la micro y pequeña empresa son las fuentes de financiamiento espontáneas³ y las líneas de crédito.

Las empresas con mayores oportunidades de crecimiento tienen un menor nivel de endeudamiento que aquéllas con menores probabilidades de crecer, ya que de acuerdo a la Teoría del Pecking Order⁴, los empresarios prefieren financiarse internamente a través de la retención de utilidades para evitar que las ganancias obtenidas por el crecimiento o nuevos proyectos queden en manos de los obligacionistas (Verona, Jordán, Maroto, Cáceres y García, 2003). Sin embargo, cuando las organizaciones se encuentran en su fase de crecimiento y el autofinanciamiento no es suficiente para generar la expansión de la organización, es necesario solicitar financiamiento externo con el objetivo de obtener los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos de inversión.

Dentro de este mismo enfoque, la relación del nivel de endeudamiento con la rentabilidad económica de la empresa también es inversa porque en la medida en que la empresa incrementa su nivel de rentabilidad, su capacidad de financiamiento interno también aumenta, provocando un menor nivel de endeudamiento.

³ Las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo son las cuentas por pagar y los pasivos acumulados como sueldos y salarios e impuestos.

⁴ De acuerdo a esta teoría las empresas financian nuevos proyectos primeramente con recursos propios, después con deuda de bajo riesgo como la bancaria, posteriormente con deuda pública y en último lugar con nuevas acciones.

En función de los datos analizados, alrededor del 3% de las empresas encuestadas muestran un alto nivel de endeudamiento debido a la incapacidad de generar recursos para hacer frente a sus necesidades de corto plazo. La empresa celayense presenta un problema de endeudamiento como consecuencia de la generación de recursos insuficientes para responder a sus obligaciones financieras de corto plazo, refiriéndonos principalmente a capital de trabajo. Esto implica que las empresas rara vez adquieren deudas o financiamiento con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos que representen un crecimiento para la organización, lo cual refiere a la situación de sobrevivencia en que éstas se desenvuelven.

La baja tasa de autofinanciamiento⁵ de las empresas tiene su origen en la incapacidad de ahorro de las organizaciones, el cual a su vez depende de las utilidades generadas. Si las empresas difícilmente pueden realizar el pago de los gastos operativos y administrativos, en menor medida tendrán excedentes de recursos financieros que permitan el ahorro empresarial. En el caso de la micro y pequeña empresa es muy difícil que el empresario establezca un monto fijo como su salario y ahorre el excedente porque de manera continua experimenta una escasez de recursos y cuando la empresa genera mayores flujos de efectivo y/o utilidades, destina el excedente para uso personal y no para el ahorro empresarial.

El endeudamiento financiero representa un problema cuando la organización no tiene la solvencia para hacer frente al pago del capital e intereses de la deuda, en el caso de créditos bancarios, y en el caso de fuentes de financiamiento espontáneas, reside en la generación de una mala reputación crediticia debido a retrasos del pago a proveedores, incapacidad de resurtir mercancía, desaprovechar descuentos por pronto pago, etc.

Por otro lado, es importante analizar que la problemática del endeudamiento excesivo surge desde la constitución misma de la empresa al iniciar con capital muy limitado que apenas permite cubrir los gastos básicos necesarios para el arranque de un negocio. En otras palabras, la escasez de recursos se refleja en el tipo de acondicionamiento del local, disponibilidad de mercancía o potencial de ofrecer mayor número de servicios, formas de comercialización, contratación del personal adecuado en cantidad y características necesarias, sistemas administrativos, entre otros. Dadas las condiciones de escasez en la constitución de la empresa, es evidente que no se tiene el respaldo económico para mantener el negocio en operación hasta que la organización alcance su punto de equilibrio, lo que impide que la empresa se desarrolle y alcance una madurez económica y financiera. Reflejo de esto se hace

⁵ El autofinanciamiento es el resultado de la actividad corriente de la empresa y está representado prácticamente por las utilidades no distribuidas.

evidente cuando el empresario, desde los primeros meses en que se generen flujos de efectivo positivos los utiliza para necesidades familiares y personales, en lugar de reinvertirlos en la organización.

3. Cartera Vencida Excesiva

Otro problema muy común en las organizaciones es la cartera vencida, entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Los datos de nuestra muestra indican que el 6% de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

En este sentido, el objetivo es lograr un manejo de cuentas por cobrar adecuado que permita mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la rentabilidad de la organización y lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por insolvencia. No obstante, el establecimiento de las políticas de crédito en base a un análisis previo se lleva a cabo, en la mayoría de los casos, en las grandes organizaciones, mientras que en la micro y pequeña empresa es casi inexistente. Difícilmente el microempresario determina los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, no calcula los costos de la administración de créditos, no analiza los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no considera el efecto de los ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto; deja de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes, entre otros. Es en este contexto donde se genera una cartera vencida excesiva que genera problemas financieros importantes para la organización.

La principal problemática a la que se enfrentan las empresas con cartera vencida es la falta de liquidez, entendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto

plazo a medida que se vencen (Gitman, 1996). La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa⁶ no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes. En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación. Evidentemente las empresas más pequeñas deben enfrentar el problema de liquidez de otras formas distintas a la adquisición de préstamos, dada su incapacidad de obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras (Comisión Intersectorial de Política Industrial, 2003).

De acuerdo a un estudio realizado por el Observatorio PYME (INEGI), alrededor del 58% de las pymes tienen como fuente principal de financiamiento a los proveedores. Esto implica, desde una perspectiva macroeconómica, que una desaceleración de la economía en términos de producción y consumo daría lugar al problema financiero de cartera vencida y por ende a un problema de liquidez, dada la dependencia e interrelación de los actores económicos sobre la disponibilidad de efectivo.

4. Incrementos en el Costo de la Materia Prima

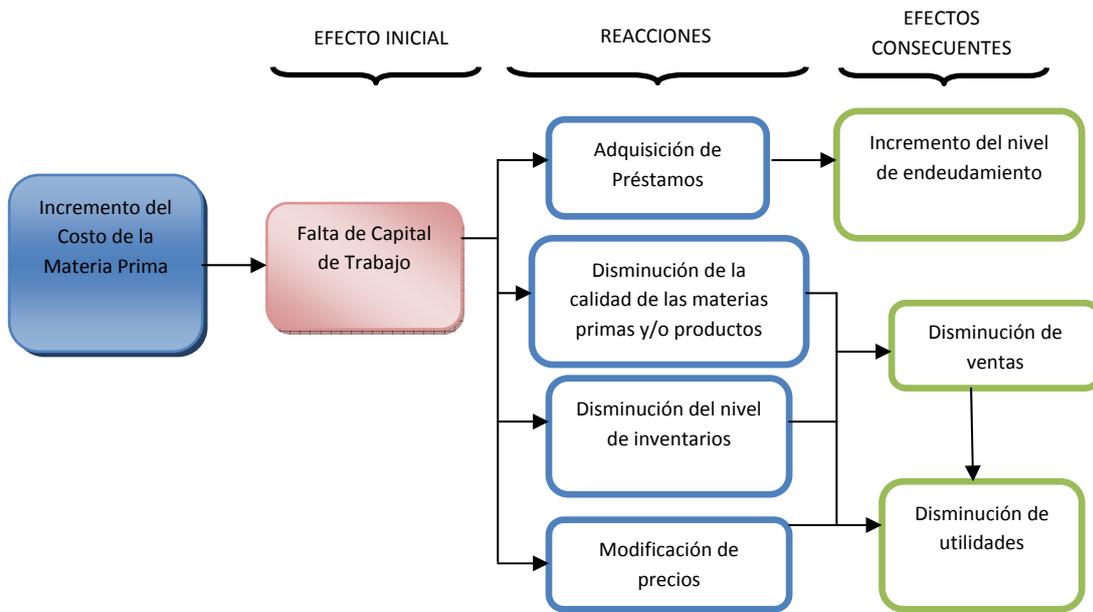
Los aumentos continuos e inesperados de la materia prima causa descontrol en el manejo del efectivo en los empresarios y en el establecimiento de precios. Cuando existe un aumento del costo de materia prima el empresario debe tener mayor capital de trabajo para surtir su material lo que ocasiona una inversión inicial adicional que no siempre se está en condiciones de hacer frente. Si el empresario tiene la política de inversión reflejada en su capacidad de ahorro, podrá enfrentar los aumentos del costo de los inventarios o de la materia prima. En caso contrario, tendrá que adquirir un préstamo para capital de trabajo ya sea en instituciones financieras o adquirir financiamiento espontáneo a través de proveedores. En cualquiera de las dos situaciones la empresa aumentará su nivel de endeudamiento.

Cuando el empresario no tiene la posibilidad de adquirir financiamiento o no está dispuesto a contraer deudas, es común que disminuya la calidad de los productos que comercializa o de la materia prima que utiliza en su proceso productivo con el fin de mantener los costos, sin embargo, ello puede generar una disminución de ventas que en última instancia generará problemas de liquidez y se enfrentará a la necesidad de financiarse en el corto plazo. Otra reacción de los empresarios es disminuir el inventario de productos afectando la disponibilidad de los artículos que se fabrican o venden directamente, perjudicando una vez

⁶ El Ciclo de operación es el periodo que transcurre desde que se realiza un desembolso por la compra de inventarios hasta el momento en el que cobramos el efectivo.

más el nivel de ventas de la organización. En otros casos ajustan el precio de venta de los productos con el objetivo de mantener los mismos niveles de utilidad, tomando en cuenta las presiones competitivas para no salirse de mercado (ver figura 1). De acuerdo a los resultados de nuestra muestra, el 6% de las empresas tienen como principal problemática su cartera vencida.

FIGURA 1. EFECTOS DEL INCREMENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA



Fuente: Elaboración Propia

5. Bajo Nivel de Ventas

El bajo nivel de ventas que tienen las empresas es el principal problema financiero (14% de la muestra) de acuerdo a los resultados obtenidos. La problemática a la que se enfrentan las empresas respecto al bajo nivel de ventas puede analizarse desde dos grupos de variables: factores internos y factores externos a la organización.

Los factores externos son aquéllos sobre los que la empresa no tiene mayor poder para modificarlos como son factores económicos, demográficos y sociales. Entre los factores económicos con mayor efecto en el nivel de ventas de la empresa podemos mencionar la inestabilidad de la economía mexicana, crisis económicas, disminución de las fuentes de empleo, elevada imposición tributaria, altas tasas de interés en créditos, insuficiencia de programas de apoyo sectoriales, falta de fortalecimiento del mercado interno, competencia desleal de la economía informal (Secretaría de Economía, 2006) y la competencia voraz

internacional. Todos estos factores han afectado el poder adquisitivo⁷ de las familias y por ende la demanda, el gasto y el consumo agregado influyendo directamente en el nivel de ventas de la organización. La importancia de los factores demográficos y sociales⁸ reside principalmente en la determinación del número de compradores potenciales y sus decisiones de consumo, y aunque impactan directamente la estructura de la demanda agregada su efecto en el nivel de ventas ha sido menor en comparación a los factores económicos.

Los factores internos definidos como aquéllas variables sobre las que el empresario o la organización pueden desarrollar estrategias para influir en ellas, también intervienen en el desempeño de las empresas (nivel de ventas). La ausencia de un comportamiento emprendedor⁹ en los directivos, carencia de visión estratégica, resistencia al cambio, desconocimiento del mercado y de la competencia, falta de coordinación en áreas funcionales, ausencia de estrategias para el crecimiento, poca reinversión de utilidades, desconocimiento del uso de información, baja eficiencia en la mano de obra, falta de capacitación, bajos niveles de productividad y de estándares de calidad, son algunas de las causas que impactan negativamente en los niveles de venta que generan las organizaciones (Secretaría de Economía, 2006).

Las estadísticas proporcionadas por la Secretaría de Economía (2003), respecto a los factores internos de la empresa, muestran las condiciones sobre las que opera el 99% de las organizaciones en México¹⁰:

- Cuentan con personal de bajo nivel de instrucción y aunque la mayoría ofrecen capacitación a sus empleados ésta es sólo de inducción a la organización.
- Alrededor del 40% de las empresas opera con maquinaria muy antigua y sólo un 4% con tecnología de punta. Esto se debe a que sus gastos de inversión que tienen en tecnología e infraestructura son del 7%, razón por la cual el 70% de las empresas no tienen una base tecnológica.
- Sólo el 30% de las empresas manufactureras utilizan técnicas de mejora de calidad y productividad, y solo un 40% utilizan licencias o patentes, haciendo a un lado las

⁷ El poder adquisitivo de los salarios en nuestro país ha experimentado una disminución real de hasta un 70% en los últimos 25 años (Arias, 2006)

⁸ Entre los factores sociales y demográficos se encuentra el tamaño y distribución de la población, edad de la población, niveles de formación, nivel de ingreso, actitudes hacia el materialismo, capitalismo, individualismo, entre otros.

⁹ El comportamiento emprendedor está definido por el conjunto de características personales que determina la manera de percibir, analizar, tomar decisiones y desarrollar estrategias, tales como la proactividad, innovación, creatividad, orientación al crecimiento, liderazgo, entre otros.

¹⁰ Refiriéndose a las Pequeñas y Medianas Empresas.

exigencias mínimas de calidad. El 86% de las PYMES no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad.

- El uso de tecnologías de la información muestra una tendencia favorable ya que la mayoría tiene acceso a Internet. Sin embargo, sólo el 17% cuenta con página Web y realiza transacciones de compra o venta por este medio.
- El mercado que atienden está representado en su mayoría por clientes locales y regionales y menos del 20% atiende mercados nacionales.
- No llevan a cabo un análisis completo que les permita conocer a sus clientes y competidores debido a que sus fuentes de información son limitadas.
- Sólo el 35% de ellas cuenta con canales definidos para que los clientes expresen sus preferencias y su grado de satisfacción.
- Sólo el 9% participa en las exportaciones de bienes y servicios, mostrando una capacidad exportadora muy limitada.

Así mismo, la mayoría de los empresarios concuerdan que en los primeros años del negocio, el bajo nivel de ventas impacta de manera considerable en la sobrevivencia de la organización, sin embargo, sostienen que con el paso del tiempo los negocios pueden soportar mejor las bajas ventas. En este sentido, el análisis del ciclo de vida de los negocios sustenta la afirmación de los empresarios, ya que conforme la empresa pasa de la etapa de formación a la de crecimiento y posteriormente a la etapa de madurez, las ventas experimentan un crecimiento en comparación a la etapa anterior. Esto hace que conforme las empresas se encuentran en la etapa de crecimiento o madurez están en mejores condiciones de enfrentar la problemática financiera que genera el bajo nivel de ventas. Esta problemática tiene diversas consecuencias, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 2. Consecuencias del Bajo Nivel de Ventas



Fuente:Elaboración propia en base a los resultados de las entrevistas

Cuando una organización experimenta una baja en sus ventas, consecuentemente las utilidades experimentan un descenso y el capital de trabajo disminuye; la capacidad financiera de hacer frente a sus pasivos de corto plazo, específicamente las deudas con los proveedores, se ve afectada teniendo que solicitar una extensión del periodo de pago o del monto del crédito, influyendo también en la relación con el proveedor; debido a la baja de recursos disponibles, el empresario utiliza los ahorros que tenía destinados para realizar inversiones en gastos necesarios para la operación del negocio y en deudas que vencen en un periodo determinado. Es decir, se sustituye el capital de inversión en capital de trabajo; se incurren en costos directos adicionales debido a que los inventarios pueden llegar a ser obsoletos o se vuelven inutilizables cuando éstos son perecederos; finalmente, el despido de personal también se hace necesario cuando la actividad de la organización disminuye con la intención de recortar gastos al máximo posible, sin embargo, esto puede traer consigo gastos de liquidación del personal.

6. Falta de Capital para Invertir

Los gastos de capital representan un desembolso de fondos con la intención de generar beneficios en el largo plazo (más de un año), los cuales son necesarios en alguna etapa de la vida de las empresas como parte de una estrategia de crecimiento, posicionamiento o de defensa al entorno competitivo en el que se desarrolla. En este sentido, Gitman (1996) sostiene que existen tres motivos principales para realizar inversiones: la expansión, la reposición, la actualización y otros gastos que impliquen incrementos en el nivel de venta y utilidades, entre los que se encuentran la publicidad, consultoría administrativa y el desarrollo de nuevos productos.

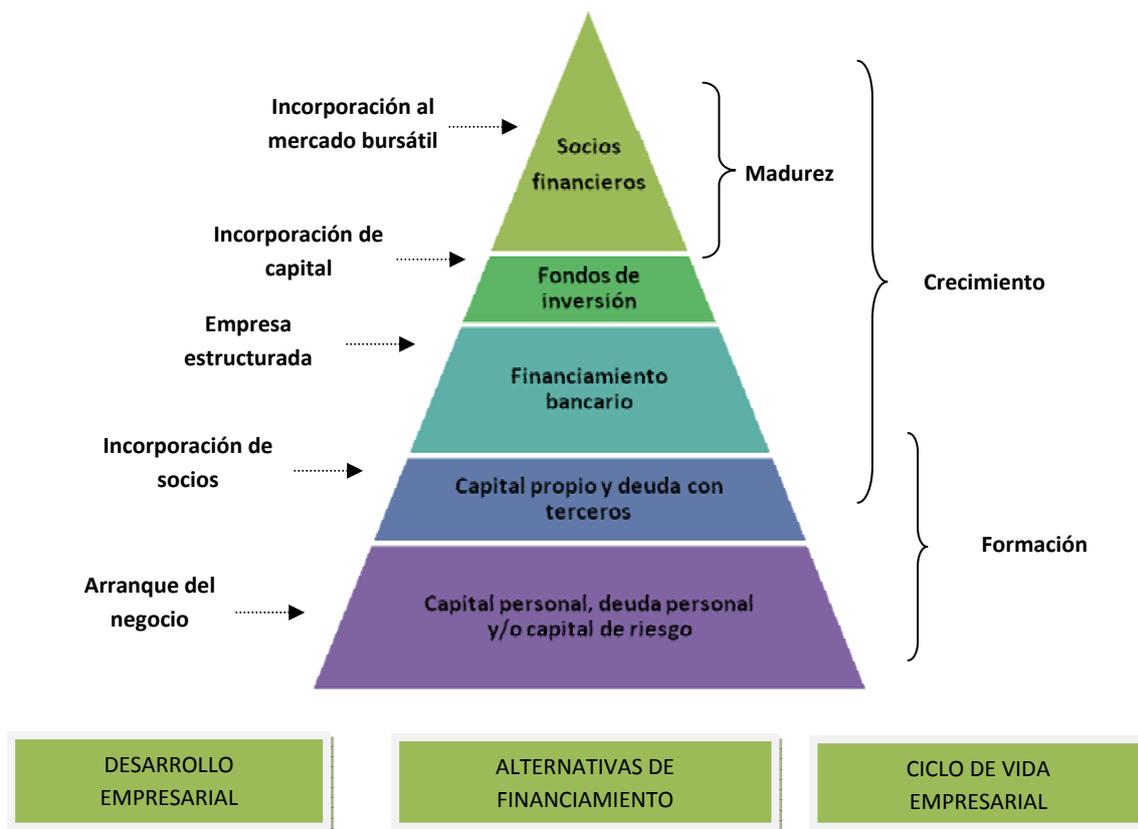
Aunque la mayoría de los empresarios reconocen la necesidad de realizar gastos de capital para llevar a cabo sus proyectos y así mejorar su desempeño, se enfrentan a la falta de disponibilidad de fondos para llevarlos a cabo. Si una organización no dispone de capital suficiente para desarrollar planes de expansión a través de la compra de terrenos, bodegas, oficinas, locales, redes de comunicaciones, maquinaria, tecnología, etc. su capacidad competitiva se ve limitada. Lo mismo sucede si no se tiene la capacidad financiera para reemplazar aquéllos activos que ya son obsoletos o actualizar los ya existentes. Por lo tanto, cuando la empresa no tiene la capacidad de generar un capital para realizar inversiones se está condenando a permanecer en un estado de sobrevivencia. Y cuando la organización tiene potencial de crecimiento, éste disminuye considerablemente si no se tienen los medios para realizar gastos de capital.

En teoría, las organizaciones disponen de una amplia gama de alternativas para obtener fondos de largo plazo, las cuales se dividen en fuentes internas y fuentes externas. El primer tipo de fuentes se obtienen mediante las utilidades retenidas, las cuales representan el total acumulado de las utilidades que han sido reinvertidas en la empresa. La disponibilidad de fondos internos para reinversión, está dada por la política de dividendos establecida por la organización, la cual debe ser aquella donde se genere un equilibrio entre los dividendos actuales y el crecimiento futuro que maximiza el valor de la organización. Evidentemente la política de dividendos depende de diversos factores como son: a) oportunidades de inversión disponibles, b) fuentes alternativas de capital, y c) preferencias de los accionistas entre ingresos actuales e ingresos futuros. Algunas teorías sostienen que la política de dividendos no tiene gran impacto en el valor de una empresa ya que los dividendos pagados no son más que el excedente que queda una vez que se han realizado las inversiones necesarias en la organización. En este sentido, se espera que los empresarios sólo obtengan dividendos cuando exista un excedente, situación que en la micro y pequeña empresa difícilmente sucede debido a que una gran número de ellas experimenta problemas de capital de trabajo, otras están en un nivel de sobrevivencia y otro grupo tiene el capital para cubrir sólo aquellos proyectos que son necesarios, dejando pendientes aquellos que representan mayor desembolso. Esto implica que la política de dividendos sí tiene un impacto en la situación financiera de la empresa debido a que éstos son vistos no como excedentes sino una ganancia mediata que permite obtener ingresos para la familia. Por lo tanto, las utilidades retenidas son la fuente de financiamiento más económica para la organización y es a través de éstas como las empresas tienen mayor probabilidad de desarrollo y crecimiento. Así mismo, es importante resaltar que la política de dividendos afectará las necesidades de financiamiento externo de la organización.

El segundo tipo de fuentes de financiamiento (externas) se obtiene a través de la venta de deuda y acciones. No obstante, la mayoría de las empresas enfrentan ciertas dificultades para obtener capital a través de fuentes externas ya que carecen de activos y respaldo crediticio necesarios para la comercialización pública de bonos y/o acciones. El capital de riesgo es otra alternativa de financiamiento externo, sin embargo, es difícil encontrar inversionistas que estén dispuestos a arriesgar su capital en una organización que se encuentra en su etapa de formación o arranque, dada la alta probabilidad de fracaso que poseen.

En la figura 3, se muestra las alternativas de financiamiento, tanto interno como externo, que tienen las empresas en función de su desarrollo y ciclo de vida empresarial, donde se observa que conforme la organización experimenta un mayor nivel de desarrollo sus posibilidades de financiamiento se incrementan en la misma medida. Dado que la mayor parte de nuestras empresas son micro, pequeñas y medianas, y estas empresas se caracterizan por tener bajos niveles de desarrollo por sus condiciones de creación y operación, sus opciones para obtener capital para invertir también están limitadas.

Figura 3. DESARROLLO, FINANCIAMIENTO Y CICLO DE VIDA EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración Propia con base en Tagle (2007)

Determinar las alternativas de financiamiento de las empresas depende en gran medida de la etapa en que se encuentren dentro de su ciclo de vida así como el nivel de desarrollo empresarial que experimentan las organizaciones en un tiempo determinado. Las etapas por las que pasa una empresa se pueden resumir en cuatro: formación, crecimiento, madurez y declinación.

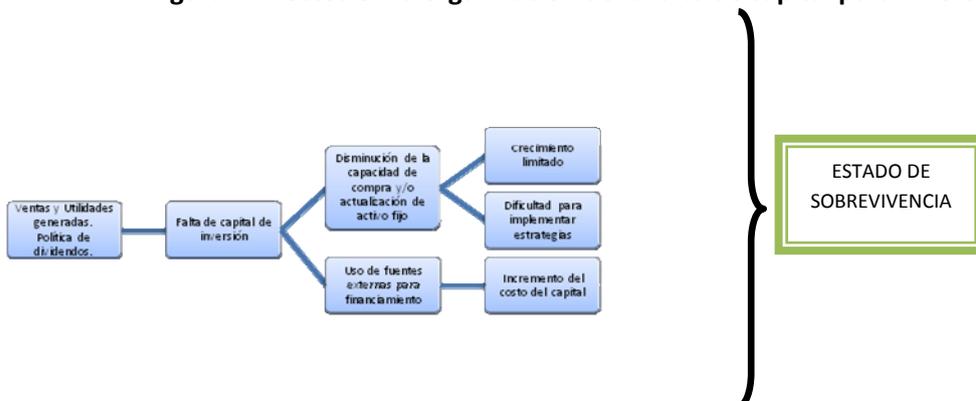
La etapa de formación está definida por el nacimiento de una organización cuyo objetivo principal es lograr la supervivencia, por tal motivo esta fase generalmente es

financiada con capital propio del emprendedor, por la adquisición de deuda a título personal o en menor medida por capital de riesgo, es decir, financiamiento obtenido por inversionistas individuales que se especializan en arriesgar su dinero en negocios nuevos.

Cuando la empresa experimenta un crecimiento moderado en sus actividades, pero aun no se generan las utilidades necesarias para poder realizar reinversiones sustanciales en la organización, se incorporan socios a la empresa para obtener financiamiento a través de la inyección de capital. Una vez que la empresa comienza a estructurarse¹¹, tiene la posibilidad de obtener financiamiento bancario para sustentar sus estrategias de crecimiento. Es hasta esta fase de desarrollo cuando la organización cubre los requisitos mínimos que solicitan las instituciones bancarias respecto a su información financiera y el proyecto de inversión.

En la etapa de crecimiento rápido, la empresa es capaz de generar utilidades suficientes para poder realizar un ahorro empresarial, para lo cual inicia la incorporación de fondos a través del uso de fondos de inversión (deuda, renta variable, cobertura) con la intención de generar mayores beneficios sobre sus excedentes de efectivo, o puede incorporarse al mercado bursátil para impulsar su desarrollo al máximo. Cuando la empresa alcanza su madurez también se encuentra en posibilidades de incorporar capital externo y/o bursartilizarse ya que sus ventas y utilidades siguen en crecimiento aunque a un ritmo menor. Como se evidencia en esta gráfica, existen diversas opciones para obtener capital para invertir, no obstante, su viabilidad está limitada por las condiciones que caracterizan a la micro, pequeña y mediana empresa. En la siguiente figura, se resume la problemática de falta de capital en la organización.

Figura 4. Efectos en la organización de la falta de capital para invertir



Fuente: Elaboración propia

¹¹ Una organización está estructurada cuando se tiene definida la estructura organizacional y las funciones de los empleados, se cuenta con sistemas de información adecuados para generar información financiera, los sistemas de comercialización están especificados, entre otros.

7. Dificultad para Adquirir Préstamos

La necesidad de obtener financiamiento externo por parte de las organizaciones depende en gran medida del tipo de economía de las empresas y por ende del país. Velázquez (2000) realiza una distinción de los sistemas financieros en: a) economías de mercados financieros y b) economías de endeudamiento. Las economías de mercados financieros se caracterizan porque las empresas tienen una tasa alta de autofinanciamiento implicando que el financiamiento externo tiene un papel complementario. Por otro lado, las economías de endeudamiento tienen una baja tasa de autofinanciamiento por lo que su operación diaria y la realización de inversiones hace necesario que recurran al crédito para mantener en actividad a la empresa, donde el uso del crédito bancario se vuelve una necesidad en aras de mantener operando o funcionando el negocio. En este sentido, nuestro país está caracterizado por una economía de endeudamiento.

Cuando el dinamismo empresarial depende en gran medida del financiamiento externo es indispensable que el sistema financiero ofrezca las condiciones para que las empresas tengan acceso a diversas fuentes de financiamiento, dependiendo de sus necesidades específicas, ya que de otra manera, no se puede sostener ni potenciar la actividad económica de una nación. Tal como lo sostiene la Asociación de Bancos de México (ABM) (Nosti, 2007), el financiamiento está estrechamente vinculado con el crecimiento de un país, medido por el Producto Interno Bruto (PIB). De acuerdo a Nosti (2007), si se compara la proporción del crédito privado en relación al PIB, México tiene una proporción del 18.2%, mientras que países como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido tienen una proporción de 195%, 181% y 165%, respectivamente, implicando que existen deficiencias importantes en nuestro sistema financiero mexicano.

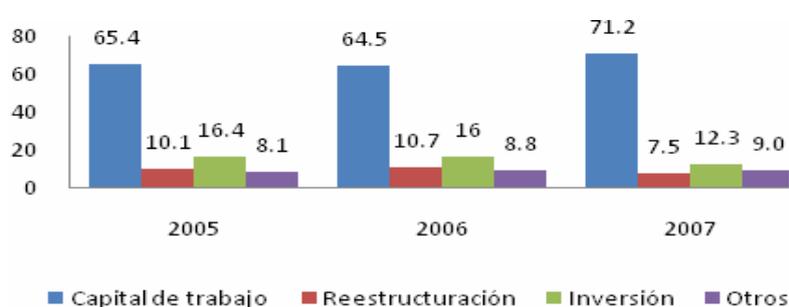
Aunque el crédito privado en México ha tenido un incremento real del 165%¹² debido a las condiciones macroeconómicas estables, el financiamiento dirigido a empresas no ha crecido en la misma proporción que el crédito al consumo o hipotecario, ya que la cifras muestran un incremento del 70% (Nosti, 2007). De acuerdo a Fuentesvilla (2007), los créditos que solicitan las empresas están destinados en un 48% para capital de trabajo, 24% para compra de activos fijos y el resto para oportunidades de mercado y consolidación de pasivos. No obstante, aunque el Banco de México coincide en que la mayoría de los créditos se

¹² Este incremento real se registra para el periodo 2000-2007, de acuerdo a la ABM.

destinan para capital de trabajo, en los últimos tres años este porcentaje se ha incrementado hasta llegar al 71% (ver gráfica 1) (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2007).

Con base en un estudio realizado por la Secretaría de Economía (2003), sólo el 20% de las pymes utilizan la banca comercial como fuente de financiamiento. Los principales motivos por lo que estas empresas no utilizan el crédito bancario son: a) altas tasas de interés (32%), b) negativa de la banca (18%), c) incertidumbre sobre la economía (18%) y d) rechazo de solicitudes (7%), principalmente.

Gráfica 1. Comparativo del destino del crédito bancario, 2005-2007.



Fuente: Elaborado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, con información del Banco de México.

Si analizamos cada una de estas variables, ciertamente, el costo de la deuda es un factor que determina el nivel de endeudamiento de una organización, en el cual no sólo se considera la tasa de interés sino la obligación fija de realizar el pago. En México, el costo de la deuda es muy alto en comparación con países como Estados Unidos, Canadá, España, Corea y Japón (INEGI, 2007). Por ello, las Pymes evitan utilizar el financiamiento bancario, dada su incapacidad de hacer frente a los pagos de capital e intereses que se requieren.

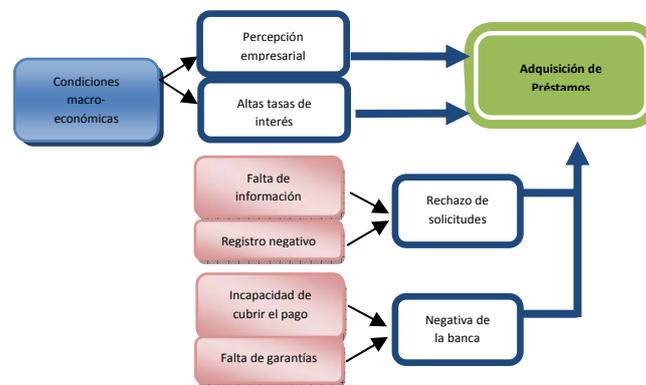
La negativa de la banca y el rechazo de solicitudes de crédito se debe a que las empresas se enfrentan a diversos obstáculos como la falta de información financiera reciente distinta a las declaraciones de impuestos (informalidad), incapacidad de pago para cubrir el crédito solicitado, existencia de registros negativos en el Buró de Crédito y dificultades para demostrar el valor de la garantía (Federación Latinoamericana de Bancos, citado en Nosti, 2007).

Cuando el empresario no visualiza una estabilidad económica en el país difícilmente tomará la decisión de adquirir un préstamo en las instituciones financieras debido a las crisis

económicas por las que ha pasado nuestro país, las cuales afectan directamente el pago de la deuda y las tasas de interés, así como la capacidad de consumo de los entes económicos, familias, gobierno y empresas.

En base a los resultados obtenidos, de las empresas que tienen problemas financieros el 10% expresó como principal problema la dificultad para obtener préstamos así como la importancia de obtenerlos para enfrentar gastos de capital de trabajo o para realizar sus planes de inversión. En la siguiente figura, se muestran las variables que impactan en la adquisición de préstamos.

Figura 5. Variables que afectan la adquisición de préstamos



Fuente: Elaboración propia

8. Falta de Capital de Trabajo

Una de las tareas primordiales del empresario es administrar las finanzas de corto plazo de la empresa, esencialmente lo referente al capital de trabajo, el cual está representado por los activos circulantes que tiene una organización para financiar la operación de corto plazo de un negocio, como son el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario, principalmente.

La importancia del capital de trabajo reside en diversos aspectos: a) evita problemas de liquidez que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente; b) mantener un exceso de inversión en activos de corto plazo puede afectar la rentabilidad de la organización ya que se tiene dinero ocioso que podría reinvertirse en proyectos de desarrollo y crecimiento empresarial; y, c) en la fase de crecimiento empresarial las empresas incrementan sus ventas, por lo que no podrá sostener su desarrollo sin la financiación de los activos circulantes (Van Horne, 1997).

Los resultados obtenidos de este estudio muestran que el 15% de las empresas que tienen problemas financieros están enfocados a problemas de capital de trabajo, es decir, no tienen recursos económicos para comprar materia prima, realizar pagos a proveedores, realizar gastos operativos, pagar la nómina, entre otros.

El problema surge porque es difícil sincronizar la entrada de efectivo con los desembolsos de dinero, sobre todo porque no es sencillo predecir el momento en que se generará la entrada de efectivo. En este sentido, un gran porcentaje de empresas no puede mantener un margen de seguridad entre los activos y sus obligaciones de corto plazo, de tal forma que se enfrentan al vencimiento de pagos cuando no han generado el efectivo necesario para cubrir sus deudas.

Las razones por las que las empresas tienen el problema de falta de capital de trabajo se debe a diversos factores. Uno de éstos se refiere a las pérdidas de operación, entendidas como la insuficiencia de ventas en relación al costo para generarlas. Esto sucede cuando se tienen precios unitarios rebajados debido a la competencia sin una disminución en costo de la mercancía y/o de los gastos, por aumentos en gastos operativos sin un aumento en el nivel de ventas o por costos excesivos de cuentas incobrables. Otro factor que incide en este problema es la incapacidad de la organización para obtener recursos para capital de trabajo, ya sea a través de instituciones financieras (problemática analizada en el punto anterior), porque la política de dividendos es poco conservadora o debido a la utilización de fondos corrientes para la adquisición de activos fijos.

Analizar el ciclo de caja de una organización es crucial para administrar adecuadamente el capital de trabajo porque permite determinar el nivel de inversión necesario para cubrir el desfase entre el flujo de ingresos y egresos, y analizar la conveniencia de las políticas de crédito y pagos de la organización. El ciclo de caja depende de tres factores básicos: el periodo de pago promedio a los proveedores, la antigüedad promedio del inventario y el periodo de cobranza promedio. Estos factores determinan la necesidad de una empresa de pedir préstamos para sostener las operaciones mientras las compras de inventarios se convierten en efectivo, de mejorar su capacidad de autofinanciamiento, de analizar las políticas de inventarios, políticas de cuentas por cobrar, técnicas de venta, métodos de cobranza, técnicas de producción, principalmente. La administración eficiente del capital de trabajo implica lograr el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo de la organización, en donde éste último está representado por la probabilidad de incumplimiento de pago. En la

siguiente figura se muestran los factores que afectan el capital de trabajo disponible en una organización.

Figura 6. Factores que afectan el capital de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Evidentemente, las necesidades de capital de trabajo varían de acuerdo al tipo de actividad que realice la organización. En este sentido, se esperaría que las empresas manufactureras enfrenten en mayor medida problemas de capital de trabajo debido a que tienen la necesidad de tener mayor nivel de inventario para la producción y una gran proporción de sus ventas son a crédito. Por el contrario, las pequeñas empresas comercializadoras, en general tienen inventarios más pequeños los cuales se desplazan con mayor rapidez y donde sus ventas son a contado (Gitman, 1996).

9. Ausencia de Control Financiero

Los movimientos de efectivo en las organizaciones son una actividad constante que requiere de una administración efectiva, no sólo porque es importante mantener los niveles de efectivo necesarios, sino porque es necesario controlar e identificar los flujos de efectivo que se generan en la organización. Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene la administración de los flujos de efectivo, alrededor del 16% de las empresas tienen dificultades para controlar las entradas y salidas de efectivo.

Esta problemática implica que el empresario no establece los mecanismos necesarios para monitorear las entradas y salidas de efectivo que se generan en la organización como parte de la operación diaria como son: ventas en efectivo, cobranzas a clientes, pago de compras, compra de materiales, pago de salarios, por mencionar algunos. Cuando una empresa no lleva un registro del flujo de efectivo no está en posibilidad de tener información necesaria para tomar decisiones sobre sus necesidades de liquidez, ni tener un control sobre el efectivo que se maneja en la organización.

Lo anterior puede ocasionar fugas de dinero que representen altos costos financieros para la organización, y sin el control de caja es más difícil monitorear los faltantes de efectivo. En las empresas más pequeñas es común encontrar fugas de dinero, no sólo por la falta de medidas de control, sino porque existe exceso de confianza con los empleados o parientes, sobre todo si se trata de una empresa familiar. En este sentido, cuando en la empresa existen relaciones familiares es fácil ignorar el principio de identidad, el cual sostiene que la personalidad de un negocio es independiente de la de sus propietarios por lo que las finanzas de la empresa no deben mezclarse con la de los dueños del negocio. No obstante, en la micro y pequeña empresa es común que el control del flujo de efectivo sea frágil debido a la costumbre de mezclar los recursos que genera la organización con las finanzas personales del dueño y familiares.

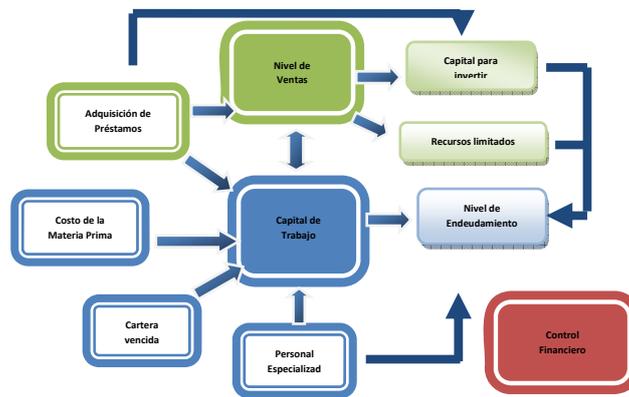
10. Ausencia de Personal Adecuado

Contar con personal capacitado es esencial para que una organización tenga un mejor desempeño ya que los recursos disponibles se utilizan de manera más eficiente, así como la toma de decisiones. Un problema de las empresas es que no cuentan con el personal adecuado para tomar decisiones de inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo, debido al alto costo que representa para las empresas. En el mejor de los casos, el micro y pequeño empresario delega la función financiera al contador de la empresa y es hasta que la organización crece cuando se crea un departamento especial de finanzas. Sin embargo, debido a que el pequeño empresario es al mismo tiempo el director de la organización, comúnmente en él recae la función financiera aún cuando no tiene los conocimientos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas. Aunque la complejidad de la toma de decisiones financieras está relacionada con el tamaño de la organización, las pequeñas empresas se enfrentan a una gran diversidad de problemáticas referentes a la administración de los recursos financieros, siendo evidente la necesidad de especialización en el campo de las finanzas.

Cuando la organización cuenta con personal capacitado para la toma de decisiones financieras se está en posibilidad de alcanzar las metas de supervivencia, incremento de la participación del mercado, disminución de costos, maximización de venta y utilidades, crecimiento y desarrollo empresarial, para así maximizar el valor de mercado de la organización.

Una vez analizados y expuestos cada uno de los problemas financieros, podemos resumir la relación que existe entre cada una de ellos en la siguiente figura:

Figura 7. Interrelación entre las diversas problemáticas financieras de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Implementación de Soluciones por Parte de Empresario

Cuando los empresarios se enfrentan a diversas dificultades en las finanzas de sus organizaciones, deben tomar decisiones sobre su forma de enfrentar sus problemáticas con el objetivo de poder continuar con la operación del negocio. Dependiendo de la mentalidad del empresario así como de las herramientas que están a su alcance es la manera en que determinan las acciones a seguir para solucionar los obstáculos que se les presentan.

Las empresas que tienen recursos muy limitados representados por la falta de capital de trabajo y/o capital para invertir, deciden solicitar préstamos en instituciones bancarias (líneas de crédito, tarjetas de crédito, créditos personales), en cajas populares o préstamos familiares. Una gran proporción de empresas también utiliza el financiamiento espontáneo a través del crédito de los proveedores por su bajo costo y facilidad ya que resultan de la actividad propia de la organización. Así mismo, el empresario sacrifica sus utilidades en aras de utilizar ese recurso para el pago del gasto corriente de la organización.

El alto nivel de endeudamiento también representa una problemática que se genera como consecuencia de la falta de recursos. En este sentido, el empresario opta por reinvertir más utilidades en la medida en que se incrementan las ventas, sin que afecte al capital necesario para la operación diaria. Otra solución que le han dado a este problema es la incorporación de nuevos socios al negocio para saldar las deudas contraídas y poder iniciar con una situación financiera más saludable. Ciertamente esta decisión no depende en su totalidad de la voluntad del empresario, sino de la proyección de crecimiento que tenga la empresa, de tal forma que sea atractivo para los nuevos inversionistas.

Un obstáculo constante que experimentan las empresas tiene que ver con la cartera vencida. Esta problemática afecta directamente la liquidez del negocio para lo cual el empresario decide mejorar sus técnicas de cobranza en aras de poder seguir con su actividad comercial, ya que esto puede implicar el paro de la producción, la incapacidad de resurtir la mercancía, hasta el retraso del pago de gastos operativos. Otra solución es incrementar el ahorro de la empresa con la intención de capitalizarse para mantener la operación diaria, sobre todo en periodos donde la situación económica y financiera del entorno limita la capacidad de pago de los clientes. Establecer nuevas políticas de crédito también ha sido una alternativa para disminuir la cartera vencida. Al respecto, algunas organizaciones han decidido no otorgar créditos a las grandes empresas ya que en su experiencia son las que generan problemas serios de liquidez por el retraso en sus pagos. Algunos otros, deciden incrementar sus ventas para obtener mayor liquidez, no obstante si las políticas de crédito no son las adecuadas el problema puede agravarse. Finalmente, cabe mencionar que la solicitud de créditos así como la demora de pago a los proveedores son estrategias que siguen los empresarios para solucionar la falta de capital de trabajo.

Los incrementos de precios en la materia prima o mercancía que utilizan las empresas ha sido una constante en el entorno económico de nuestro país. Dichos aumentos generan efectos negativos en la administración de los recursos financieros, ya que limitan la adquisición de materiales y representan un incremento en el costo directo de los bienes y servicios que se comercializan. En este sentido, el empresario responde por medio del aumento del precio de venta o a través de la disminución de la calidad del producto, lo cual puede traer consecuencias en el nivel de ventas si no se toman las medidas adecuadas. Otra reacción del empresario es ajustarse a la disminución de sus utilidades generadas por el incremento de los costos directos.

La problemática más común que experimentan los empresarios es la disminución del nivel de ventas, para lo cual toman las siguientes decisiones: a) solicitan préstamos a familiares, cajas populares y en menor medida a las instituciones bancarias; b) buscan nuevos mercados para incrementar su base de clientes; c) incrementan su tasa de reinversión, a costa del ingreso familiar o de los dividendos de la organización; d) realizan inversiones en publicidad; e) cambian la localización geográfica del negocio por una más estratégica, f) diversifican sus productos; g) solicitan ampliación del plazo de crédito a los proveedores; y, h) disminuyen sus costos en la medida de lo posible. Algunas de estas soluciones representan una actitud más proactiva que otra, lo cual depende de la orientación emprendedora que tenga el dueño o directivo de la organización.

La falta de capital para invertir así como del capital de trabajo es un obstáculo muy frecuente en la organización, cuya solución generalmente recae en la solicitud de crédito, en la reinversión de utilidades y en el incremento de ventas. Estas medidas tienen como finalidad incrementar la probabilidad de supervivencia de la empresa así como impulsar su crecimiento, a través de la disponibilidad de recursos financieros que hagan posible la operación diaria de la organización y el desarrollo de proyectos.

Cuando el empresario encuentra obstáculos para adquirir préstamos bancarios, no tiene otra opción que comenzar a capitalizar su empresa para generar los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos planeados, o para solucionar problemas de liquidez en el corto plazo. Por otro lado, la falta de control financiero en las organizaciones parece no representar una problemática importante que atender ya que el empresario considera que su origen está en la confianza que existe en el manejo de los recursos debido a las relaciones familiares existentes. Finalmente, no contar con el personal especializado para tomar decisiones financieras es una problemática que está fuera del alcance de los empresarios dado el costo que representa su contratación.

Las soluciones expuestas en párrafos anteriores relativas a cada una de las problemáticas que enfrenta el empresario, pueden resumirse en tres decisiones básicas: planeación, capitalización y adaptación. En la tabla 3, podemos observar que el 10% de las organizaciones solucionan sus problemas a través de la planeación de los recursos y de las decisiones que implementan; el 48% resuelve sus dificultades por medio de estrategias de capitalización; y, el 43% aproximadamente decide adaptarse a las condiciones actuales.

Tabla 3. Soluciones del empresario a las dificultades financieras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planeación	13	9.56%	3.09%	3.09%
Capitalización	65	47.79%	15.44%	18.53%
Adaptación	58	42.65%	13.78%	32.30%
Total	136	100.00%	32.30%	
No. datos perdidos: 285				

Fuente. Elaboración propia en base a las entrevistas

La estrategia de planeación utilizada por el empresario consiste en la proyección de ventas anuales que permitan estimar la demanda de efectivo, de producción, de compra de materiales o mercancías, principalmente. En la mayoría de los casos esta planeación es a corto plazo e informal ya que se utiliza la experiencia del directivo en lugar del análisis financiero y cuantitativo. No obstante, este tipo de planeación pone en alerta a los empresarios sobre la importancia y necesidad de reinvertir las utilidades para generar un fondo que permita enfrentar los problemas de liquidez en periodos difíciles y mantener inventarios adecuados a los periodos estacionales. También existen empresarios que realizan planes de crecimiento para la organización como base para tomar de decisiones más eficientes y utilizar los recursos de forma más adecuada, dada la visión de largo plazo que se tiene.

Para muchos directivos, la capitalización de la empresa es una herramienta que ofrece diversas soluciones a los problemas financieros que enfrenta su organización. Sus estrategias de capitalización consisten en buscar nuevos socios, incrementar su tasa de ahorro o restringir su política de dividendos, modificar sus condiciones de crédito al reducir su periodo, ampliar el plazo de pago a los proveedores e incrementar sus niveles de ventas.

Cuando los empresarios se enfrentan a un grupo de problemáticas específicas, intuitivamente se adaptan a las condiciones del entorno. En el caso de los problemas financieros, cuando la empresa se enfrenta a una disminución de su actividad comercial, hace recorte de personal, se ajusta a un menor nivel de ingresos, implementa estrategia de reducción de costos, desarrolla estrategias de publicidad, invierte más tiempo en el negocio, diversifica los productos, entre otros. Sin embargo, aunque pareciera que la adaptación representa un avance en su nivel de desarrollo a través de la implementación de mejores prácticas administrativas y directivas, en la mayoría de los casos dicha adaptación representa una posición reactiva a las condiciones del entorno, en donde el empresario tiene poca o nula capacidad de actuación.

Independientemente de la proactividad en la toma de decisiones empresarial, el entorno competitivo ejerce presión sobre el empresario de tal forma que éste reacciona implementando soluciones que mejoren su posición actual a través de la planeación, capitalización y adaptación.

Conclusiones

El entorno en el que se desarrollan actualmente las empresas es tan complejo y dinámico que requiere de un alto nivel de adaptación de las organizaciones si quieren ser competitivas. Una de las funciones empresariales que ha recobrado importancia es la administración de los recursos financieros debido a la necesidad de utilizar con mayor eficiencia los recursos que poseen las empresas. En este sentido, existen tres decisiones fundamentales que cualquier organización debe considerar como necesarias sin importar su tamaño: decisiones de capital de trabajo, decisiones de inversión y decisiones de financiamiento.

A pesar de la importancia de tomar decisiones en el campo financiero, las organizaciones difícilmente llevan a cabo un análisis formal sobre la pertinencia de las decisiones financieras implementadas. En este trabajo de investigación se analizaron los problemas financieros que presentan las empresas en la región de Celaya, resultando diez problemáticas principales: recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida excesiva, continuos incrementos en el costo de la materia prima, bajo nivel de ventas y utilidades, falta de capital para invertir y para capital de trabajo, dificultad para adquirir préstamos, ausencia de personal especializado en la toma de decisiones financiera y ausencia de control financiero en la organización.

El principal problema que experimentan las empresas es el bajo nivel de ventas seguido por la ausencia de recursos financieros, cartera vencida y ausencia de control financiero. Estos obstáculos son los más recurrentes, sin que ello implique que sean los más importantes ni que éstos representen las causas de otros problemas. Lo que es un hecho es que todos están interrelacionadas entre sí.

Existen diversos factores sobre los que el empresario tiene gran injerencia para atenuar y evitar los efectos negativos de las dificultades financieras. Para la constitución de las organizaciones el empresario debe contar con respaldo económico suficiente para sostener las operaciones de la organización mientras se logra el punto de equilibrio, ya que de otra forma sus posibilidades de desarrollo disminuyen por la falta de capital. Sin importar el tamaño de la organización, el empresario debe comenzar a generar información contable-financiera que le permita cumplir con requisitos de financiamiento bancario para en el futuro tener capacidad de adquirir préstamos bancarios. Cuando se desarrolla información financiera también se está en posibilidad de analizar las necesidades de inversión considerando costo-rendimiento, determinar la estructura óptima de capital, fijar la política de dividendos y la estrategia de financiamiento a seguir, principalmente. Así mismo es necesario que se apliquen técnicas de

administración del efectivo, se establezcan políticas de crédito y políticas de inventarios, a través del análisis del ciclo operativo de la organización.

Es a través de estas acciones como el empresario tendrá mayor capacidad de enfrentar adecuadamente las dificultades financieras que se le presenten ya que a pesar del manejo eficiente de los recursos, existen factores externos no controlables por el empresario que influyen directamente en las finanzas de las organizaciones, como son las condiciones macroeconómicas del país, las tasas de interés de las instituciones financieras, el entorno internacional, debilidad del mercado interno, alza de precios, inflación, tipo de cambio, entre otros.

Bibliografía

Arias, E. (2006), "Para presentar punto de acuerdo en relación con la estabilidad económica", <http://www.pan.senado.gob.mx> (vi: 4 de marzo de 2008).

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2007), "Encuesta de Evaluación del Mercado Crediticio Abril-Junio de 2007", H. Congreso de la Unión.

Comisión Intersectorial de Política Industrial (2003), *Reporte Analítico PyME 2002*, INEGI, Secretaría de Economía.

Fuentevilla, C. (2007), "Evolución del Financiamiento para PYMES", *El Economista*, 6 de junio.

Gitman, L. (1996), *Administración Financiera*, México: Ed. Harla.

INEGI (2007), *Indicadores de Competitividad*, Banco de Información Económica.

Nosti, R. (2007), "Financiamiento PYMES", Asociación de Bancos de México, http://www.uv.mx/amcdpe/documentos/VIIIReunion/Presentación_Evento%20PYMES_act_jul07%20Revisión%20RNG%20v2.ppt (vi: 4 de marzo de 2008)

Secretaría de Economía (2006), Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, <http://www.economia.gob.mx> (vi: 16 de enero de 2007).

Secretaría de Economía (2003), "Primer Reporte de Resultados 2002. Observatorio PYME", Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Tagle, G., (2007), "Alternativas de Financiamiento para Empresas y Proyectos en el Mundo Inmobiliario", IM Trust.

Van Horne, W. (1997), *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Verona, M., Jordán, L., Maroto, O., Cáceres, R. y García, Y. (2003), "Factores Explicativos del Nivel de Endeudamiento de las Empresas Españolas: Un análisis con Datos de Panel", *Economía Mexicana, Nueva Época*, vol. 12, no. 1, primer semestre de 2003.

Velázquez, F. (2000), "Las Causas del Endeudamiento de las Empresas en México", *Proyecciones*, no. 7, agosto -diciembre.

CONSIDERACIONES CORRELATIVAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO BAJO EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Universidad de Guanajuato
Facultad de Ciencias Administrativas
Julio César Martínez Rojas
juliomar7@hotmail.com

Resumen

Uno de los conceptos postmodernos de mayor trascendencia dentro del mundo de los negocios occidentales son aquellos referentes a la dirección estratégica, fundamentada en varias teorías y modelos, la gestión estratégica ha soportado las operaciones de las organizaciones de alto rendimiento buscando hacer frente a la complejidad del intercambio orgánico-ambiental, este artículo problematiza con el presente planteamiento las diversas correlaciones formales entre la teoría de la gestión estratégica y las estrategias particulares de las denominadas micro y pequeñas empresas de la localidad, se parte de un estudio selectivo de una muestra de la ciudad de Celaya Guanajuato. El presente estudio contiene una metodología explorativa al proponer una tipología basada en la teoría de las estrategias y competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1994), que denominan en su obra 5 tipos fundamentales: Estrategias de innovación, estrategias de calidad total, estrategias de marketing, estrategias de producción, estrategias de financiamiento, con fin de lograr derivar una correlación formal entre la propuesta teórica y el estudio realizado.

Palabras clave: Estrategia, Competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1994), Estrategias locales de crecimiento, relación orgánico-ambiental, correlación formal.

Introducción

El desarrollo de relaciones estratégicas dentro de las organizaciones ha consumado un aspecto fundamental de las nuevas teorías administrativas a nivel global, dada la complejidad de la relación orgánico-ambiental de las mismas, determinada por aquellos factores del micro y macro ambiente de la organización que tienen un impacto importante sobre su desempeño, las organizaciones requieren orientar las nuevas perspectivas estratégicas de gestión en función del proceso, esto es lo que fundamenta la dirección estratégica actual, (Bueno, Morcillo y Salmador, 2005), es entonces una clara necesidad el encontrar una taxonomía clara de las estrategias empresariales principales que han ido protagonizando y configurando el cuerpo doctrinal de la disciplina desde su aparición en la década de los años 60's, protagonizando en las siguientes décadas un crecimiento notable dentro del área de las

ciencias administrativas, según destaca Bueno (1996). Las mejores prácticas estratégicas del desarrollo del paradigma estratégico han estado soportadas en una serie de teorías que, bajo los enfoques de diversos autores (Ansoff, 1965, Rumelt, 1974, Porter, 1980, y Bueno, 1996) han permitido a las organizaciones relacionar bajo un criterio integrador de ejes estratégicos junto a prácticas y modelos que le permitan facilitar un rendimiento adecuado con el nivel de riesgo que le corresponde, en consecuencia, el planteamiento funcional del presente artículo está basado en la teoría estratégica de las competencias centrales. El término core competencias fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel, en esta propuesta se señala que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias. Las competencias centrales¹³ se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales. De igual manera, las competencias centrales buscan armonizar corrientes de tecnología con la organización del trabajo y agregar valor. Por otra parte, estas competencias deben cumplir con tres requisitos: a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c) deben ser difíciles de imitar por los competidores (Hamel y Prahalad, 1999).

De acuerdo a Hamel y Prahalad (1994), las estrategias genéricas que desarrollan un carácter funcional e incorporan los nuevos enfoques de la dirección estratégica, son aquellos relacionados a los términos de la innovación y deriva las siguientes estrategias genéricas:

¹³ Las competencias centrales de la empresa (core competencies), que han sido objeto de múltiples estudios, son parte medular del paradigma de administración estratégica y su uso se extiende a otras áreas de estudio como la economía, educación, ingeniería, ciencias de la salud, etc. Sin embargo, existe un gran debate respecto a cómo emergen y evolucionan, además de cómo identificarlas, medirlas y relacionarlas con una ventaja competitiva. A pesar de que existe una gran cantidad de bibliografía con propuestas teóricas existen pocos estudios empíricos que no han logrado probar la relación lineal entre competencias centrales, ventaja competitiva y desempeño superior.

- De innovación.
- De calidad total.
- De marketing.
- De producción.
- De financiación.

Consideramos necesario después de lo anteriormente mencionado estructurar investigaciones que ahonden en los términos estratégicos de las micro y pequeñas empresas de las redes locales que permitan crear un diagnóstico sobre las prácticas de desarrollo estratégico que soportan los procesos y operaciones de las mismas, con el fin de correlacionar las prácticas aisladas de las empresas locales con las teorías más actuales sobre estrategia competitiva y competencias, consideramos también que existen diversos elementos orgánico-ambientales que determinan tales estructuras estratégicas locales (tamaño, configuración administrativa, relación con el cliente, perspectivas empresariales, etc.) y para tales efectos se anticipa un carácter de exploratorio en el presente artículo, en el cual se desarrollara una correlación directa sobre las estrategias implementadas por la iniciativa privada local y la denominada teoría estratégica de las competencias centrales.

Premisas de modalidades estratégicas en las empresas locales.

Después de un análisis cualitativo de los resultados del estudio de nuestra investigación encontramos que en proporción, de las 420 entrevistas realizadas a empresas de la ciudad de Celaya Guanajuato, las variables estratégicas de las prácticas de crecimiento derivaron las siguientes proporciones: el 19.31% de las empresas utilizan una denominación de prácticas estratégicas de crecimiento en función al “Posicionamiento del mercado”, el 16.68% en función a “estrategias de calidad”, el 16.66% no contaban con estrategias claras de crecimiento, el 11.66% en función a “estrategias de servicio”, el 10.71% en función de “estrategias de gestión”, el 7.14% en función a “estrategias de capital de trabajo”, el 6.99% en función a “estrategias de costos”, el 6.49% en función a “estrategias de innovación”, el 2.18% en función a “estrategias de capacitación” y el 2.18% en función de “estrategias de redes”.

Dadas las condiciones del análisis derivamos que existe una diversidad de estrategias de crecimiento dentro de las prácticas de los empresarios en la localidad de Celaya, de las cuales las predominantes son aquellas orientadas hacia el posicionamiento de mercado, en virtud de lo anterior vamos a encontrar la posible correlación estrategias, a continuación haremos las diversas correlaciones tipológicas entre las estrategias locales y la configuración tipológica de la teoría de Hamel y Prahalad.

Estrategias de marketing.

La primera modalidad expresada por Prahalad y Hamel en su teoría de estrategias generales según la función en que se concentra su contenido es precisamente aquellas orientadas a la participación del mercado mediante estrategias de marketing, dadas las condiciones de las organizaciones y debido a la extrema competencia de las unidades de negocios locales, el resultado de nuestra investigación coloca en primer orden aquellas estrategias que presentan tendencias de crecimiento en participación y posicionamiento de mercado.

“Buscar nuevos mercados y satisfacer siempre al cliente, es lo que buscamos y nos ayuda a seguir presentes en la gente para cualquier trabajo que se les ofrece” (Entrevista 208) (Pequeña) (Mueblería, 15 personas, 10 años).

“Aumentar nuestra fuerza de ventas y tener un catalogo de productos más técnico y más fácil de usar para darnos a conocer” (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años).

Estas modalidades estratégicas de buscar la participación y el posicionamiento de mercado mediante actividades de marketing, denota la necesidad regional de activar la búsqueda de nuevos mercados y lograr posicionarse en la mente del consumidor, así como potencializar las estrategias de ventas y de promoción que para fines de otorgar rentabilidad y sustentabilidad a las operaciones de la organización.

“Pues ahora ya están abriendo un poco mas de mercado, como en Acambaro, y seria extender nuestro mercado para elaborar mas y vender más para así llegar a tener un crecimiento. (Entrevista 86) (Pequeña) (Dulces y cajetas, 12 personas, 35 años).

Las estrategias de marketing en las prácticas estratégicas de la localidad permite observar la fuerte orientación al mercado, que cada vez mayor número de empresarios comienzan a establecer como una prioridad de negocio, el garantizar mediante la exploración, la promoción, las ventas y algunas otras estrategias de marketing, posicionar sus productos y/o servicios en el mercado como estrategia primordial de crecimiento.

Estrategias de calidad total

En esta modalidad estratégica de prácticas, el empresario esta orientado a cubrir los requerimientos del cliente así como implementar un programa de mejora continúa de su proceso y servicio.

“Mejorar la calidad de mi producto constantemente y ofrecer lo mejor al cliente. (Entrevista 306) (Pequeña) (Repostería, 15 personas, 13 años).

Una de las características típicas de las empresas con estrategias competitivas orientadas a la calidad es que creen firmemente que la calidad es un instrumento de valor fundamental para los mercados de competencia en función a que la calidad de sus productos y servicios es un soporte para generar valor al cliente, al cual tratan de satisfacer de la mejor manera posible con todas las implicaciones que esto conlleva en mercados tan competitivos como los de micros y pequeñas empresas locales.

“Tratar de entregar el producto de calidad al cliente, tratar de satisfacer las necesidades del cliente y ser mejor en el mercado contra las competencias” (Entrevista 202) (Pequeña) (Alimentos, 38 personas).

“Realizar un trabajo serio, con responsabilidad y de mucha calidad, todas las personas que trabajamos aquí estamos enfocadas a lograr un mismo fin, nuestras piezas, deben competir con las de mayor calidad en el mercado, cuidamos cada detalle en lo que realizamos, es por eso que hemos logrado el reconocimiento de nuestros clientes, actualmente contamos con el ISO 9001 y eso ya es una gran distinción” (Entrevista 70) (Mediana) (Fabricación de equipos y piezas para laboratorios, 120 personas, 26 años).

Las estrategias de calidad orientan a las empresas a cumplir con requerimientos de gestión específicas para el logro de certificaciones internacionales de calidad cuyo concepto se ha adoptado como una de las estrategias de competencia de mayor confiabilidad y como motor fundamental de los requerimiento para acceder a programas de exportación, la calidad, tal como lo menciona Prahalad en su teoría de estrategias generales, es un paradigma de gestión que poco a poco comienza a impactar de lleno las prácticas empresariales de las micros y pequeñas empresas de la localidad.

Estrategias de financiamiento

Otro concepto de estrategias genéricas presentado por la teoría de las competencias centrales de Prahalad y Hamel, son aquellas relacionadas al capital de trabajo o financiamiento, desde la perspectiva de la micro y mediana empresa, la solidez financiera de sus negocios permite un desarrollo orientado a la rentabilidad mediante proporcionar una fuerte gestión estratégica de los recursos en función a financiamientos, inversiones, cuentas por cobrar, flujo de capital, etc...

“Fíjate que cuando una empresa es pequeña, mediana, o grande solo hay cuatro, la primera sería el factor de la inversión ver que es lo que vamos a hacer ya cuando acopiamos todos los recursos todos los elementos, llega el crecimiento de la empresa, ahí significa que debemos de estar siempre a la vanguardia al crecer vamos a tener desarrollo y depende mucho de las personas que haya un compromiso con la empresa

para no dejar que esta vaya a la etapa de liquidación, estas serian las estrategias” (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años).

“Pues tener un crédito más amplio por parte del gobierno” (Entrevista 358) (Micro) (Estructuras metálicas, 2 personas, 5 años).

Las estructuras de financiamiento en las empresas locales caracterizan las denominaciones estratégicas de casi 8% de la totalidad de aspectos localizados en el estudio, dada la importancia del aspecto del capital de trabajo como impulsor del desarrollo de los negocios locales, las micros, pequeñas y medianas empresas comienzan a derivar la importancia de la solidez financiera de las operaciones de sus unidades tratando de orientarlas al acceso de capital de financiamiento por medio de apoyos gubernamentales¹⁴, de sus clientes y demás estrategias afines con el fin de generar retornos de inversión a sus negocios y facilitar la transición económica que genera el crecimiento.

“La inversión es el factor principal que le da impulso a la empresa” (Entrevista 28) (Micro) (Dulces, 2 personas, 30 años).

Denotada la importancia de las estrategias financieras, cada empresa de la localidad estructura una estrategia acorde a su necesidad siempre en busca de la compra de activos u retorno de inversión que proporcionen una solida base de flujo operativo de capital y permitan generar una sustentabilidad de operación que permita el desarrollo a largo plazo de los negocios.

Estrategias de innovación

Dentro de la tipología que revelo nuestro estudio se encontró una pequeña proporción de estrategias de crecimiento que corresponde a los términos de la innovación determinadas como aquellas estrategias básicas del modelo de Prahalad y Hamel, que en su teoría de las competencias centrales colocan como las de mayor impacto dentro de una gestión estratégica eficaz, la arquitectura estratégica de las empresas se rigen por la capacidad de innovación de las mismas y en función a esta capacidad generan un intercambio sustentable, la innovación es el equivalente a la supervivencia en el futuro deseado.

“Para crecer, compraría maquinaria mas nueva y eficiente así como maquinas que realicen que realicen trabajos especiales en el vidrio” (Entrevista 415) (Micro) (Venta y maquila de cristal, 1 persona, 17 años).

“Seguir trabajando como hasta ahora con mucho esfuerzo y si es posible en un futuro cercano comprar más maquinaria moderna y avanzada, que nos permita ser líderes en

¹⁴ Para mayor información consulte el portal de la secretaria de economía www.economia.gob.mx, en su sección Pymes/Financiamiento.

nuestro trabajo” (Entrevista 352) (Pequeña) (Diseño de sistemas de riego pvc., 35 personas, 12 años).

“Una que es la más cercana es cambiar la presentación del empaque, por lo cual necesitamos una empacadora de alto vacío y como consecuencia pues nos duraría más en el anaquel” (Entrevista 331) (Micro) (Productos lácteos, 4 personas, 12 años).

Las estrategias de innovación corresponden en gran medida a la necesidad de crear las condiciones de desarrollo de las organizaciones en función a ciertos arquetipos estratégicos de gestión, tales como la incorporación de tecnología al proceso, partiendo de la premisa que la inversión en tecnología determina prácticamente el desempeño y la relación de la organización con su ambiente.

“La innovación en los muebles, pero que no pierdan su estilo” (Entrevista 210) (Pequeña) (Mueblería, 23 personas, 50 años).

La innovación es interpretada por las empresas locales como una estrategia de integración tecnológica al proceso y permite claramente establecer una posición acerca de las formas estructuradas de facilitación del proceso, dadas las condiciones competitivas de los rubros de actividad de las micro y pequeñas empresas, estas innovaciones técnicas, permiten establecer un sistema productivo de mayor alcance.

Modalidades estratégicas del estudio no correspondientes a un carácter funcional (Integración).

Estrategias de servicio

Las estrategias del enfoque de Prahalad y Hamel, determinan las características funcionales que concretan los contenidos de las estrategias, las modalidades estratégicas que no contienen una clara estructura funcional de contenido que derivo el estudio se compilan a manera de integración para determinar en que rubros de acción las empresas locales establecen maneras alternas a la teoría de competencias centrales generar estrategias de crecimiento, una de las modalidades de mayor impacto son aquellas referentes al servicio, la percepción de la importancia de los procesos de servicio son fundamentales para la empresa local y representa la proporción del 11.16% del total de referencias estratégicas de estudio.

“Ante todo dar un mejor servicio, cada día dar un mejor servicio, tratar de mejorar la masa, la maseca, tratar de ver más de cerca que conflictos hay. (Entrevista 382) (Micro) (Comercial, 5 personas, 7 años).

“Nuestras estrategias para crecer, este; primero, para mí es atender bien a los clientes para que ellos sigan viniendo al negocio porque si los tratamos mal se retiran y eso

sería una cosa que perjudicaría al negocio, entonces, lo que nosotros tratamos de hacer, es darle una buen atención al cliente y tratar de hacer los mejor posible nuestro trabajo” (Entrevista 229) (Micro) (Elaboración de trajes especiales, 2 personas, 4 años).

De acuerdo al estudio que realizamos se pueden identificar dos directrices claras acerca de las estrategias de servicio que emplean la empresas locales, una de ellas orientada a generar calidez y la otra denominada por la clara postura hacia el servicio, la proporción reflejada por el estudio es de 74% hacia empresas que emplean una estrategia de crecimiento en función a la calidez y el otro 26 % orientados a la denominación de servicio en virtud da la disponibilidad de sus productos y/o servicios en tiempo, lugar y forma para con el mercado, los anteriores testimonios revelan que las estrategias de servicio son percibidas por las empresas locales como instrumentos de generación de calidez en la forma de atención y trato al momento del acercamiento de este a los negocios, se cree que una buen postura de atención y trato genera valor para el cliente y por lo tanto generara una posición de preferencia para con el negocio en particular.

“Bueno es principalmente integrarnos con mas líneas de productos y poder ofrecer variedad que en nuestras propias tiendas y a nivel institucional, nuestros clientes encuentren todo, encuentren comida Japonesa, encuentren comida típica Mexicana, comida Europea, encuentren comida Francesa, encuentren comida Libanesa, esa es la intención y poco apoco vamos creciendo hacia eso, en nuestras tiendas ya tenemos para preparar comida japonesa y ofreciendo más variedad” (Entrevista 354) (Grande) (Alimentos, 160 personas, 14 años).

“Pues que puede ser, pues la estrategia puede ser mi producción verdad para que el quede contento con mi trabajo y así pueda regresar” (Entrevista 12) (Micro) (Balconería, 1 persona, 23 años).

Las estrategias de servicio, relacionadas a las prácticas operativas, son percibidas por las empresas locales como una forma de proporcionar oportuna y confiablemente sus productos y servicios, a manera de satisfacer la expectativa de disponibilidad y calidad del cliente en cuanto a aspectos como la variedad, la generación de valor en el área productiva, etc., cada aspecto de generación oportuna de servicio acerca a las empresas a contar con clientes más satisfechos gracias al establecimiento de estrategias claras de crecimiento que perfeccionen la venta de sus productos y/o servicios y generan una imagen positiva de la empresa en función al servicio, en la mente del consumidor o cliente.

Estrategias de gestión

La capacidad de gestión de las empresas locales es otro factor de prácticas estratégicas presentado como un resultado en la realización del estudio, la gestión y su implicación en las organizaciones es fundamental, las estrategias de crecimiento basadas en la gestión proporcionan una fuente clara de estructuración administrativa que oriente las operaciones desde la incorporación de recursos, gestión financiera, gestión de distribución, gestión de producción, hasta la gestión de control, etc... es un mecanismo para acercar a la organización a su verdadera razón de ser y a enfrentar la complejidad de la relación orgánico-ambiental en la cual desenvuelve sus actividades principales.

“Para empezar tendría que reclutar más gente, esa será una. Aquí mismo donde estamos o definitivamente abrir otra sucursal en otra parte de la ciudad porque tiene buen margen de venta se conoce el producto y se vende y de hecho la gente lo pide en diferentes partes de la ciudad, eso es lo que tendríamos que hacer” (Entrevista 376) (Micro) (Tortillería de harina, 6 personas, 4 años).

“Pues ya hemos crecido porque tenemos más de una pastelería, mis estrategias han sido siempre la buena administración” (Entrevista 305) (Pequeña) (Pastelea, 50 personas, 20 años).

Las estrategias de crecimiento que se sustentan en las prácticas de gestión son percibidas por los empresarios de la región como la incorporación de recursos y las actividades administrativas, entre otras, gran parte de las estrategias de crecimiento aportadas por las empresas locales en este rubro conduce a organizaciones que fomentan la integración de su personal para conducir prácticas conjuntas en búsqueda de objetivos y la adaptación al ambiente de transferencia.

“Yo creo que es esta cultura organizacional no, tener así como que la gente bien identificada y adecuada a cada puesto, el crecimiento tanto personal como técnico que se pueda tener de cada uno de ellos no, yo creo que la principal, seguir preparando a nuestra propia gente no, para que siga avanzando la empresa” (Entrevista 203) (Mediana) (Fabricación y montaje de estructuras metálicas, 100 personas, 25 años).

“Mis estrategias más que nada para crecer son mucho compromiso, mucha visión, previsión, calidad y servicio” (Entrevista 150) (Mediana) (Papel, 80 personas, 25 años).

Las prácticas de gestión orientadas hacia la estrategia, pretenden en las empresas locales proporcionar una plataforma dinámica de desarrollo mediante la incorporación de competencias basadas en su calidad humana y en la interacción real con el ambiente.

Estrategias de costos

Durante el análisis de nuestra investigación encontramos que otra de las estrategias de crecimiento empleadas por las empresas de la localidad de Celaya, Guanajuato, era incorporar los conceptos de costos como parte de su orientación operativa, los costos es uno de los aspectos de mayor impacto en la ventaja competitiva, según Porter (1980)¹⁵, el liderazgo en costos junto a la especialización o diferenciación y la identificación de nichos estratégicos de mercado soportan la naturaleza de la ventaja competitiva, los costos representan una preocupación poco configurada en las practicas estratégicas de las empresas de la localidad, su representación porcentual en función al total de estrategias que resultaron de nuestro estudio solo son de casi un 7%, lo que representa no ser una prioridad estratégica para los empresarios de la muestra.

“Pues hacer que los costos de mi producto sean bajos y el costo de venta sea el más accesible para mis clientes” (Entrevista 289) (Pequeña) (Panificadora, 50 personas, 40 años).

“Pues el realizar el producto con un bajo costo de producción y alta calidad” (Entrevista 201) (Pequeña) (Dulcería, 20 personas, 1 año).

La teoría de la ventaja competitiva nos menciona este tipo de estrategias son empleadas por las organizaciones para lograr la diferenciación en costos mediante las curvas de aprendizaje y las economías de escala, por su lado la traslación real a las prácticas empresariales de la región permiten observar que los costos son representados como una forma de proyectar precios competitivos al mercado con el fin de crear valor al cliente desde la perspectiva del costo de compra, por otro lado la economía de costos se ve representada por la reducción de aspectos como el decremento de tiempos, los costos de producción, los gastos directos e indirectos, entre otros, que ven otorguen un decremento real en la relación costo- beneficio.

“Pues las estrategias ahorita actualmente que tenemos es el bajo nivel de gastos, tenemos estrategias de innovación de productos, salen nuevos productos y recortar básicamente gastos de producción que es lo mas importante y lo mas fuerte dentro de la compañía” (Entrevista 31) (Grande) (Productora de alimentos, 200-250 personas, 48 años).

“Tener buenos precios” (Entrevista 30) (Mediana) (Fabricación de calzado, 82 personas, 25 años).

¹⁵ Para mayor información consulte “Estrategia y ventaja competitiva”, Michael Porter, Ed. Deusto. España.

Los costos son una estrategia de crecimiento sustentable identificado por las empresas de la localidad y que generan beneficios directos de crecimiento estratégico al ofrecer al cliente productos que cumplan con sus expectativas y contra partiendo un cuidadoso sistema de costos en decremento que permitan desarrollar a la empresa.

Estrategias de capacitación

Otras prácticas estratégicas de crecimiento identificadas en nuestro estudio son aquellas relacionadas con la capacitación y adiestramiento del capital humano, mas allá de ser un aspecto legislado por la autoridad competente, existe una predisposición entre aquellos empresarios que creen firmemente en la capacitación, de otorgar un valor fundamental a estas actividades como parte de la gestión que lideran, sin embargo solo un 2.28% de las estrategias del estudio develan la interacción de la capacitación y el adiestramiento en las empresas de la localidad.

“Capacitación general” (Entrevista 132) (Mediana) (Manejo de polietileno, 107 personas, 4 años).

“La capacitación” (Entrevista 323) (Grande) (Transformación, 400 personas, 12 años).

“Mira la estrategia principal es la capacitación, de todos” (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años).

Las organizaciones locales que proporcionan un valor importante a las estrategias de crecimiento mediante las practicas de capacitación están totalmente convencidas que la configuración oportuna del capital humano al proceso es fundamental para el logro de resultados, aportan un valor de conocimiento a la organización mediante la curva de aprendizaje y facilitan el proceso de la interacción del capital humano con al organización, por otro lado coadyuvan al desarrollo de los miembros de la organización y estimulan sus aportaciones a la misma.

“En esencia conseguir maquinaria sofisticada y con capacitación a los empleados para que los procesos sean de mayor provecho” (Entrevista 178) (Micro) (Lácteos, 7 personas, 15 años).

La capacitación facilita el proceso de la adecuación del capital humano a la organización y este fenómeno es percibido por la empresa local como una estrategia sustentable basada en el conocimiento y el desarrollo organizacional.

Estrategias de redes

El último rubro de estrategias encontradas en nuestro estudio son aquellas relacionadas a las redes de vinculación de las organizaciones con otras entidades locales, las practicas estratégicas orientadas a las redes proporcionan un “apoyo” a las operaciones de las empresas en búsqueda de crear asociaciones eficaces.

“Trabajar y hacer las cosas cada vez mejor, apegado a las autoridades con las que hay que cumplir y normas que imponen, vinculación y relaciones publicas con empresas más grandes, además de las vinculaciones con las escuelas del municipio” (Entrevista 338) (Micro) (Lácteos, 10 personas, 8 años).

“Lo principal buscar buenas relaciones que nos conecten con empresas” (Entrevista 362) (Micro) (Torno y soldadura, 10 personas, 25 años).

Las estrategias de vinculación en redes de las empresas locales permiten, bajo la percepción de estos, una forma de acercamiento a empresas de mayor envergadura para participar en procesos de cadenas productivas, una de las modalidades de la industria de la localidad es precisamente la interacción que tienen con empresas nacionales y globales al ser parte de su cadena de proceso al ser proveedores de estos, en realidad los 2 mayores rubros de trabajo industrial en la ciudad (metalmecánica e inyección de plásticos) son proveedores directos de la industria automotriz global entre otras.

“Seguir ofreciendo buen precio y más que nada ayudándoles a las tienditas a ganar ellos pero también nosotros” (Entrevista 279) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 25 años).

Otra consideración en las estrategias de redes es la vinculación con distribuidores minoritarios, estos proporcionan gran parte de los puntos de venta de una infinidad de empresas de mayor nivel, estas relaciones deben construirse bajo un modelo de ganar-ganar, donde el minoritario refleje un beneficio y el proveedor mayoritario tenga un resultado paralelo, por último la disposición al cumplimiento expreso de la ley que regula la empresa en la localidad genera indirectamente otra red de vinculo que implica una relación más tensa para la empresa.

Consideraciones sobre las empresas locales sin una estrategia definida de crecimiento

Derivado de nuestro estudio podemos observar que un gran porcentaje del total de entrevistas a las 420 empresas objeto del estudio no cuentan con un estrategia clara de crecimiento, un 16.66% de las empresas encuentran su posición estratégica en esta localización, lo que significa que sus negocios no tienden al crecimiento, después de un análisis a las respuestas que no muestran una estrategia en su descripción literal, llegamos a la

conclusión de que un 36% de estas, responden al total desconocimiento de estrategias en su negocio, el 37% responden a delimitar su respuesta en base al “trabajo duro y constante”, y por último el 27% responden a la negación de contar con estrategias de crecimiento.

“Me gustaría conocer algunas, carezco de información” (Entrevista 217) (Micro) (Talabartería, 6 personas 2 años).

“Pues trabajar duro y echarle muchas ganas” (Entrevista 291) (Micro) (Panadería 4 personas, 3 años).

“En realidad no tenemos estrategias” (Entrevista 398) (Micro) (Tortillería 7 personas, 18 años).

En realidad, la falta de una estrategia definida de crecimiento dificulta en gran medida el proceso de crecimiento del 16.66% de empresas en la localidad de Celaya, las razones fundamentales se dan al tenor de una falta de conocimiento de estas, de otorgar solo valor al trabajo operativo de las empresas y a no contar con estrategias en función a no creerlas una necesidad, si bien que algunas de las empresas sin estrategias han conservado su operación durante muchos años, la teoría de los ciclos nos menciona que ninguna unidad de negocio es invulnerable al paso del tiempo y que sin invariabilidad llegara a la etapa de liquidación si durante las etapas anteriores tales no se diferenciaron mediante la estrategia.

Conclusiones

De acuerdo a nuestra investigación y análisis exploratorio encontramos diversas formas de integrar bajo enfoques diversos las prácticas estratégicas de las empresas locales, las cuales fueron organizadas por su participación porcentual en función a la totalidad de entrevistas, en la siguiente clasificación:

1. Empresas con estrategias de posicionamiento de mercado.
2. Empresas con estrategias de capital de trabajo.
3. Empresas sin estrategias definidas.
4. Empresas con estrategias de servicio.
5. Empresas con estrategias de innovación.
6. Empresas con estrategias de calidad.
7. Empresas con estrategias de costos.
8. Empresas con estrategias de gestión.
9. Empresas con estrategias de redes.
10. Empresas con estrategias de capacitación.

Por otro lado la teoría de las competencias centrales establece las estrategias genéricas según la función donde es concentrado su contenido: Innovación, Calidad, Marketing, Financiamiento, de lo anterior podemos vislumbrar la correlación formal existente entre las estrategias propuestas por la teoría de Hamel y Prahalad y las estrategias locales que los empresarios establecen como instrumento de crecimiento, si bien la teoría de las estrategias genéricas de Hamel y Prahalad limitan a estas a su conceptualización funcional dentro de la organización, el presente estudio analiza la totalidad de estrategias encontradas por conceptos funcionales y variables.

Las estrategias de correlación formal entre el estudio y la teoría son las referentes al Marketing (Estrategias de posicionamiento de mercado), al financiamiento (Estrategias de capital de trabajo), a la calidad total (Estrategias de calidad) y a las de innovación (Estrategias de innovación).

Sabemos de antemano, que falta discusión analítica más medida sobre la correlación tentativa y expresa de este estudio, y dada la complejidad que muestran los ambientes actuales de los negocios, la tipología estratégica de diferentes regiones puede variar en virtud a la limitación estadística de la muestra del presente estudio, que no dejar vislumbrar otras prácticas estratégicas.

La teoría de Hamel y Prahalad, sobre las estrategias genéricas de competencia, hablan de estrategias orientadas por la función que las genera y las contiene, esto conlleva implicaciones dentro de la teoría de competencias centrales, por otro lado las especificaciones estratégicas de la muestra contienen aspectos integrados a funciones organizacionales tales como el costo, la capacitación, etc.... es medularmente importante agregar profundidad a los términos del presente estudio ya que la competitividad local es un tema fundamental para el desarrollo económico, la modesta aportación del presente estudio es encontrar una sintonía entre las prácticas estratégicas teóricas de un modelo actual de gestión con las prácticas locales ya que la propuesta aquí presentada solo empata los términos estratégicos de la taxonomía de estrategias, el desarrollo profundo de esta correlación sería tema de otra propuesta de investigación.

Bibliografía

- Alvares, L. (2003): Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad, *Revista Contaduría y Administración*, no. 29, pág. 1. UNAM, México.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2005): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- Bueno, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid, 5.a ed.
- Contreras, R. (Coordinador) (2007): *Necesidades del comercio al por menor en Celaya. Pequeños y micro negocios*, Investigación realizada para apoyar a los pequeños comerciantes. Convenio con la CANACO de Celaya y la Universidad de Guanajuato. ISBN: 978-84-690-5506-9, En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.
- Contreras, R. (Coordinador) (2007): *Análisis de la industria manufacturera en Guanajuato focalizado en Celaya.*, En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.
- Encuestas a microempresas de Celaya, Guanajuato sobre las necesidades de la educación, Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya, 2005.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990): Las competencias centrales y la corporación, *Harvard Business Review* 68, numero 3, págs. 79-91.
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press. Boston. USA.
- Porter, M. (1980): *Estrategia y ventaja competitiva*, Desusto, España.

Anexos.

Tamaño * Estrategias de crecimiento. Crosstabulation.

Case Processing Summary.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tamaño * Estrategias de crecimiento	407	96.9%	13	3.1%	420	100.0%

Count. Tamaño * Estrategias de crecimiento. Crosstabulation.

		Estrategias de crecimiento										Total
		Posicionamiento de mercado	Capital de trabajo	Servicio	Innovación	Calidad	Costos	Gestión	Redes	Capacitación	S/N Estrategia	
Tamaño	Micro	50	26	33	10	48	12	28	6	3	47	263
	Pequeña	26	1	13	11	16	11	7	2	3	14	104
	Mediana	3	2	0	4	4	4	8	0	3	3	31
	Grande	1	0	2	0	0	2	1	1	1	1	9
Total		80	29	48	25	68	29	44	9	10	65	407



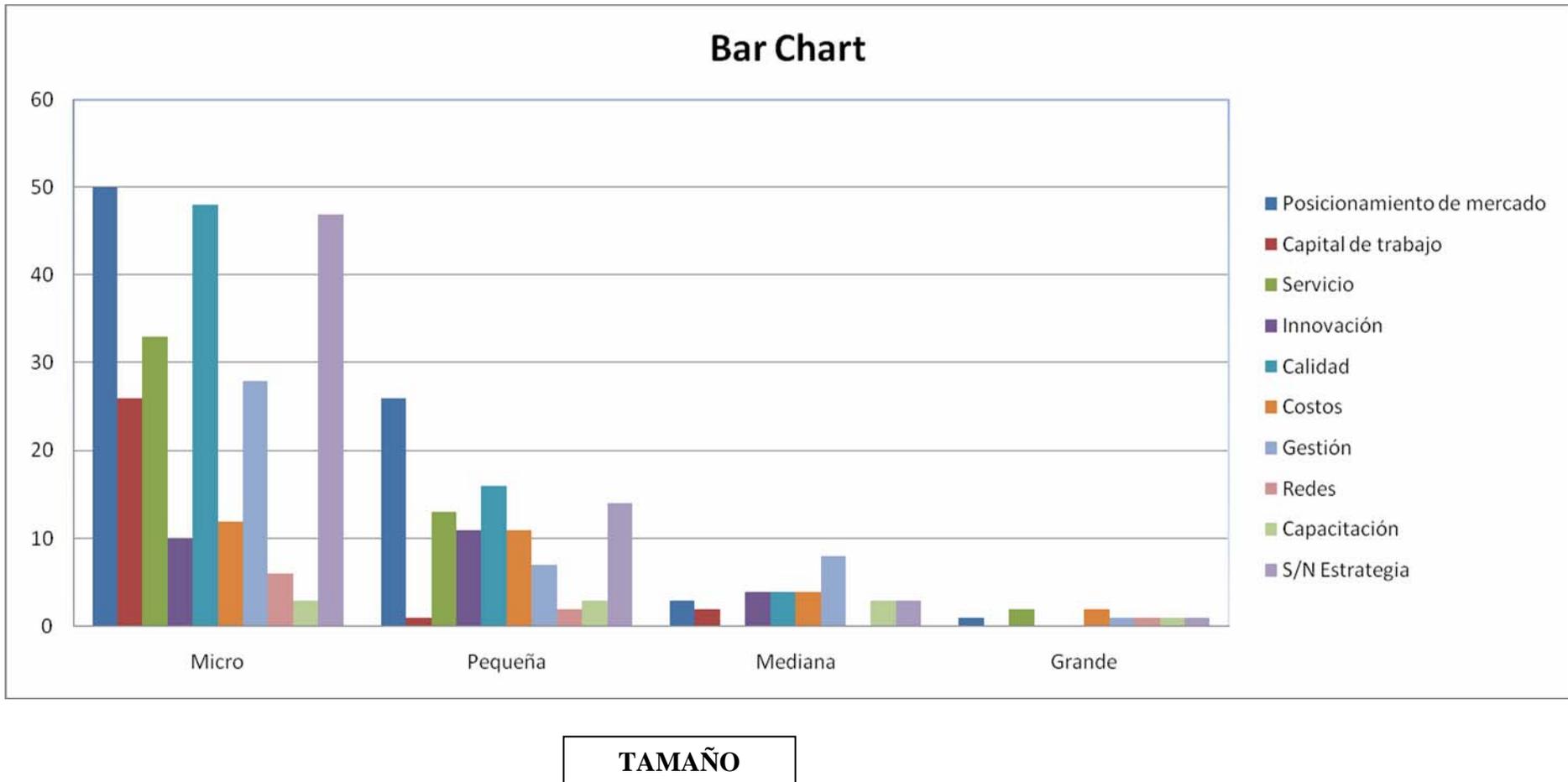
Count. Estrategias de crecimiento * Estrategias generales (Prahalad Y Hamel, 1994)

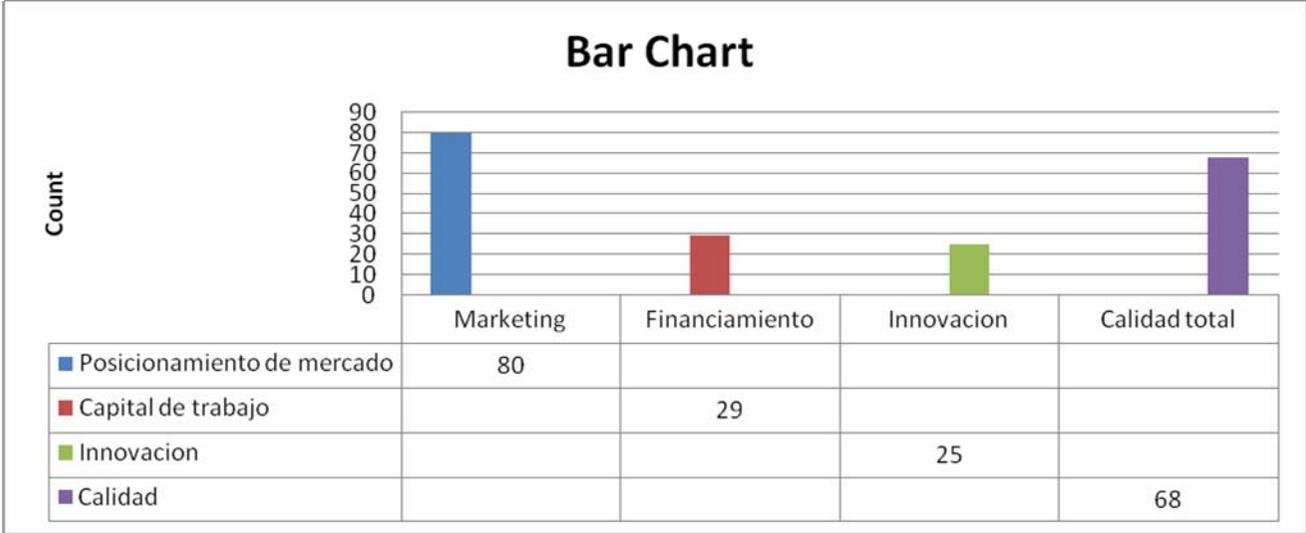
						Total
		Posicionamiento de mercado	Capital de trabajo	Innovación	Calidad	
Estrategia	Marketing	80				
	Financiamiento		29			
	Innovación			25		
	Calidad total				68	
Total						202

Case Processing Summary.

	Cases					
	Valid		N/A		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tamaño * Estrategias Correlacionadas	202	49.64%	13	50.36%	205	100.0%

T U O C





■ Posicionamiento de mercado	80		
■ Capital de trabajo		29	
■ Innovacion			25
■ Calidad			68

POTENCIALIDADES Y PROBLEMAS DE VENTAS EN EMPRESAS (Estudio local en Celaya Guanajuato)

Universidad de Guanajuato
Facultad de Ciencias Administrativas

Ricardo Contreras Soto
riconsoto@hotmail.com

Samara Cuevas Abonce
sambra@hotmail.com

Paola Eugenia Preciado Méndez
pao_1707@hotmail.com

Juan Manuel Romero Castro
clavicula_nox@hotmail.com

Resumen

La investigación parte del interés de explorar las empresas con relación a las ventas, especialmente en los problemas a los que se enfrentan en éste ámbito, para conocer las causantes tanto de las ventas bajas como de ciertas estrategias para obtener ventas altas.

Este estudio es una aproximación cualitativa realizada a 420 empresas en Celaya, en donde encontramos los problemas que detienen el alza en las ventas y cómo los empresarios han realizado acciones que conlleven al mejoramiento de las mismas.

En la investigación realizada resaltan las soluciones que emplean los empresarios utilizando como medio de solución para las ventas estrategias de precios, estrategias de publicidad, estrategias de distribución, estrategia de producto, prospección de clientes etc., sin embargo los empresarios también se enfrentan a una variedad de problemas entre los cuales encontramos: que las ventas dependen a la temporada, por una mala organización interna, por contar con personal deficiente, que se cuenta con merma de producto, que existe una gran competencia etc., siendo estos factores uno de los principales que afectan sus ventas.

Palabra clave: ventas

Introducción

Este trabajo es parte de un conjunto de estudios realizados por algunos estudiantes de Mercadotecnia de la Universidad de Guanajuato, a distintas empresas en Celaya, principalmente micros, pequeñas y medianas por la composición de la tendencia nacional. Como primer punto analizamos las potencialidades y problemas en las empresas, es decir sus virtudes y defectos. El propósito de nuestra exploración es analizar los problemas que detienen el alza en las ventas y como los empresarios dan solución a esas dificultades. Tratando de profundizar analíticamente basados en los discursos de los testimonios que

encontramos. Las soluciones que proporcionan los empresarios ante sus problemas de ventas, están muy apegadas a la realidad y a la teoría existente sobre el tema

Para efectos de desarrollo hemos dividido el presente trabajo en dos grandes secciones:

1.- Problemas de ventas, donde se agrupan en categorías las dificultades con las que cuentan los empresarios de la región que limitan sus ventas.

2.- Soluciones a los problemas, emprendidas por los mismos empresarios ya sea con un previo análisis o asesoría o bien, empíricamente.

Esta investigación busca obtener los datos precisos que ayuden a proponer acciones de solución a los empresarios para aumentar sus ventas y crear un entorno más competitivo en la región.

Problemas

Después de analizar las respuestas otorgadas por los empresarios entrevistados, se encontraron ciertos problemas que ellos detectan en cuestión a las ventas. Algunos de ellos simples, sin embargo, la falta de capacidad de los propietarios impide la resolución efectiva de los mismos. Los problemas se encuentran agrupados y clasificados en categorías que permiten un mejor entendimiento de las dificultades para vender. Previo a los problemas, se menciona una análisis por cada categoría que introduce a una explicación teórica del mismo.

El siguiente diagrama muestra los problemas detectados por los empresarios en sus organizaciones:



A continuación vamos a analizar cada una de estas sub-dimensiones.

Ventas de acuerdo a temporadas

Es normal que las ventas varíen según la temporada. Para productos alimenticios esto es mayor debido a que algunos se consumen solo en tiempo de frío y otros en los de calor. Es necesario que el empresario sepa si sus productos o servicios ofertados están sujetos a una mayor o menor demanda ante distintas temporadas del año y que variables son las que los afectan.

Son variantes de temporadas. De acuerdo a la temporada la cantidad que se vende es mayor o menor. (Entrevista 2) (Micro) (Purificadora de agua, 3 personas, 1 año).

Hay temporadas que las ventas bajan mucho pero seguimos adelante. (Entrevista 311) (Micro) (Panificadora y pastelería, 5 personas, 15 años).

En temporadas están muy bajas y echamos mano de lo que podemos no nada mas trabajamos en esto. (Entrevista 309) (Pequeña) (Repostería, 14 personas).

Las ventas han bajado, ya que hay épocas en donde se vende más pan y épocas en las que se vende menos. (Entrevista 270) (Micro) (Elaboración de Pan, 3 personas, 100 años).

Pos nada más que hay veces que no se vende mucho pero así son todas las ventas unos días se vende mucho y otros muy poco. (Entrevista 221) (Micro) (Churritos de harina, 5 personas, 25 años).

En cuanto a las ventas eso es siempre es un problema porque es variable y tenemos que saber más que nada que temporadas son las buenas y que temporadas son las malas. (Entrevista 8) (Pequeña) (Producción de figuras de azúcar, 26 personas, 4.5-5 años).

La falta de clientela en temporadas, porque hay veces que no viene nadie, una o dos personas de repente. (Entrevista 33) (Micro) (Fabricación de carbón, 4 personas, 60 años).

La venta del producto casi es por temporada y hay veces que no se vende mucho. (Entrevista 20) (Micro)(Dulcería y fábrica de cajeta, 5 personas, 15 años).

Si pues te digo ahí como en todo unas temporadas buenas, otras que cae chamba otra que no y pues que le hace uno, uno nomás hace bien su trabajo para que al cliente le guste y ya. (Entrevista 45) (Micro) (Mueblería, 7 personas, 13 años).

Pues las ventas de nosotros pues como son ventas por temporada, tenemos que aprovechar las ventas altas para cuando son tiempo de calor que es cuando se vende el pan ir desquitando los problemas económicos que se nos presentan. (Entrevista 98) (Micro) (Panadería, 6 personas, 20 años).

Pues que sólo me compran cuando se va a construir algo. (Entrevista 130) (Pequeña) (Fabricación de tabique, 20 personas, 10 años).

Pues que solo me compran tabique cuando se va a construir algo. (Entrevista 131) (Pequeña) (Fabricación de tabiques, 40 personas, 25 años).

Mira las ventas en este negocio son muy volubles ya que como todo hay temporadas altas, bajas y hay veces en los que no vendo nada de producto pero esto con el paso del tiempo se asimila y se adopta. (Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años).

Las ventas luego están muy bajas de acuerdo a la temporada y pues cuando bajan las ventas pues nos afecta en muchas cosas verdad. (Entrevista 171) (Micro) (Dulces y cajetas, 10 personas, 29 años).

Me parece que ninguno que afecte los ingresos del negocio, es igual que todo, hay temporadas en las que si se vende muy bien y hay temporadas en las que no mucho. (Entrevista 174) (Pequeña)(Fabrica de cajetas, 12 personas, 65 años).

Todos los negocios tienen problemas con lo de las ventas hay temporadas en las que no se vende nada. (Entrevista 180) (Micro) (Fabricación de tabiques, 8 personas, 8 años).

En cuanto a las ventas, hay temporadas en que bajan, pero poco a poco se van recuperando. (Entrevista 206) (Micro) (Compra-Venta de mueblería, 5 personas, 8 años).

No tengo ningún comentario. En tiempo de lluvias los niños no salen pero tengo que estar en la lluvia por que si no que como. (Entrevista 322) (Micro) (Venta ambulante de Churros, 1 personas, 3 años).

Que solamente son ventas de temporada. (Entrevista 341) (Micro) (Venta de regalos, 1 personas, 2 años)

Los normales ya que hay temporadas de venta y temporadas que no. (Entrevista 343) (Micro) (Venta de ropa, 2 personas, 10 años).

Pues las ventas varían mucho podemos decir que hay temporadas que nos va muy bien por la competencia, lo hemos solucionado, no podemos decir que lo hemos solucionado pero buscamos la manera de cubrir. (Entrevista 248) (Pequeña)(Panadería, 16 personas, 25 años)

Una de las ventajas de conocer perfectamente en que temporada se vende más el producto y en cuales no permite planear la producción de manera que cuando la demanda sea alta se tenga el producto suficiente para satisfacerla, y si la demanda es poca no se tenga excedente de producto que se convierta después en merma.

Nada más las temporadas muy bajas, pero pues no se pueden solucionar porque simplemente la gente pues no quiere pan, ni modo que se lo vendamos a fuerza, simplemente en esas temporadas se produce menos y ya. (Entrevista 290) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 20 años).

Se ha mas o menos detectado en ocasiones la temporada alta y baja y así es como se elabora la producción. (Entrevista 219) (Pequeña)(Fundidora, 27 personas).

Es como todo a veces hay buena venta y a veces hay baja venta; cuando hay menos venta tenemos que hacer baja producción.. (Entrevista 220) (Micro) (Pastelería, 3 personas, 15 años).

En temporadas de calor es cuando baja la venta o en el tiempo que los niños no van a la escuela, entonces en ese tiempo se elabora el producto que se necesita para el tiempo en que se necesita, por eso debe tener una caducidad tolerable para que no caduque a la hora de venderlo. (Entrevista 86) (Pequeña) (Dulces y Cajeta, 12 personas, 35 años)

A veces a tenido bajas pero no se ha investigado porque y no es una temporada determinada. (Entrevista 412) (Pequeña) (Fabricación de refacciones automotrices, 25 personas, 6 años)

Un problema al cual se enfrentan las empresas que venden productos no tan necesarios es que éstos por lo regular son requeridos por el mercado cuando a éste último le depositan su salario que generalmente es cada quincena.

Bueno en cuanto a las ventas el problema básico que creo la empresa tiene que es el poder adquisitivo pues este es difícil que un negocio y mas que una pequeña empresa pueda seguir adelante y progresando, la gente desafortunadamente vive de la quincena, en días de quincena se vende muy bien y termina la quincena y no se vende, es un problema que pues nos acusa a gran mayoría a la gran mayoría de empresarios pequeños.. (Entrevista 310) (Pequeña)(Pastelería, 15 personas, 3 años)

El ambiente externo es algo que no se puede controlar y el empresario debe de saberlo. El frío y el calor alteran la demanda de un producto dependiendo de la naturaleza del mismo sobre todo si es alimenticio. El clima influye tanto en la alteración del estado físico del producto y su producción, así como en el deseo del mercado hacia el.

Pues yo digo que el cliente que es de cada quien es de cada quien aún cuando ahorita hay mucha competencia nuestras ventas están bien, los meses fuertes donde tenemos grandes ventas es en el mes de noviembre y diciembre es cuando tenemos altas ventas por la temporada de frío y diciembre llega mucha gente de fuera y consume mucho. (Entrevista 83) (Micro) (Fabricación de rollo de guayaba, 8 personas, 44 años).

Pues lo normal dentro de este negocio hay temporadas de venta, la temporada de ventas baja es la época de calor y la temporada de ventas altas es la época de frío. (Entrevista 285) (Micro) (Elaboración de Pan, 7 personas, 17 años).

Las ventas en temporada de calor por lo general bajan, antes nos sobraba mucho producto en esa temporada y pues ahora solo producimos menos en ese tiempo ya más o menos sabemos cuanto producir para no desperdiciar. (Entrevista 275) (Micro) (Elaboración de pan dulce, 7 personas, 30 años)

No, nada mas que hay, por ejemplo en primavera, que hace calor se vende de menos. (Entrevista 277) (Micro) (Panificadora, 1 persona, 20 años)

Pues ventas no varía mucho en que se venda y que no, sino que casi siempre ha sido parejo, en periodos de frío la venta sube y en el calor baja. (Entrevista 273) (Micro) (Pan, 3 personas, 20 años).

En tiempos de calor las ventas bajan y en temporada de frío se elevan y las ventas se recuperan.. (Entrevista 253) (Pequeña) (Panificadora, 13 personas, 16 años)

Como ya te decía solo se tiene problemas cuando es la época de frío, pero de ahí en más pues no. (Entrevista 236) (Micro) (Peletería y heladería, 2 personas, 3 años)

Lo normal dentro de este negocio hay temporada de ventas altas esto es cuando hace frío y temporada de ventas bajas cuando hace calor. (Entrevista 251) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 19 personas, 26 años)

En tiempo de calor bajan las ventas. (Entrevista 247) (Micro) (Industria Alimenticia, 5 personas, 4 años).

Si por ejemplo en la época del calor casi no hay ventas, ahora otra cosa del calor es que los dulces artesanales llevan un empaque muy simple, entonces no son empaque... digamos una papa sabritas tienen un empaque con aluminio, de hecho cuestan más los empaques y la publicidad que lo que traen adentro, entonces de aquí la cosa no es así, entonces por eso si hay muchos problemas pequeños con los que tu tienes que luchar y la otra es que no puedes venderle a una tienda grande porque te dice: te compro, pero súrteme, tráeme, acomódame y espérame a pagarte a la hora que se me pegue la gana, te dicen son noventa días para pagar y te tardan más de eso, entonces tu estas pero tienes que tener siempre surtido, siempre surtido y en noventa días ya le surtiste seis o siete veces y sigue la deuda y sigue la deuda entonces no puedes crecer mucho. (Entrevista 61) (Micro) (Dulces regionales, 8 personas, 22 años).

Ah, esas si han bajado, de un 50 a 60%. Si baja, hasta en tiempo de invierno baja, de 70% a 80%. (Pero los gastos no son igual de invierno a primavera, pero sigue afectando, la temporada). Si gasta uno menos, pero de todos, modos, hay que trabajar. (Entrevista 237) (Micro) (Peletería y revería, 3 personas, 26 años).

Por lo regular no existen demasiados problemas pero uno de los que hay es el de las temporadas bajas ya que gracias a la experiencia que hemos tenido las temporadas bajas son durante la época de calor y las altas las de humedad y frío.. (Entrevista 245) (Micro) (Panadería, 10 personas, 5 años).

Sólo el tiempo de lluvias que como ya mencione, afecta a este negocio. (Entrevista 4) (Micro) (Reparación de bombas para pozo, 3 personas, 13 años).

En temporada de calor las ventas bajan y este es un problema que actualmente no he solucionada ya que no depende de mi, en gran parte el problema ya que es debido al ambiente. Otro problema en cuanto a la venta es en diciembre estas aumentan y hay proveedores que no me pueden surtir la cantidad requerida para abastecer a mis clientes. . (Entrevista 80) (Pequeña)(Venta de cajetas, 27 personas, 8 años)

En tiempos de calor las ventas bajan y en temporada de frío se elevan y las ventas se recuperan. (Entrevista 88) (Pequeña) (Productora de Pan, 13 personas, 16 años).

Y las ventas son variables, por que cuando hace calor se vende muy poquito, cuando hace frío sube la producción entonces vendemos mas, a veces se nos cae un pedido pero nos llega otro, entonces es variable la venta de aquí y si ya tengo pedidos fijos. (Entrevista 91) (Micro) (Panadería, 5 personas, 5 años).

El año pasado que casi no llovió estuvieron muy bajas las ventas y estuvimos sufriendo todo el año porque si no llueve no hay nada. (Entrevista 148) (Micro) (Fabricación de calzado, 3 personas, 18 años).

Pues en esta temporada no son muy buenas ya que comienzan los fríos pero en tiempo de calor logramos recuperarnos. (Entrevista 170) (Pequeña) (Elaboración de paletas, 20 personas, 20 años).

Claro, mis productos únicamente los puedo producir en mayoría durante las temporadas de calor, que es cuando las vacas producen más leche, además en tiempos de frío a la gente no se le antoja tanto el producto como en otras épocas como las de calor. (Entrevista 178) (Micro) (Lácteos, 7 personas, 15 años).

Las ventas nada mas en tiempo de frío bajan poquito pero como estamos mas o menos acientados sabemos q en temporada baja es en tiempo de fríos y lluvia pero por eso tratamos que en tiempo de calor guardar para esa temporada. (Entrevista 316) (Micro) (Peletería y nevería, 3 personas, 9 años).

En invierno bajan las ventas. (Entrevista 328) (Micro) (Helados, 6 personas, 48 años).

Luego, en medio año es cuando se bajan más las ventas, pero ya como en estos meses de septiembre para arriba suben un poquito más las ventas. (Entrevista 393) (Micro) (Tortillería, 4 personas, 10 años)

Las ventas en este negocio dependen de la temporada, en tiempo de frío vendo mas nieve y en tiempo de calor se venden muy bien ambas. (Entrevista 410) (Micro) (Peletería, 5 personas, 14 años).

Las bajas ventas en temporada de calor. (Entrevista 281) (Pequeña) (Elaboración de Pan, 30 personas, 31 años).

Hay en las ventas el único problema que ha habido es que en tiempos de calor baja un poquito la venta. (Entrevista 241) (Micro) (Comercial, 7 personas, 15 años).

Pues en si esto del queso va llevado con la leche bronca, en esta época el problema es que se baja la producción de leche bronca y aumentan las ventas y pues las vacas siempre en tiempo de frío pues no van a dar mucha leche. . (Entrevista 331) (Micro)(Productos lácteos, 4 personas, 12 años).

Yo digo que en cuanto a las ventas es normal osea nada mas es entender el ciclo no es de que no todos los días del año se vende igual en tiempos de calor baja y en tiempos de frío sube y en tiempos de fiesta sube pues ya conociendo el sistema pues ya se va uno acondicionando se comprime o se amplía. (Entrevista 301) (Micro) (Industrial, 4 personas, 14 años).

Hay en las ventas el único problema que ha habido es que en tiempos de calor baja un poquito la venta. (Entrevista 241) (Micro) (Comercial, 7 personas, 15 años).

Eh! eh! los problemas que hemos tenido es por el tipo de clima que a veces pues los trajes que hacemos tienen que ser de cierta tela y es muy calurosa, lo que hemos hecho es buscar otras

telas que sean adecuadas para los trajes pero que sean mas ligeras, es lo único. . (Entrevista 329) (Medina)(Elaboración de trajes, 70 personas, 20 años)

En temporadas de calor lo único que se hace es producir un poco menos de producto para evitar desperdiciar innecesariamente. (Entrevista 276) (Pequeña) (Elaboración de pan, 18 personas, 40 años)

Existen ciertos periodos en los que las ventas disminuyen por el gasto que los consumidores hacen ante un evento especial. Uno de los más importantes es la entrada a clases por parte de los estudiantes, ya que el pago de inscripciones y colegiaturas no permite que se cuente con dinero para la compra de productos que no son de primera necesidad. Al contrario de esto hay días en los que la venta se eleva por ejemplo en los días festivos, en los que se regalan obsequios o donde la emoción de la gente los lleva a realizar una compra no tan necesaria.

Solamente cuando la venta baja en temporada escolar pero después se arregla al salir de vacaciones. (Entrevista 99) (Micro) (Venta de comida, 4 personas).

Las ventas se manejan a como lo hemos ya tratado es todo el año hay ciertas épocas, lo que me he fijado es que en San Miguel se manejan de acuerdo a una mercadotecnia, así lo veo yo, es por ejemplo hay muchas fiestas de las cuales este se genera comercio, vamos entonces uno se enseña a saber las épocas donde bajan y donde suben, una época difícil viene siendo la entrada de estudiantes a las escuelas, este en lo que es agosto y las salidas igual que se genera mucho gasto y a la vez se deja de consumir.. (Entrevista 18) (Micro) (Comida rápida, 6 personas, 3 años).

Pues las ventas varían siempre luego se vende mas, luego menos, cuando se vende mas es en diciembre, mayo, el 10 de mayo el día de la mamas. (Entrevista 307) (Micro) (Comercial, 2 personas, 6 años).

En cuanto a las ventas, la venta si ha estado baja, esperamos que suba con el pan de muerto, pero con lo que nos damos una compensación es por la venta de mayoreo, porque vendemos mucho mayoreo, tenemos entregas los fines de semana a banquetes y a empresas y con estas ventas voy compensando lo de las ventas bajas. (Entrevista 261) (Micro) (Panadería, 9 personas, 25 años).

Hay temporadas en las que no hay mucho que diseñar pero me recupero en temporada de graduaciones. (Entrevista 7) (Micro) (Diseño de Vestidos y trajes, 6 personas, 8 años).

Muchas veces las ventas son bajas, varían en temporada de enero a julio las ventas de julio a diciembre se compone las ventas. (Entrevista 102) (Micro) (Comercial, 1 personas, 15 años).

Pues hay ventas bajas como todos si a uno le va bien dentro del comercio como comerciante a nivel ciudad si algunos les va bien a nosotros también si nos va mal es q el comercio está bajo

no hay dinero. Ya desde ahorita tiempo de noviembre – diciembre bajan, en enero vuelven a subir en marzo abril mayo vuelven a bajar en agosto septiembre aquí se nota por el tiempo de escuela los gastos q tiene en la escuela cuando entran los libros uniforme inscripciones pos baja un poquito la venta pero horita todo se nivela y es tiempo de pachanga sacan los ahorros rompen el cochinito y ya nos va bien. (Entrevista 129) (Micro) (Venta de fruta y jugo, 4 personas, 80 años).

Bajan en temporada de fin de año. (Entrevista 132) (Mediana) (Manejo de polietileno, 107 personas, 4 años).

A las ventas, ahora sí que va por temporadas, bueno la cajeta tiene sus temporadas por ejemplo luego se vende muy bien lo que es ahorita el tiempo de frío, que empiezan vacaciones y semana santa, los demás días es cuando se nos atora mucho la producción. (Entrevista 165) (Micro) (Fabricación de cajeta, 3 personas, 25 años).

A veces bajan, sobre todo en los meses de mayo y junio, pero después se recupera. (Entrevista 199) (Micro) (Panadería, 2 personas, 22 años).

Pues yo digo que es como todo o sea hay bajas y altas o sea lo que es ahorita diciembre si se vende muy bien pero lo que es desde junio a agosto no hay nada o sea si hay pero muy baja. (Entrevista 315) (Pequeña) (Artesanías de madera, 15 personas, 8 años).

No. bueno a medio año a veces bajan un poco. (Entrevista 344) (Micro) (Fabricación de muebles para oficina, 4 personas, 20 años).

Días si, días no, dependiendo de cómo, del día, las temporadas más que nada en vacaciones, dependiendo como este. (Entrevista 295) (Pequeña) (Panificadora, 12 personas, +20 años).

Muchos empresarios al ver que hay temporadas en que sus clientes no cuentan con el capital necesario para efectuar una compra otorgan facilidades de pago para asegurar la venta y de ésta forma poder mantener al cliente. Esto es una buena medida solo si la empresa cuenta con una capacidad crediticia buena.

Pues hay épocas en las que se vende mas y en las que se vende menos y a veces he tenido que otorgar facilidades de pago a mis clientes. (Entrevista 38) (Micro) (Fabricación de muebles, 1 personas, 12 años).

Un factor importante para mantener las ventas en temporadas de baja demanda de los productos es el trabajo en equipo. Por ejemplo el área de ventas se puede organizar para cubrir un área mayor de mercado y así poder vender los productos que en otros territorios no se hubieran vendido por la escasez de la demanda.

Hay temporadas buenas y malas pero hemos logrado salir gracias al trabajo en equipo. (Entrevista 43) (Micro) (Elaboración de Muebles, 5 personas, 30 años).

Existe el problema de que el producto que hacemos por ejemplo la lotería hay temporadas bajas en diciembre la gente no busca loterías la gente busca algo mas grande no se para regalarles a sus pequeños este, que hemos hecho durante el año nos administramos un poquito para que en diciembre ya este todo resuelto y aun que baja un poquito la capacidad de producción nosotros seguimos produciendo para que empezando el año, porque ya pasando el 6 de enero empieza otra vez a buscarse el producto. Quizá un poquito el descartar responsabilidad en torno a las ventas, por ejemplo de ventas yo me encargo pero entonces yo no alcanzo a abarcar todo el mercado quizás lo bueno sería también hacer un equipo en torno a las ventas, sabes que tu te vas a encargar de tal zona y apoyarlos, vaya para que no les falte producto y lo puedan mover mucho mejor. (Entrevista 56) (Pequeña) (Papel y cartón maquila, 20 personas, 15 años).

Regularmente en cada año, en cierta época se viene unas disminución de la venta, se vende muy poco, y se venden más, cuando se vende poco se soluciona tratar de echarle ganas todos en equipo. (Entrevista 382) (Micro) (Comercial, 5 personas, 7 años)

Una buena medida de los empresarios ante la inestabilidad de las ventas por temporadas es ahorrar en esos periodos donde las ventas son buenas para poder solventar los gastos de los meses en que el ingreso de capital hacia la empresa no es muy bueno.

Son altas y bajas como ahorita estamos pagando una diferencia, esto es por temporada de un 20% o 15% de la capacidad de ventas a otros tiempos de calor de otra temporada. Lo soluciono a veces ahorrando en el buen tiempo para solventar los gastos en el mal tiempo de otra temporada, hay meses desde septiembre hasta febrero que no se tienen buenas ventas y uno tiene que pagar el gasto del mes. (Entrevista 319) (Micro) (Peletería y nevería, 7 personas, aprox. 35 años).

Que hay temporadas en las que no se vende nada y otras en las que si, en otras palabras el mercado es inestable, y pues en el momento en que se logran buenas ventas hay que ahorrar para esos momentos difíciles. (Entrevista 370) (Micro) (Carpintería, 8 personas, 12 años)

Ah pues inicialmente las ventas estaban muy bajas pero lo hemos ido solucionando con nuestras políticas que funcionan muy bien, en este momento están las ventas muy bien mas en estas temporadas de frío el pan se coloca muy bien y tenemos la verdad buenas ganancias pero hay temporadas en las que se bajan pero hay vamos.(Entrevista 279) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 25 años)

Factores Externos

El alza de las divisas es un factor económico que la empresa no puede controlar, y si ésta compra materia prima cotizada en moneda extranjera el costo de sus productos variará de

acuerdo a ello. De esta forma, el empresario se enfrenta al problema de que si el costo de sus productos sube las ventas bajarán.

Tiene altas y bajas porque nos perjudica que suba el dólar porque nos sube el precio de las telas y la competencia también nos perjudica porque tu tienes costos y calidad y por eso das ese precio y ellos lo manejan económico pero no con buena calidad y aunque llegamos a perder clientes, regresan porque se dan cuenta que nuestro trabajo es de mejor calidad. (Entrevista 67) (Micro) (Fabricación de ropa, 16 personas, 20 años).

El aumento en el costo de la materia prima obliga al empresario a sacrificar parte de la utilidad o bien aumentar el precio de sus productos y si éstos no son de alto consumo o de primera necesidad las ventas de los mismos descenderán a menos que el precio de la materia prima se estabilice.

Ahorita como lo aumentamos un poquito por la azúcar que subió, este se detiene un poquito por el precio, son bajones de venta. (Entrevista 282) (Micro) (Producción de pan, 6 personas, 23 años).

Los problemas siempre han sido y serán por el constante cambio en el alza y la baja de los metales. (Entrevista 196) (Pequeña) (Compra-Venta de materiales reciclados, 12 personas, 5 años).

La situación generalizada del país durante este año a principios de este año que subió mucho el cobre verdad que es una materia prima que nosotros utilizamos aquí para nuestra producción el mismo acero y dio por consecuencia que se bajarán las ventas y nosotros a raíz del incremento de los materiales lo que hicimos fue incrementar nuestra producción con la misma gente si entonces actualmente estamos compitiendo verdad en ese sentido con producción pura producción con la misma gente la misma maquinaria y todo.. (Entrevista 411) (Pequeña) (Refacciones automotrices, 38 personas, 12 años).

Las fuerzas económicas y políticas influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las acciones emprendidas por las empresas. Los cambios y las alteraciones que se originen en este entorno pueden afectar los ingresos, los precios y la necesidad de compra del consumidor.

Pues por ahí del 86 y 87 yo vendía muy bien mi producto, tenía buenas ventas, le subía el precio y aun así la gente me compraba bien, después vino la devaluación y pues ya no fue lo mismo ahora tengo que mantener el precio y pues estar checando a la competencia.. (Entrevista 24) (Micro) (Fabricación de cajeta, 1 personas, 25 años).

Realmente llegan a bajar, el problema no se puede solucionar ya que son factores externos gubernamentales.. (Entrevista 124) (Micro) (Veterinaria en general, 1 personas, 3 años)

Los problemas también son los problemas por los cuales atraviesa en general un mercado, la economía, ahí hay una recesión, las ventas se han bajado, pero también hay meses y días buenos y se compensa una cosa con la otra. (Entrevista 175) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 146 años).

Mira ahorita por la situación actual del país está toda la gente nada más está abocada a resolver sus problemas que de alimentación, de casa y todo y ya eso lo considera como artículo de lujo, y pues en sí la gente no tan fácil te la compra, la gente de aquí inclusive casi no la consume, te la consume más que van a ir, que van a ir de visita, que van a ir a ver al doctor, que van a regalarla, pero la de aquí casi no la consume. (Entrevista 119) (Micro) (Dulcería, 5 personas, 62 años).

Anda muy baja, está la crisis muy difícil.. (Entrevista 346) (Micro) (Producción, 5 personas, 35 años).

En cuanto a las ventas, que han sido bajas, si en últimos meses han sido bajas y yo creo ha sido la razón de la misma situación de todo el país, realmente creo que ha pegado en todo el país, se vendió poco, realmente hubo poco crecimiento, yo soy el responsable de la planeación, que hago los pronósticos de ventas y pronósticos de planes de producción y lo que estuve observando es que no crecimos mucho en ventas en la mayor línea de productos de este año respecto al año pasado, ha sido yo creo el reflejo general de la situación económica.. (Entrevista 354) (Grande) (Alimentos, 160 personas, 14 años).

En cuanto a las ventas los problemas que hemos tenido ha sido en cuanto a la economía que se encuentra el país es cuando sucede que baja el trabajo, y la solución es esperar a que la gente siga viniendo y trayendo sus arreglos.. (Entrevista 359) (Micro) (Reparación y fabricación de joyería, 2 personas, 14 años).

La disminución en las ventas, debido a las crisis y al pago bajo de la mano de obra. (Entrevista 365) (Micro) (Torno y Soldaduras, 2 personas, 25 años).

En ventas están en un tiempo difícil con lo del país yo creo y todo mundo que es algo que no podemos resolver aunque tengas toda la disposición y tiempo que México pueda sobresalir y pues es también de la gente que debe de estar dispuesta. (Entrevista 303) (Micro) (Pastelería, 4 personas, 5 años).

Pues sí, por la situación del país, que a lo mejor no se vende como uno quiere, o a veces sí se vende pero es difícil recuperar lo invertido, pero muchos problemas no. (Entrevista 59) (Pequeña) (Industrial, 35 y 44 personas, 26 años).

En cuanto a las ventas. Tengo cinco años esperando un tiempo, el tiempo bueno, nunca a llegado el tiempo bueno, me supongo que por la situación del país, verdad, y tanta catástrofe que ha existido, todo lo que pasa alrededor del mundo nos afecta, de manera directa o indirecta; Como lo solucionamos, pues nada más echándole ganas y teniendo esperanzas de que se va a

vender, verdad, ofreciendo directo a el domicilio del cliente, teniéndolo a tiempo y teniendo una buena constancia, para ya. (Entrevista 19) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 10 personas, 6 años).

La reducción de las barreras comerciales originadas por la globalización permite la entrada de productos extranjeros que compiten con los locales, y si son de menor costo significa que los productos nacionales quedarán en desventaja y su venta disminuiría.

Si, por la globalización de los mercados y la introducción de nuevos productos, de menor costo. (Entrevista 134) (Grande) (Electrodomésticos, 300 personas, 50 años)

Cuando las empresas se dedican a vender productos o servicios a otras empresas pueden enfrentarse a que la falta de inversión o de financiamiento de éstas últimas impida contratar sus servicios hasta contar con el capital necesario.

Bueno te podría decir que a lo mejor en el momento si hay un poquito de baja de trabajo no, esta ahorita a lo mejor me imagino que por el tiempo, hay meses que por esta escasez de financiamiento en algunas empresas, no nos dan obra entonces este por lo mismo pues no hay trabajo igual para nosotros no, pero en general yo creo que todos han sido buenos meses y las obras nos han durado bastante.. (Entrevista 203) (Mediana) (Fabricación y montaje de estructuras metálicas, 100 personas, 25 años).

Hay ocasiones en que la empresa se encuentra ubicada en zonas donde se están llevando a cabo obras de mantenimiento o de infraestructura y el acceso de las personas se ve afectado y las ventas se ven disminuidas.

La baja venta por lo del libramiento. (Entrevista 223) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas)

La falta de poder adquisitivo por parte de los clientes repercute en las ventas de la empresa. Si el mercado no posee dinero para adquirir un bien, difícilmente lo hará si éste no es de primordial importancia.

No hay poder adquisitivo, variando trabajos, maquinaria. (Entrevista 141) (Micro) (Herrería Artística, 3 personas, 110 años).

Pues hay días buenos y hay días flojos, también depende mucho de la economía de nuestros clientes. . (Entrevista 169) (Micro) (Empanadas, 8 personas, 7 años).

Nos afecta la baja de la demanda de carne. (Entrevista 133) (Micro) (Granja, 10 personas, 30 años)

Mala organización interna

Robbins (1994) explica el concepto de *organización* refiriéndose a él como la determinación de las actividades que deben llevarse a cabo, quiénes van a realizar esas actividades, cómo deben agruparse las funciones, quienes reportan a quién, y dónde deben tomarse las decisiones”.

Varios empresarios no cuentan con una organización y una estructura definida en cuestión de ventas, desconocen la labor de otras áreas de la empresa, existe una incorrecta administración en el tiempo, por lo tanto estos comerciantes no poseen de una comunicación integral ya que detectan varias fallas en la ejecución y control de sus actividades de venta.

Hay si no te puedo contestar, porque no tengo conocimiento sobre ello. (Entrevista 64) (Mediana) (Fabricación de empaques de cartón, 135 personas, 3.5 años).

Ninguna, siempre se nos vende todo el pan que hacemos. Nos gustaría hacer mas producto pero el tiempo no nos alcanza. . (Entrevista 291) (Micro)(Panadería, 4 personas, 3 años).

Hay veces en que no pueden ir a trabajar, y le digo que me avisen para no perder mi tiempo esperándolos. (Entrevista 259) (Micro) (Elaboración de pan, 3 personas, 10 años)

No hay seguimiento a los clientes y presupuestos, por no llevar una buena organización. Aun no se soluciona. (Entrevista 204) (Micro) (Fabricación y venta de cocinas integrales, 6 personas, 20 años)

El manejo de pagares y notas, no las he resuelto. (Entrevista 47) (Micro) (Mueblería, 4 personas, 10 años).

Ventas, problemas... que no se contaba con una estructura bien definida de ventas, y lo que provoco perdidas en el negocio, la solución se pensó en una nueva estrategia que provoco mas ventas, como puntos de venta específicos. (Entrevista 66) (Micro)(Transformación, 10 personas, 2 años).

Personal deficiente

En una organización se debe de poner especial atención en el capital humano, pues es el factor primordial en la marcha de la misma. De la habilidad de los empleados, inteligencia, conocimientos y experiencia, dependen el logro de los objetivos y el adecuado manejo de los demás elementos de la empresa (Munch, 1999).

Los empresarios padecen de robos por parte de sus empleados, tratan de monitorearlos pero no cuentan con un plan estratégico para llevar el control de inventarios, además su personal es deficiente, por falta de capacitación y por no cumplir con las políticas de la empresa.

Pues luego a veces se echan unos a las bolsas, lo soluciono pues nada mas cuidándolas. Lo que no soluciono es que luego yo tengo que salir y se quedan solas. (Entrevista 408) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 13 años)

Bajas ventas por parte de algunos de los ingenieros que colaboran en la empresa por no obedecer órdenes lo cual nos orillo a poner condiciones y dar de baja a uno de ellos. (Entrevista 352) (Pequeña) (Diseño de sistemas de riego pvc., 35 personas, 12 años)

Los empleados ofrecen un servicio deficiente, lo cual ocasiona que los clientes cautivos sean perdidos por el mal trato que les brindan los empleados; esto se soluciona realizando un buen trabajo de selección de personal y capacitando a los vendedores mediante un coach.

Que algunos repartidores no tratan bien a la gente y por lo mismo se van perdiendo clientes. Se despidió a una persona en especial. (Entrevista 257) (Pequeña) (Panadería, 30 personas, 4 años)

Existe un problema de productividad, ya que los comerciantes no cuentan con un proceso definido, así como un control de tiempo y calidad en la producción y esto ocasiona pérdidas de ventas y sobras de producto.

En cuanto a las ventas como se nos paga en base a la producción que se saca cada semana, pues ahora si que depende de qué tantas ganas le echen las personas y eso es lo que se nos paga y a veces si hay un poquito de problema porque como no cumplimos con la producción, todo depende básicamente de las personas, si no hay producción pues obviamente no se nos paga. (Entrevista 153) (Mediana) (Maquiladora de ropa, 85 personas).

La falta de productividad, no se ha resuelto al 100%. (Entrevista 177) (Micro) (Elaboración de prótesis, 3 personas, 15 años)

He tenido problemas en cuanto a la venta, más que nada por la calidad, que no se llega a sus necesidades. (Entrevista 32) (Mediana) (Exportación ropa deportiva, 90 personas, 8 años).

Que algunos pedidos no son del gusto del cliente o no es como se pidieron o no se, y lo que se hizo fue recoger el producto y arreglarlo al gusto de él. . (Entrevista 37) (Pequeña)(Maquiladora, 15 personas, 2 años).

Que a veces no tenemos la pieza que el cliente quiere, haciendo mas piezas de las que más nos consumen.. (Entrevista 121) (Pequeña) (Elaboración y venta de artículos de piel, 50 personas, 10 años)

Pues como ya lo había mencionado la mala calidad y devoluciones como lo solucione hablando con el proveedor así como con el cliente. (Entrevista 207) (Micro) (Muebles, 5 personas, 3 años)

Merma de producto

Uno de los problemas es la merma de producto, esto es, pérdida o reducción de un cierto número de mercancías o de la actualización de un stock que provoca una fluctuación, es decir, la diferencia entre el contenido de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancía dentro de un establecimiento, negocio o empresa que conlleva a una pérdida monetaria. Esto se da a que no existe buena rotación del mismo en los exhibidores y en el almacén.

Que no siempre se vende el producto o en exhibición se echa a perder y es producto que se pierde. (Entrevista 28) (Micro) (Dulces, 2 personas, 30 años).

Pues a veces no hay, pero aun así seguimos fabricando, lo almacenamos en la bodega y cuando hay ventas pues luego, luego sale, esto nos da ventajas sobre los demás, que no son muchos, y por eso nos prefieren, y pues los problemas es que se quede mucho tiempo en el almacén y que se nos dañe ahí y pues también, pues no entra dinero. (Entrevista 62) (Pequeña) (Fabricación de tabicón y block, 12 personas, 3 años).

Ciertos empresarios padecen de ventas bajas (no identifican la causa) por lo tanto padecen de sobrantes y no pueden venderlo un día después por ser productos perecederos.

Solo hay veces que no se vende todo y es dinero perdido porque no puedes venderlo otro día. (Entrevista 272) (Micro) (Panadería, 10 personas, 10 años)

Pues, si porque hay veces que si se baja bastante y pues se pierde mucho porque es producto que ya no puedes sacar otro día, ya otro día la gente no lo quiere. (Entrevista 274) (Micro) (Panadería, 2 personas)

Un día se me quemaron y me las tuve que comer yo toda la semana. (Entrevista 104) (Micro) (Preparación y venta de alimentos, 2 personas, 5 años).

Si he tenido problemas, pues no es fácil, a veces producimos 10% más o menos dependiendo de las ventas, pues hay veces que se nos queda y disminuye la productividad. (Entrevista 260) (Micro) (Comercial, 10 personas, 50 años)

Falta de personal

Algunos empresarios no cuentan con el personal suficiente para llevar a cabo todas las actividades de la empresa y esto ocasiona pérdidas de clientes por no entregar los pedidos a tiempo.

Como les dije me falta mucha gente, y hay veces que no sacamos la producción a tiempo, y así no podemos tener muchas ventas, pero cuando todos jalamos al parejo, se nos vende todo el producto, hasta todavía nos piden más. (Entrevista 21) (Pequeña) (Fabricadora de Cajeta, 11 personas, 25 años).

Las ventas... el problema es que a veces por la falta de personal se ha retrasado lo que es por ejemplo salir una bomba al extranjero entonces es en lo que agarras lo que es el pedimento y todo el trámite para exportarlo hay veces que no llegó bien el camión a tiempo o que lo que se va a exportar no está terminado, eso implica pérdida de tiempo entonces en vez de embarcarse hoy se embarca hasta mañana y todo eso va a ventas, pierdes ahí, el cliente se enoja y todo eso y por resolver pues yo siento que más bien es como que organización para poderlo o meter más gente para que los saquen.. (Entrevista 106) (Mediana) (Fabricación de bombas sumergibles de fierro, 67 personas)

En cuanto a las ventas, pues qué problemas hemos tenido creo que nos hace falta más vendedores, primero porque quisiéramos vender muchísimo y porque la empresa tiene la maquinaria, el material, la materia prima que se requiere, sobre todo el personal, tenemos mucha gente que en éste giro de la manufactura de la lona pues tienen 20 años de experiencia entonces si nos hace falta más vendedores, se contratan vendedores sin embargo no sé, está muy abarcado, tenemos mucha competencia, por eso nuestro único problema es que nos hace falta vendedores. (Entrevista 413) (Mediana) (Fabricación de lonas de plástico, 81 personas, 9 años).

Uno de los empresarios padece de rotación de personal, pero no tienen identificada la causa.

Solo necesitamos gente estable en el trabajo, ya que se nos van. (Entrevista 265) (Micro) (Panadería, 7 personas, 14 años).

Clientes morosos

Los clientes morosos son aquellas personas que exceden del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus cuentas.

Los empresarios tienen problemas con sus clientes, ya que éstos tardan y se atrasan en los pagos del producto, una de las soluciones es establecer un control de crédito o sistemas de apartado con políticas bien definidas para evitar este tipo de problemas con los clientes.

Los problemas no han sido con las ventas sino con los clientes, que a veces se atrasan en pagar y he tenido problemas cuando fió, pues ya ves así es siempre que vendas a crédito, dime a quien no le sucede. (Entrevista 73) (Micro) (Productos de limpieza, 4 personas, 5 años).

En cuanto a las ventas no hemos tenido problemas, el problema nada más es que tarda, el cliente tarda mucho en pagar. (Entrevista 366) (Micro) (Fabricación de piezas para bomba, 8 personas, 59 años)

A veces bajan y luego también los clientes no tienen para pagar, la solución es esperar a que se recuperen las ventas y a que los clientes estén al corriente con sus pagos. (Entrevista 419) (Micro) (Compra-Venta de Zapatos, 9 personas, 5 años).

Yo diría que lo normal en este tipo de negocios, algunas clientas (porque son mujeres las que vienen) toman de pretexto cualquier cosita para no pagarme o para tratar de que les rebaje el precio pero no es nada que no se pueda resolver o reponer con otro trabajo. (Entrevista 231) (Micro)(Confección y diseño de ropa, 1 personas, 30 años)

Una vez me hicieron un pedido para una fiesta y nunca fueron por ellas y no me las pagaron y las tuve que moler. (Entrevista 401) (Micro) (Fabricación y distribución de tortillería, 3 personas, 5 años)

En cuanto a las ventas el problema es que la gente quiere crédito y le das el crédito y luego no te pagan es uno de los problemas la solución fue ya trabajar en sistema de apartado a tres meses nada más. (Entrevista 212) (Micro) (Fabricar muebles, 10 personas, 10 años)

Los problemas que a veces no nos pagan puntual y le quedamos mal a la gente. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años).

Pues de que no pagan luego luego yo me detengo y lo soluciono con sus ahorros... (Entrevista 226) (Micro)(Herrería, 3 personas, 15 años)

Gran competencia

Laura Fischer y Jorge Espejo mencionan en su libro *Mercadotecnia* que la competencia es “todo aquel producto que luche por el dinero del consumidor, interese a éste y lo convenza de adquirirlo”.

La competencia permite que el mercado tenga una variedad más amplia de bienes y servicios para escoger cuál de ellos es el de su preferencia. Ayuda a que las empresas inviertan más en la satisfacción de los clientes creando mejores productos cada día para ser elegidos por los consumidores. Sin embargo, la competencia desleal es un problema para aquellas entidades que se esfuerzan legalmente para estar en el gusto de la gente.

Muchas empresas venden sus productos a precios mucho más bajos porque la calidad es menor, o bien, los artículos son robados o de contrabando. Esto no solo afecta a las empresas si no también a los consumidores que están invirtiendo dinero en bienes de mala calidad y cuya vida o duración está por debajo de los de precio más alto.

Pues las ventas han bajado mucho, pues si de venderse está muy lenta la venta y sobre todo que antes aquí en ésta calle nada mas yo tenía la fábrica y ahorita al otro lado venden cajeta, en la esquina venden cajeta, aquí a tres casas venden cajeta y como la venden más barata porque es de menor calidad a mí me ha afectado mucho.. (Entrevista 27) (Micro) (Fabricación de cajeta, 5 personas, 89 años).

Si he tenido problemas por la competencia, es mucha, y ésta da más barato pero no de la misma calidad. (Entrevista 252) (Micro) (Panadería, 6 personas, 25 años).

Bueno, ahí depende también de la gente que quiera comprar el producto y muchas de las veces no quieren por que la competencia es mucha, andan muchos vendedores en triciclo aquí alrededor, ofreciendo el producto puerta por puerta y eso hace que nos baje un poco las ventas, pero tratamos de esforzarnos un poquito en la calidad del producto para poder competirle a la competencia. (Entrevista 266) (Micro) (Panadería, 5 personas, 16 años)

En cuanto a las ventas, lo que veo es la... hay mucha competencia ya actualmente e... como es vamos a decir es fácil que una persona aprenda este oficio pues se les hace fácil eh... pues igual yo empecé, empezamos a vender sin estar registrados ante hacienda ni cumplir una... vamos a decir obligación fiscal, estando en esa condición se puede dar un precio muy económico y obviamente de un... local que está establecido pues implica mucha carga en cuanto a pagos de ciertos impuestos y de alguna manera hay que cargar ese... esa cantidad adicional al precio del mueble que sacamos, entonces yo aquí adentro vendo este mueble en tanto pero a lo mejor alguien se pone ahí en frente y lo vende más barato y la gente de afuera obviamente lo que le interesa es precio y a ellos no les importa si uno paga o no pagan quieren barato y van con lo barato es lo que yo he visto y ya tiene tiempo eso, hoy en día aquí en Celaya no hombre está tupido de negocios este... clandestinos y también no clandestinos o sea que ya vamos están con la ley pero abunda los fabricantes de muebles pero mucho, mucho si van a Apaseo si van a San Miguel, Dolores no hombre hace... si uno pudiera pasar por la carretera hace 10 años y recordara ahorita no pues es una cosa muy, muy marcada lleno de negocios. (Entrevista 65) (Micro) (Fabricación y venta de muebles, 3 personas, 15 años).

Sí, porque el mercado está muy competitivo, porque hay empresas que ofrecen más barato el producto y con menos calidad pero a la gente muchas veces no lo compra y por consecuencia la gente te pide que lo vendas más barato, los he solucionado evaluando a los trabajadores poniendo mejores costos a los materiales y con tecnología y los costos de mano de obra. (Entrevista 76) (Pequeña) (Alimentos, 50 personas, 12 años)

Pues a veces es como todo, a veces andan un poquito bajas, a veces se vende bien y últimamente más que nada la competencia que se ha venido encima.. (Entrevista 128) (Micro) (Comercialización, 7 personas, 30 años)

En ocasiones baja la producción por la poca demanda de ella o por la competencia del aluminio la solución es teniendo más publicidad. (Entrevista 138) (Micro) (Fundición de fierro, 4 personas, 20 años)

Me ha afectado la competencia y la manera en como lo he solucionado es visitar negocios, tratar de ganar clientes, demostrando que dentro de mi negocio vamos avanzando y salimos con trabajos de calidad. (Entrevista 149) (Micro) (Imprenta, 2 personas, 68 años)

Pues la competencia está muy difícil, para conseguir un cliente pues necesitamos pues estarlo trabajando un buen tiempo, este haciendo pruebas para a fin de que podamos ser proveedores oficiales mínimo en seis meses para que podamos tener un cliente ya que tengamos la autorización para ser proveedores oficiales entonces si cuesta trabajo, es cuestión de trabajarle mucho para pues la competencia eso nos ayuda mucho. (Entrevista 150) (Mediana) (Papel, 80 personas, 25 años)

Si hemos tenido problemas y se puede decir por la competencia que tenemos es de muebles muy sencillos, de mueble que llega desarmable y que en ocasiones no valoran esta rama de mueble que es artístico y bien trabajado y estructurado para durar bastantes años, cosa que ahorita la mercadotecnia hoy en día no lo quiere, la competencia es un mueble desechable, barato se puede decir que bonito pero desechable completamente. (Entrevista 151) (Micro) (Fabricación de muebles de madera, 8 personas, 35 años)

El problema es que ya hay mucha competencia y ya no se vende igual que antes.. (Entrevista 164) (Micro) (4 personas, 6 años)

Ahí en las ventas hay si tenemos problemas porque hay un venta de que las colonias está llena de tortillerías, las tiendas el ambulante, este es el problema de que tratamos de solucionar que se vuelvan hacer las reglas porque hay leyes pero leyes que todavía no se llevan a cabo completamente y estás leyes debemos volverlas aahh activar porque ahorita el problema es ese.. “el problema de las ventas”. Que está muy caída estamos de que haiga un reglamento municipal para que ellos se pongan en control de la tortilla ambulante y es eso lo que este afectando. (Entrevista 345) (Micro) (Tortillería, 2 personas, 30 años)

El problema la competencia conseguir clientes mejorando la calidad del producto.. (Entrevista 350) (Micro)(Venta de Alimentos, 5 personas, 5 años)

En cuanto a las ventas como le digo es la competencia, porque ya nuestra competencia ya no es pareja, hay unos que les da uno una cosa a \$1,000. 00, aquellos se bajan hasta \$700. 00, o sea, que la competencia no es pareja. (Entrevista 361) (Micro) (Fabricación y reparación de equipo de bombeo, 10 personas, 33 años)

Si, por lo mismo porque los materiales están muy caros y ahí otras otros estados aquí mismo en México que dan baratísimo, por ejemplo el estado de Tlaxcala. Yo no se si pongan acrilán o no sé que hacen si roban o que jajaja, dan la colcha muy barata entonces eso es lo que nos está colgando una friega; y luego viene ahorita también las colchas chinas baratas y a ver si podemos mantenernos. (Entrevista 369) (Mediana) (Industrial, 60 personas, 15 años)

Pues mira, es como todo, hay veces que se vende y hay veces que no se vende, pero pues como quiera el tiempo lo maneja todo y la fecha también, mira el tema es mucho muy, muy duro de explicar, porque más que nada es ahora sí que la competencia, es la que nos perjudica por falta

de comunicación es la que ahorita está conde quiera. (Entrevista 403) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 1 años)

La competencia de otras tortillerías que reparten. (Entrevista 405) (Micro)(Tortillería, 1 personas, 16 años).

Pues la falta de mercado por aquí hay muchas panaderías. . (Entrevista 92) (Micro) (Panadería, 3 personas, 2 años)

Sobre todo por la globalización en sentido estricto de que hay muchos distribuidores, hay poca demanda o bajo la demanda del 2000 para acá no ha habido crecimiento y hay mucha competencia todo mundo baja sus precios para poder vender en sentido de materia eléctrico, estamos en una zona C donde nuestros costos del personal es mucho más económico. (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años).

Como te digo al comienzo pues nadie te conoce y como que no se atreven a venir pero poco a poco, y pues como aquí cerca pusieron mas tortillerías pues la venta ha bajado un 40%. (Entrevista 381) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 2 años).

Las marcas bien posicionadas desplazan a las que no lo están, por lo tanto un competidor grande con marcas sólidas acaparará un mayor número de ventas que las de la empresa que no cuenta con esa solidez.

La verdad es que esto no deja mucho se vende muy poco, sobre todo con tanto producto de BIMBO, TIA ROSA, que mas todo eso, solo sale para volver a surtir y para subsistir en la casa.. (Entrevista 269) (Micro) (Panadería, 3 personas, 3 años)

Que tenemos una desventaja con los centros comerciales, pero pues no nos podemos igualar a ellos porque utilizan materiales distintos.. (Entrevista 286) (Mediana) (Fabricación de pan, 55 personas, 25 años)

Normalmente las ventas son nuestro principal pilar dentro de la compañía ya que el problema básicamente siempre ha sido la competitividad, la globalización que día a día hay más competencia, más mercado, el mercado básicamente era nuestro un 80% y ahorita ya tenemos un 65% hemos bajado en el mercado ya que las marcas son muy fuertes en la competencia ya actualmente hay muchas marcas fuertes que se están metiendo en el área o en el mercado de Campbell's.. (Entrevista 31) (Grande) (Productora de Alimentos, 200-250 personas, 48 años).

Ay si hay problemas porque la gente es muy desconfiada muchas veces no compran un queso si no es de marca, que el cuadritos, que el lala, que todas esas, entonces uno tiene que empezar hay veces que hasta muestras tengo que dejar para que empiecen a comprar son cosas que se tienen que hacer, hay perdidas como en todo pero de eso le va sacando uno ventaja. (Entrevista 418) (Micro) (Procesadora de productos lácteos, 6 personas, 3 años).

La competencia sería las tiendas comerciales. Pero aparte de estas tiendas, conozco a las panaderías con las que compito y lo hemos solucionado bien, les hemos quitado mercado y muy pocas veces ellos nos quitan mercado a nosotros y de todos modos no por eso hay una relación mala, tenemos buena relación. (Entrevista 254) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 15 años)

Competencia desleal

En el ámbito internacional México suscribió el Convenio de la Unión de París que define a la competencia desleal en su artículo 10 bis como "todo acto de competencia contrario a los usos honestos en materia industrial o comercial".

La competencia desleal siempre existirá en las empresas por querer ganar más mercado y aumentar sus ventas. La protección de las empresas depende de la concepción de empresa y de la ética de la misma. Una de las soluciones que pueden aplicar los empresarios cuando existe un caso de competencia desleal, los afectados puede ejercitar acción en un tribunal mercantil, allí se ordenará la resolución de los actos, indemnización de daños y si es reincidencia, la cancelación de la matrícula de comerciante.

Pues mira ahorita hasta los lecheros hacen su propia cajeta, que les queda leche y ellos mismos fabrican su cajeta y por debajo del agua te la venden, entonces ahí si yo le llamo problema desleal pues en este caso con competencia y a lo mejor tú dices no puede ser tanto pero imagínate un lechero que tiene sus clientes, por debajo del agua cuantos frascos crees que vendan a la semana, al día no a la semana? De ahí a lo mucho o por lo menos se venden unos 12 frascos, entonces en un momento dado quieras o no esa gente te pudo haber venido a comprar a ti, y más barata y ellos no pagan impuestos no pagan nada, yo ahí siento que si hay un poco de problema en ese sentido. (Entrevista 29) (Micro) (Elaboración de Cajetas, 8 personas, 36 años).

En ventas, pues es que ya está bien competido, en todo, en todos los comercios ya está bien competido, por ejemplo, las ventas desleales, por ejemplo, los lecheros a ellos les sobra leche y se ponen a hacer su cajeta, y a nosotros si nos perjudica, lo que pasa es que nosotros pagamos impuesto, pagamos seguro, uso de suelo, el permiso para el anuncio. Otra cosa, la feria de la cajeta antes era aquí en el jardín, ahora esta ves nos mandaron hasta allá a las instalaciones de la feria, cada ves más lejos, y los fines de semana, desarrollo económico por \$15, \$20 dejan que se queden los varios puestos que no se si los has visto. Sí. Entonces eso si es injusto y si nos perjudica, cómo solucionarlo pues más que nada eso ya le corresponde al gobierno. . (Entrevista 118) (Micro)(Fabrica de cajeta, 6 personas, 37 años)

La competencia que existe actualmente, es desleal por ejemplo como les había comentado que en la actualidad se tiene un competidor que está siendo subsidiado por una empresa refresquera y dado la participación de la empresa refresquera en el mercado su producto (hielo) obtiene

más fácilmente a los clientes. . (Entrevista 146) (Mediana) (Fabrica de Hielo, 80 personas, 25 años)

Que la competencia desleal, desde que se metieron los chinos, no se imagina cuanto nos pudo llegar a afectar. Por eso tenemos ese reto de ser los mejores, aunque los chinos vengan fuertes ser mejor que aquel país. . (Entrevista 360) (Micro)(Joyeria, 3 personas, 2 años).

Mira, las ventas el principal problema que he visto es la competencia, pero yo no lo veo como un problema, lo que pasa es que ellos disminuyen sus precios aunque no tengan utilidades por que quieren ganar mercado, si nosotros bajáramos el precio estaríamos diciendo que el producto no es bueno. (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años).

Falta de Tecnología y Presupuesto

Para el cumplimiento de sus objetivos, una empresa necesita contar con una serie de elementos que contribuyan al funcionamiento adecuado de la misma. Estos elementos o recursos pueden ser materiales, técnicos, humanos y financieros.

En los negocios los empresarios se muestra preocupados por no tener el presupuesto suficiente y la maquinaria adecuada para ofertar su producto y satisfacer la demanda, pero si una empresa quiere aumentar sus ventas, competir en el mercado y perdurar en éste es recomendable que antes de abrir un negocio se realice un análisis profundo (FODA) para saber con lo que se cuenta y así conocer realmente lo que podemos ofrecer a nuestros posibles clientes sin necesidad de perder nada.

En cuanto a las ventas, mi primer problema fue el que tenía muy pocos clientes, este, la gente fue conociendo el producto se fue vendiendo, cada vez más, cada vez más, este y así fue como se fue combatiendo pues lo, lo referente a las ventas y..., tuve mucho problema al pues que la gente empezara a aceptar mi producto, ahorita el problema que tengo referente a las ventas es que necesito ahorita mas maquinaria, para poder tener más producción y darle, y darle este, satisfacer la demanda, ese es mi problema que aun no he resuelto. . (Entrevista 256) (Pequeña)(Panaderías, 15 personas, 2 años)

Como antes lo mencione mi negocio es pequeño y no cuento con la suficiente tecnología y presupuesto para hacer grandes producciones. (Entrevista 40) (Micro) (Carpintería, 3 personas, 5 años).

Pues a veces no hay ventas porque, “no hay lana”, a veces “porque llueve” y los he solucionado, batallándole más. (Entrevista 44) (Micro)(Reparación de muebles, 4 personas, 8 años).

En ventas el problema con más énfasis es el reconocimiento del producto para vender este producto se necesita que la gente lo vea físicamente entonces tienes que proveer a los

vendedores de un vehículo donde quepa tu producto o algunos de ellos y eso requiere una mayor inversión, el problema que no hemos resuelto es la amplitud de la mancha de ventas ósea ampliar más hacia donde vendemos por falta de presupuesto. (Entrevista 334) (Pequeña)(Mueblería metálica, 18 personas, 22 años)

Por falta de presupuesto no tengo ventas más que pedidos. (Entrevista 358) (Micro) (Estructuras Metálicas, 2 personas, 5 años)

En cuanto a las ventas si tenemos problemas no tenemos un departamento de ventas y tampoco se pueden hacer grandes inversiones en este momento para publicidad, por falta de dinero, pero también con tantito empeño, se van sacando adelante esos aspectos, en este momento pues nos vamos moviendo de cliente en cliente porque nuestra mejor recomendación o nuestra mejor publicidad es nuestro buen trabajo y no te digo que todo nos salga bien, porque pienso que es falso verdad, pero procuramos de que así sea.. (Entrevista 97) (Micro) (Diseño y manufactura de metales, 7 personas, 8 años).

En cuanto a las ventas. Bueno, pues ya después de tanto tiempo de estar trabajando se van conociendo los periodos en los cuales hay mayores ventas ó hay menores ventas. Entonces, en los tiempos en los cuales se tiene muchísima existencia del producto hay ocasiones en las cuales... se ha mandado, como no hay suficiente en las cámaras frigoríficas que tenemos, a que los guarden en alguna empresa que se dedique precisamente a guardar productos; a lo mejor no está terminado pero ya prácticamente está listo en el último proceso para efectos de terminarlo; entonces hay que valorar, ahí la cuestión si os conviene más tenerlo en materia prima, o bien, mandarlo a ese tipo de empresas para posteriormente darle su toque final para efectos de la venta. Y también tenemos otro problema... el problema es que leche fluida, los lecheros independientemente de lo que sea, tenemos que comprarles, ¿cómo se llama?... su producto, su materia prima, porque entonces en determinado momento se lo podrían reiterar y se retiran; nosotros necesariamente necesitamos la leche fluida y también se utiliza lo que es la leche en polvo, pero no se obtiene la misma consistencia que con la leche fluida, es decir, la leche de vaca común y corriente. Entonces, si en determinado momento cuando nosotros requerimos la leche, es en el periodo en el que se escasez, en eso momento nos la venden y al momento en que hay bastante leche, pues nosotros no la quisiéramos, pero ahí está la cuestión de la palabra, o sea, ellos nos dicen “pues en el momento en que hay escasez yo te la vendo, pero al momento que haya muchísima leche tú me la vas a aceptar”; entonces no tenemos la capacidad para poder almacenar toda la leche fluida que fuera necesaria para producirla, entonces la debemos utilizar, pero si hay exceso prácticamente el producto está terminado y lo necesitamos guardar. A lo mejor la conveniencia... pienso que lo que hay que valorar en el sentido de que es... qué es lo que nos conviene y creo que es muy conveniente porque a lo mejor en esos periodos se obtiene esa materia prima mucho más barata que en tiempos que hay escasez. Y al momento, poquito sale equivalente el ir y guardar ese producto va sacar un costo ahí, pero el costo también que obtengamos como beneficio es el poder comprar esa materia a prima a un precio

más barato. (Entrevista 89) (Mediana) (Fabricación de productos lácteos, 100 personas, 12 años).

Pues como te decía no tenemos donde vender nuestros lavaderos, no hay lana. (Entrevista 181) (Micro) (Fabricar lavaderos, 2 personas).

Mandar el producto afuera del municipio por medio de camionetas y chofer y constantemente se requiere una actualización de las camionetas. (Entrevista 292) (Pequeña) (Panificadora, 15 personas, 28 años).

Pues a veces no hay ventas porque, “no hay lana”, a veces “porque llueve” y los he solucionado, batallándole más. (Entrevista 44) (Micro)(Reparación de muebles, 4 personas, 8 años).

No pues tenemos épocas en las que nuestro capital se reduce y aunque nuestro negocio se trata de comida en ocasiones las ventas suelen bajarse un poco. (Entrevista 385) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 15 años).

Percepción sobre el precio

Según la teoría económica, el precio, el valor y la utilidad son conceptos relacionados.

La utilidad es el atributo de un artículo mediante el cual se satisfacen deseos. El valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio. El precio es el valor expresado en moneda (Fischer, 2007).

Todas las empresas necesitan fijar el precio de sus productos o servicios, sin embargo existen personas que no respetan el valor monetario de los artículos y ellos mismos tratan de designar el precio de las cosas, pero los empresarios deben ser astutos solucionando el problema con estrategias de precios, ya que éste es uno de los elementos más flexibles pues se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los canales de distribución.

La gente le pone precio a las cosas y no se puede solucionar de hecho creo que esto es en nivel nacional de hecho hay algunas artesanías que no las producimos nosotros si no que nos las traen y también yo veo que el precio es muy bajo o sea yo también considero que también las personas que lo producen pues están en la misma situación que nosotros ven que lo que se produce pues esta a muy bajo costo pero bueno. . (Entrevista 71) (Micro)(Comercio, 1 personas, 5 años)

En cuanto la gente ya que no piensan igual y no están de acuerdo con el precio que se da (Entrevista 142) (Micro)(Herrería, 3 personas, 18 años)

Cuando los compradores no valoran el trabajo de las personas que realizan los productos y no quieren pagar por lo que cuesta, es recomendable entablar una comunicación directa de todo el proceso que se requiere para tener un producto como el que se les está ofreciendo, tratarlo de convencer para así poder cerrar la venta, o bien si se puede llegar a una negociación. Aquí el objetivo es vender.

Pues que a veces al cliente se le hacen altos los precios de ventas de los muebles, y estos muebles son caros ya que es un trabajo artesanal. (Entrevista 176) (Micro) (Fabricación de muebles rústicos, 3 personas, 20 años)

Que a veces los clientes no quieren pagar lo que cuesta el producto. (Entrevista 140) (Micro) (Herrería, 4 personas, 13 años)

Ventas bajas

La falta de promoción de los productos por parte de las empresas repercute en que las ventas sean bajas aunque el bien que se ofrezca sea de alta calidad.

La verdad siempre han estado bajas por que la gente no sabe de la calidad y las hermosas cosas que puede encontrar aquí, prefieren comprar en tiendas comerciales. (Entrevista 110) (Micro) (Venta de artesanías, 5 personas, 4 años)

Muchas veces el mayor daño que sufren las pequeñas empresas es originado por los mismos dueños que se conforman con las pocas ventas que se tienen porque solo buscan obtener ingresos para cubrir los costos y vivir al día, dejando a un lado la implementación de estrategias que ayuden a promover mejor sus servicios o productos que se reflejen en mayores ganancias.

Son muy bajas apenas me alcanza para surtir otra vez y tener que comer, reconozco que no es un negocio que me deje ganancias pero ahí la llevamos mi familia y yo, comemos y eso está bien. (Entrevista 351) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años)

Ahorita casi no hay ventas ahora a ver qué tal nos va para diciembre. (Entrevista 263) (Pequeña) (Panadería, 16 personas, 26 años)

Pues que ha bajado la venta nada más... (Entrevista 267) (Micro) (Panadería, 2 personas, 15 años)

No pos muy bajas ventas es lo que le comente hace ratito, que no tenemos mucha venta. (Entrevista 182) (Micro)(Fabricación de artesanías de piuter, 3 personas, 4 años)

Pos, pos no hasta eso que pos de que se vende se vende y pos estamos mas o menos, si porque hay semanas pos, la verdad que no vendemos nada de tabique.. (Entrevista 230) (Micro) (Tabiquería, 3 personas, 25 años)

Ninguno, bueno se podría decir que falta venta. . (Entrevista 288) (Micro)(Panadería, 3 personas, 1 año 8 meses)

Pues las ventas no son muchas, pero pues hay vamos. (Entrevista 289) (Micro) (Alimenticio, 6 personas, 8 años)

Son ventas regulares. (Entrevista 371) (Micro) (Torno (Maquinado), 3 personas, 10 años)

Este Carlos una vez no les puso azúcar y así las tuvimos que vender. (Entrevista 233) (Micro) (Peletería, 3 personas, 8 años)

Que son bajas las ventas, no se puede solucionar porque no hay solución. (Entrevista 388) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 12 años)

Muy flojas! Ahorita ya tengo como unos 10 años que no levanta, y nada más va para abajo. (Entrevista 222) (Micro) (Confección de ropa, 1 personas, 3 años)

A veces si bajan.... (Entrevista 173) (Micro)(Comida, 3 personas)

Pues bajas ventas. (Entrevista 420) (Micro) (Zapatería, 9 personas, 5 años).

En cuanto a las ventas, en últimos meses han sido bajas , pero yo creo que en cualquier negocio ha sido lo mismo.. (Entrevista 55) (Micro) (Alimentos, 8 personas, 17 años).

Hay una baja, que hay una baja en la venta si hay una baja pero por lo que estamos, estamos trabajando, no nos gusta quejarnos por ese lado. (Entrevista 90) (Pequeña) (Panadería, 20 personas, 15 años)

Pues la baja de ventas en el despacho tratamos de subirlo en el reparto. (Entrevista 255) (Pequeña) (Panadería, 20 personas, 21 años)

Que a veces se caen las ventas y sin embargo tú tienes que seguirle pagando a los obreros. (Entrevista 136) (Pequeñas) (Manufacturas de Herrajes y tornillos de acero, 15 personas, 15 años)

Pues a veces no se venden. (Entrevista 185) (Micro) (Elaboración de pasteles, 4 personas, 2 años)

Pues el equilibrio porque no hay constancia. (Entrevista 378) (Micro) (Tortillería de Harina, 2 personas, 3.5 años)

Que casi el negocio no deja ganancia no es lo que solía ser antes si era un negocio rentable pero ahora cayo mucho. (Entrevista 416) (Micro) (Vidrio y Aluminio, 1 personas, 10 años).

Disminución de ventas, marketing y planeación. (Entrevista 308) (Micro) (Pastelería, 5 personas, 20 años)

La falta de tiempo para terminar un mueble, pero pues simplemente se le dice al cliente que se va a atrasar un poco su mueble y ya. (Entrevista 357) (Micro) (Fabricación de muebles, 10 personas, 7 años)

Cuando una empresa inicia operaciones, a menos que cuente con un buen presupuesto y plan publicitarios, el mercado no la reconocerá inmediatamente y en esa etapa introductoria las ventas tendrán que esperar a alcanzar buenos niveles.

Pues las ventas no son muy altas debido a que voy iniciando el negocio y apenas se está dando a conocer mi tortillería. (Entrevista 391) (Micro) (Elaboración de Tortillas, 3 personas, 2 meses).

Hay empresas que no pueden calcular la demanda de sus productos eficazmente y producen más de lo debido causando merma de producto llevando al empresario a la decisión de tener que bajar el precio para poder por lo menos sacar el costo.

A veces no se venden y se desperdicia mucha tortilla, o tenemos que bajar más el precio para que se nos vendan las que se quedan. (Entrevista 407) (Micro) (Alimenticio, 6 personas, 5 años)

Uno de los tipos de ventas es que éstas se efectúen por pedido. Cuando se toman pedidos grandes la empresa goza de estabilidad pero suele haber temporadas en que los pedidos son malos o pocos y las ventas son bajas.

Las ventas se efectúan por pedidos los cuales, se ha fijado que sean en una magnitud para poder realizarlos en un plazo su entrega, pero surge la necesidad a través de las constructoras, que también soliciten un buen número de muebles, por ejemplo las puertas para una nueva colonia. Como las cuales en este momento no se encuentra un buen pedido y las ventas son bajas. (Entrevista 48) (Micro) (Maderera, 6 personas, 13 años).

En ocasiones suelen presentarse falsos rumores sobre las empresas que afectan la percepción que el mercado tiene de ellas y de los productos que ofrecen lo que se ve reflejado en la disminución de las ventas.

Que cuando hubo el rumor acerca del pan, bajaron un poco las ventas. (Entrevista 239) (Pequeña)(Panaderías, 46 personas, 15 años)

Una de las consecuencias de que las ventas bajen es que la producción también lo haga, ya que al no haber la suficiente demanda de un producto se tienen que reajustar los pronósticos de ventas y por lo tanto la producción para que de esta forma no se originen mermas de productos y por ende más gastos para la organización.

Pues eso, cuando bajan las ventas pues no, baja la producción. (Entrevista 166) (Micro)
(Elaboración de pan, 5 personas, 45 años)

Proveedores

Los proveedores son empresas encargadas de facilitar los insumos para la fabricación de los productos. Si el proveedor no envía un pedido o no realiza un servicio solicitado por la empresa en los términos de tiempo y calidad convenidos, el resultado será que la empresa no entregará a tiempo a cliente el producto o servicio o bien, con menor calidad que lo pactado y esto originará una mala imagen de la organización.

Los empresarios para evitar problemas por falta de abastecimiento de materia prima, habilidades y capacidades de los proveedores necesitan desde un inicio seleccionar bien al personal con el que van a trabajar porque de ellos dependerá de que las ventas logren el objetivo deseado.

No recientemente... con los nacionales no, en algunos casos con proveedores extranjeros que han tenido problemas de habilidad o de...vamos de sobre vivencia económica por las dificultades que pasan a veces en países como en España, en Europa o inclusive Norteamérica. (Entrevista 320) (Grande)(Automotriz, 1500 personas, 24 años)

Únicamente la falta de capacidad de satisfacción de la demanda casi siempre por falta de materia prima. . (Entrevista 338) (Micro) (Lácteos, 10 personas, 8 años)

Si una empresa quiere evitar retrasos en las entregas de materias primas y mala calidad de materia prima debe asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo de información continua, clara y coherente acerca del material que se requiere para no tener éste tipo de problemas.

Pues los retrasos en la entrega por la cuestión de los proveedores que de repente no me entregan los empaques a tiempo y es lo que entorpece las entregas. (Entrevista 355) (Pequeña) (Artesanía, 26 personas, 25 años)

Te digo nada más tuvimos el problema de las lonas que fueron fabricadas con el material comprado en Guadalajara, lo solucionamos dándoles garantía a los clientes y cambiándoles la lona que estuviera en mal estado.. (Entrevista 183) (Pequeña) (Fabricación, venta, renta de lonas, 15 personas, 20 años)

Falta de clientes

Los clientes son la razón de ser de las organizaciones, por falta de éstos puede llegar el cierre de las empresas. Cuando ocurre esto es obligatorio conocer cuáles son la razones por las que no se cuenta con el número deseado de clientes, no se deben de quedar con los brazos

cruzados, sino que se deben implementar estrategias para atraer a más personas a que consuman los productos que se están ofreciendo, pues no solo se trata de la satisfacción del clientes, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Mis ventas se han visto demasiado afectadas pues debido a la situación antes contada mis clientes han disminuido y aun no lo resuelvo. (Entrevista 342) (Micro) (Fabricación de resortes, 10 personas, 15 años)

Tuve que poner buenos muebles en exhibición para atraer clientes cuando veían los muebles los comentaba que podía hacer pedidos especiales a precio de fabrica también y así fui ganando clientes. Y quisiera tener más ese es el problema que aun no he resuelto. (Entrevista 205) (Pequeña) (Mueblería, 11 personas, 5 años)

Les hace falta conseguir clientes para ofrecerles sus productos. (Entrevista 82) (Micro) (Dulces tradicionales, 8 personas, 9 años)

Si, carezco un poquito de clientes no tengo ventas suficientes para mi producto.. (Entrevista 217) (Micro)(Talabartería, 6 personas, 12 años).

Les hace falta conseguir clientes para ofrecerles sus servicios. (Entrevista 72) (Mediana) (Automotriz, 90 personas, 5 años).

Crean no tener problemas en ventas

Un grave problema de los empresarios es confundir las dificultades en las ventas con los de otras áreas y pensar que si están bien en relación con otros departamentos o personas externas a la empresa también lo estarán en las ventas.

Pues no tenemos tanto problema con la venta ya que pues los proveedores saben de el precio y se les dice con anticipación cuanto se les va a pagar. (Entrevista 17) (Pequeña) (Compra-Venta de semillas de grano, 50 personas, 35 años).

Una de las acciones empresariales para no reducir los problemas en ventas es pedir un anticipo y que mejor que este sea del 50%. Esto es una buena medida por que compromete a los clientes con la compra sin tener un riesgo de que no paguen después.

Tampoco, no tampoco, no uno no hay problemas porque cuando mandan a hacer un trabajo siempre les pedimos el 50% y ya cuando lo entregamos pos nos liquidan el resto, pero no nunca hemos tenido problemas de eso. (Entrevista 6) (Micro) (Platería y orfebrería, 4 personas, 14 años).

Como en toda empresa, hay momentos buenos y malos, esto es normal y así lo ven los empresarios. La mayoría piensa que es una simple etapa pasajera que vive el negocio pero

pocos se preguntan porque es originada. Investigar ante que situaciones o en que días hay bajas en ventas puede ser bueno para tomar acciones que reduzcan la caída de las ventas, como ofrecer promociones en los días en que no hay tanta afluencia; si la venta es ambulante convendría buscar lugares alternativos que sustituyan a otros en los que las ventas o sean tan buenas.

En cuanto a las ventas, pues mira, esto es como todo, todo negocio tiene sus momentos buenos y sus momentos malos. (Entrevista 26) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 20 años).

Es como todo hay tiempos buenos y tiempos malos pero ahí la llevamos. (Entrevista 30) (Mediana) (Fabricación de calzado, 82 personas, 25 años).

Hasta el momento ninguna.

Siempre va haber competencia. (Entrevista 397) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 10 años)

Pues como en todos los negocios hay ratos en los que si no hay mucho trabajo que hacer pero pues ahí le buscamos. . (Entrevista 34) (Micro)(Carpintería, 3 personas, 5 años).

En las ventas al principio si fue muy difícil porque como que no hacíamos mi apa iba iniciando pus me estaba contando que se le hizo difícil, hasta el momento ahorita si hay demanda en trabajo. (Entrevista 39) (Mediana) (Carpintería, 54 personas, 17 años).

Creo que eso es normal como todos los negocios que a veces no vendemos tanto. (Entrevista 54) (Micro) (Cocina, 3 personas, 4 años).

Problemas? Ninguno, porque se vende muy bien, hay días en los que se venden más que otros pero nunca le perdemos. (Entrevista 78) (Pequeña) (Pastelería, 20 personas, 25 años)

Pues como todos los negocios unas veces se vende y otras no así es esto lo del negocio... (Entrevista 105) (Mediana) (Empaques de todo tipo, 122 personas, 3 años)

Casi no es como todo hay tiempos buenos y tiempo malos. (Entrevista 85) (Pequeña) (Alimentos, 25 personas, 12 años)

No ninguno, gracias a dios tampoco.

Yo creo que como en todo a veces se vende bien y a veces No (Entrevista 280) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 50 años)

Pues es que uno se hace a la idea de que hay días buenos, días malos y pues no hay en sí como resolverlos, es cuestión de que la gente venga, si no vienen pues no. (Entrevista 284) (Micro) (Panadería, 5 personas, 35 años)

No porque hay veces como todo, hay días que hay venta buena, hay días que no muy buena y otra que pues sí de a tiro está mala, pero esto es así, como todo, como todo negocio pues. (Entrevista 224) (Micro) (Panadería, 5 personas, 10 años)

A veces son buenas o malas, bajas o altas. Cuando son malas las ventas buscamos en otro lado donde vender el pan. (Entrevista 265) (Micro) (Panadería, 7 personas, 14 años)

Pues no muchos es como todo alti-bajos nada más. (Entrevista 158) (Micro) (Dulces regionales, 8 personas, 40 años)

Que en ocasiones se vende mucho y en otros no, por lo que se compensa. (Entrevista 161) (Micro) (Elaboración y venta de gelatinas, 4 personas, 8 años)

Pues no, tampoco tanto así como problema...pues no simplemente que a veces de plano nos va muy bien, y en otras ocasiones ahora sí que no hay ventas, ni trabajos... (Entrevista 162) (Micro) (Trabajos en hierro, 4 personas, 15 años)

En estos negocios siempre hay días buenos y no tan buenos pero esto es así y hay que acostumbrarse. (Entrevista 194) (Micro) (Venta de mariscos, 4 personas, 3 años)

Muchas veces las ventas son bajas y muchas veces son muy altas también, o sea varia, pero todo está bien, o sea, nos hemos mantenido bien. (Entrevista 198) (Pequeña) (Restaurante, 25 personas, 1 años)

Mmm, a veces hay ventas altas, a veces hay bajas, pero así de que tengamos problemas no, así es el comercio a veces te va bien, a veces no.. (Entrevista 314) (Micro) (Repostería, 10 personas, +10 años)

Es como todo hay días que vendes, hay días que no.... (Entrevista 368) (Micro) (Tamales y atole, 2 personas)

Lo normal, hay días malos y días buenos, ventas bajas y ventas muy altas. . (Entrevista 380) (Micro)(Tortillería de harina, 2 personas, 3,5 años)

En ventas hay ocasiones en donde si estamos un poco bajos, hace poquito en almacén teníamos bastante malla entonces si llegamos a tener muchos problemas, nuestra distribuidora es "Aceros Turi"; ella es la que se encarga de ventas. Pues realmente ahora si que para solucionarlo lo único que tenemos es seguir produciendo y que no decaiga el ánimo, sabemos también que hay épocas buenas y épocas malas; realmente no hay problemas grandes. . (Entrevista 113) (Mediana)(Industrial, 127 personas, 2 años).

Pues ha habido ocasiones como en todo negocio que a veces que las ventas están bien, a veces están mal pero... cuando nos queda un poco más de producto optamos por cerrar más tarde así lo soluciono. (Entrevista 377) (Micro) (Fabricación y venta de tortillas de harina, 3 personas, 2.5 años)

Pos las de siempre, que a veces esta bien la venta o esta mala y no hay manera de solucionarlo porque a todos nos pasa igual. O sea que cuando esta mala la venta esta mala pa' todo mundo no nomas para uno. No no mas para el pan sino pa' todo. (Entrevista 271) (Micro) (Panadería, 6 personas, 1 año)

En las ventas hay altas y bajas pero no son muy este ... como¿? Pero no son muy extremosas. (Entrevista 187) (Micro) (Tortillería, 2 personas, 3 años)

Pues hay temporadas que bajan pero luego se levanta y pues así es esto.... (Entrevista 77) (Pequeña) (Postres, 22 personas)

Que yo recuerde ninguno, bueno como te dije en un principio eso de ser aceptados y en temporadas también las ventas disminuyen, pero no es grave. (Entrevista 179) (Micro)(Ladrillera, 41 personas, 12 años)

Si una empresa quiere mantener sus ventas siempre firmes, es necesario implementar acciones para que los clientes siempre regresen y una de las estrategias para conseguirlo es ofreciendo un buen servicio. Ofrecer un buen servicio les ha funcionado a los empresarios para no solo mantener las ventas sino también aumentarlas y ser preferidos entre la competencia.

No hemos tenido problemas con las ventas lo que pasa es que como te comenté hace un ratito nos ha gustado estamos dando un buen servicio de Ira al contrario de bajas ventas se incrementa el negocio ha ido aumentando y bendito dios no se nos ha bajado hemos trabajado bien. (Entrevista 36) (Micro) (Carnicería, 5 personas, 18 años).

No hemos tenido problemas ya que el servicios que ofrecemos es solicitado por todos los tecnológicos, y eso nos da seguridad de que seremos solicitados por mucho tiempo mas, día con día tratamos de que los prototipos que fabricamos sean los mejores en el mercado.. (Entrevista 70) (Mediana) (Fabricación de equipos y piezas para laboratorios, 120 personas, 26 años)

Hay pocos problemas, pero funciona muy fácil, no quedar mal con las clientas, tratarlas bien, esperarlas en caso de que no haya dinero, allí es donde agarra uno más confianza con ellas, problemas no he tenido. (Entrevista 126) (Micro) (Elaboración de Muebles, 7 personas, 25 años)

Ninguna porque se ha mantenido la calidad y puntualidad en la entrega del producto. (Entrevista 143) (Micro) (Herrería, 5 personas, 10 años)

Siempre tengo clientes constantes, que me piden que les haga sus trabajos, otras que me recomiendan por que les gusta lo que hago. (Entrevista 144) (Micro) (Herrería, 5 personas, 14 años)

Yo no soy del departamento de ventas pero me doy cuenta que el cliente lo único que le interesa es que le cumplamos con todos los requerimientos que el quiere e sus cajas y que se lo demos con tiempo, yo creo que la empresa PCD tiene la cualidad de entregárselas a tiempo, como los solucionó yo creo que teniendo transporte, finalmente tener el embarque y pues bien tener una buena distribución. (Entrevista 297) (Micro) (Corrugados, 10 personas).

No hay ningún problema, porque solo lo hago por pedido. (Entrevista 49) (Micro) (Mueblería, 3 personas, 9 años).

No tampoco aquí se vende de contado el que trae dinero compra o manda hacer las cosas y si no, no se vende, hay gente que hace pedidos pero si no vienen por él, en dos días luego, luego se vende a otro. (Entrevista 112) (Micro) (Torno, 2 personas, 70 años)

En las ventas no es directa es sobre pedido. (Entrevista 364) (Micro) (Metálico, 1 personas, 1.5 años)

Como te dije hay gente que me encarga por pedidos y es cuando mejor me va. De ahí en adelante siempre me compran. (Entrevista 157) (Micro) (Fabricación y venta de marcos y molduras, 2 personas, 10 años)

No, porque todo se maneja por pedido y por anticipo... (Entrevista 159) (Micro) (Fabricantes de puertas y ventanas, 3 personas, 1 años)

Sus ventas aún se siguen efectuando sobre pedidos anticipados con dos semanas, para su traslado y venta de la madera en la cuestión física. (Entrevista 192) (Pequeña) (Maderería, 30 personas, 25 años).

El que una empresa se encuentre ubicada en un lugar reconocido es una estrategia muy benigna para la empresa pues podrá ser reconocida y ubicada más fácil y tendrá el prestigio del lugar al que pertenece. Mientras más rápido se establezca una empresa en un lugar ventajoso más rápido será su posicionamiento.

En cuanto a las ventas pues no tenemos muchos problemas, de hecho estamos en un buen sitio este es un corredor, así como existen corredores industriales corredores este, de fabricación de otro tipo de, de, de manufacturan otro tipo de cosas, como Moroleón que se mueve mucho la ropa, este es un corredor de fabricación de muebles, de artesanías de madera ya muy conocido, de esto no tenemos mayor problema. (Entrevista 50) (Pequeña) (Fabricación de muebles, 12 personas, 11 años).

La verdad me ha ido muy bien y no me puedo quejar ya que estoy ubicado en una buena ciudad, ya que es 100 % industrial (Salamanca) y de una u otra forma requieren de mis servicios. (Entrevista 363) (Micro) (Torno y soldadura, 8 personas, 30 años)

Para mí las ventas son buenas todo el año porque la tortilla siempre se vende y además estoy en un buen lugar. (Entrevista 386) (Micro) (Comerciante, 4 personas, 16 años)

Pues había muy pocas ventas pero se solucionó cambiando el local por otro más céntrico. (Entrevista 243) (Micro) (Panadería, 4 personas, 12 años)

El conservar a los clientes y ofrecerles un buen servicio significa ventas seguras. Los siguientes empresarios cuentan como sus clientes más leales son los que mantienen las ventas. Esto es una buena opción tomando en cuenta que siempre es bueno contar con clientes de este tipo, pero no sería recomendable depender solo de ellos pues al no ser controlados por la empresa podrían irse en cualquier momento por razones diversas. Por lo tanto, se recomienda acrecentar el número de clientes y conservarlos para no depender de un número reducido ya que esto podría ser riesgoso.

La verdad si hay mucha competencia pero pienso que para todos hay ventas y no me quejo ya que yo tengo bastante gente y buena venta. . (Entrevista 52) (Micro)(Comerciante, 5 personas, 8 años).

No la verdad es que nos hemos hecho de nuestros clientes y pues hemos ido creciendo.... (Entrevista 58) (Micro)(Comida corrida, 6 personas)

Pues es buena, Si no imagínate, ya no tendríamos nada, se habrían ido a la quiebra nuestras dulcerías. Si es fácil vender sus Productos? Si, A cualquier persona le gustan los dulces no?. (Entrevista 81) (Pequeña) (Elaboración y comercialización de dulces, 20-25 personas, 25 años)

Problemas con las ventas ninguno, al contrario he tenido muy buena respuesta y reconocimiento de la gente. (Entrevista 262) (Micro) (Panadería, 3 personas, 1.5 años)

En ventas, bueno yo no estoy muy involucrada en el departamento de ventas, pero el señor Refugio tiene unos muy buenos clientes de León que son de toda la vida, entonces hay ya una producción ya segura, digámoslo así, y el departamento de ventas no tiene mucho problema para vender y cobrar, verdad, entonces este, creo que ahí no hay mucho problema.. (Entrevista 325) (Mediana) (Fabricación de papel y cajas de cartón, 110 personas, 50 años)

En algunos lugares han bajado las ventas las ventas pero como tengo mis clientes en México desde hace muchos años logro vender mi producción. (Entrevista 340) (Pequeña) (Industrial, 14 personas, 55 años)

Tengo una clientela constante, mis clientes siempre salen satisfechos con mi trabajo, y casi siempre las persona que me compran son de los pueblos de los alrededores. (Entrevista 415) (Micro) (Venta y maquila de cristal, 1 personas, 17 años)

Ahorita ninguno fíjate que me va muy bien luego hasta litros de nieve ando vendiendo no nada mas un barquillo o un vasito, tengo 5 clientes, ellos venden en la calle nieve, paletas, sándwich, congeladas y todo eso me lo compran a mi semana tras semana, a veces también cuando hacen eventos aquí en la escuela de enfrente me compran nieve que para el día de madres, o papas, o el día del niño, no me quejo fíjate de las ventas... (Entrevista 235) (Micro)(Helados, 3 personas, 5 años)

En cuanto a las ventas no tenemos problemas o sea nuestros clientes, si también nos pagan hay veces que no a tiempo pero aun así no ha habido no tenemos ningún problema con nuestros clientes. (Entrevista 74) (Pequeña) (Meta mecánica, 45 personas, 10 años)

Cuando una empresa registra un incremento en las ventas deberá investigar cual fue o es la razón de dicho crecimiento para establecerlas como estrategias y así mantener el alza en las ventas. Si una empresa solo disfruta del crecimiento sin saber por que se está dando, estaría desaprovechando la oportunidad de aventajar a la competencia y probablemente llegaría un momento de estancamiento en las ventas.

Se están incrementando poco a poco. (Entrevista 60) (Pequeña) (Textil, 20 personas, 15 años).

Las ventas han aumentado de a poquito en poquito pero espero algún día poder llegar a tener mayores ventas. (Entrevista 93) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 3 personas, 90 años)

Pues en ventas no me quejo ya que mi empresa ha ido en crecimiento y espero que así siga. (Entrevista 111) (Pequeña) (Fabricación de piezas para maquinaria, 15 personas, 7 años)

En las ventas no se ha tenido problemas ya que han sido hasta ahora muy buenas y más con la temporada navideña. Es cuando se vende más nuestro producto. (Entrevista 127) (Grande) (Elaboración de diferentes vinos, 200 personas, 75 años)

No tengo nada de qué quejarme de las ventas son buenas. (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años)

Pareciera ser que el problema que se da no es de ventas sino sobre los precios que da la competencia, ya que muchos de ellos cotizan más bajo.

¿En ventas?, no... no, todo es sobre cotización entonces cotizo, de acuerdo a mis costos y en base a eso, si estoy dentro del costo de la competencia, es que cotizan varios clientes, varios proveedores, entonces en base a las cotizaciones, el mejor precio a la industria se lo dan, este y pues yo me considero que he estado más o menos en el 50% o se de las cotizaciones que hago, como son muchos talleres de aquí en Celaya, entonces unos de plano cotizan muy barato, no se a que se deba, ¿no?, y este, y yo de las cotizaciones que hago pues si, en un 50% de las cotizaciones que hago, me lo dan a mí. (Entrevista 75) (Micro) (Industrial, 8 personas, 2 años)

Si una empresa registra ventas estables, es necesario que el empresario sepa a qué se debe la estabilidad para no correr riesgos en un futuro. Planear escenarios donde se presenten las posibilidades de que las ventas bajen o situaciones adversas, ayuda a que la empresa no se sacuda tan fuerte ante eventualidades que registren descensos en las ventas. Si se conoce cuales son las razones por las que las ventas son buenas y se establecen como fortalezas para después incorporarlas como ventajas competitivas la estabilidad del negocio podrá perdurar más tiempo.

Pues gracias a dios el negocio empezó bien en ventas y hasta ahora sigue bien... (Entrevista 95) (Micro) (Comercio, 3 personas, 3 meses)

Pos hasta ahorita no nos va tan mal. (Entrevista 100) (Micro) (Carpintería, 4 personas, 1 años)

La venta permanece por tradición. (Entrevista 123) (Micro) (Elaboración de nieve, 3 personas, 20 años)

Pues de las ventas no hemos tenido muchos problemas porque pues se vende todos los productos que, que obtenemos, he ninguna ocasión nos ha pasado por el momento... (Entrevista 154) (Pequeña) (Cultivo de semilla, 11 personas, +3 años)

Tampoco no he tenido problemas en las ventas... (Entrevista 298) (Micro) (Comercio, 3 personas, 15 años)

En ventas no me quejo si no al contrario siempre las hay. (Entrevista 367) (Micro) (Imprenta, 5 personas, 6 años)

Pues eso fue al comienzo pero ahorita vamos bien... (Entrevista 379) (Micro) (Tortillería de harina de trigo, 10 personas, +3 años)

No ya horita no tenemos problemas con las ventas, más bien ya se viene la época de las bodas y se juntan algunos pedidos. . (Entrevista 394) (Micro)(Tortillería, 6 personas, 5 año).

Ninguna es un alimento esencial, entonces son constantes las ventas. . (Entrevista 406) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 20 años)

Bendito dios todo se vende bien no tarda más de tres cuatro días los quesos en venderse y pus dura... (Entrevista 337) (Micro) (Hacer todo tipo de quesos, 8 personas, 20 años)

Ventas gracias a dios estamos ahorita normal de ventas, hay ratos que se escasea, pero no deja de haber trabajo.. (Entrevista 13) (Pequeña) (Transformación de materiales, 12 personas, 30 años).

Siempre ha habido buenas ventas hasta ahorita. (Entrevista 16) (Grande)(Alimentos, 205 personas, 12 años).

A veces hay ventas bien, a veces hay bajas, pero no, que hayamos tenido problemas no, así es el comercio, conforme a veces te va bien a veces te va mal.. (Entrevista 313) (Micro) (Pastelería, 10 personas).

Pues hay momentos en los que no hacemos muchos muebles, pero no nos va tan mal. (Entrevista 210) (Pequeña)(Mueblería, 23 personas, 50 años).

Las ventas como todo empresa las ventas pueden fluctuar. (Entrevista 11) (Mediana) (Fabricación y distribución de artículos de limpieza, 60 personas, 20 años).

Las ventas como toda empresa pueden fluctuar. (Entrevista 14) (Mediana) (Productos de limpieza, 10 personas, 10 años).

Pues no, hasta eso el pan siempre se vende pese a que digan que en tiempo de frío la gente compra menos pan que cuando es época de calor, hasta ahora yo no le he visto, si tal vez bajan un poco las ventas pero no mucho, y más porque ya sabes que la gente de aquí se dedica más a la agricultura y se siembra más en calor. (Entrevista 238) (Micro) (Panadería, 3 personas, 20 años)

Pues en ventas estamos muy bien, y no hemos tenido ningún contra tiempo. (Entrevista 294) (Micro) (Fabricación de pan, 9 personas, 30 años)

Una buena producción basada en un cálculo acertado de la demanda del mercado permite que no haya mermas de productos o que se queden estancados en almacén, lo que significaría pérdidas para el negocio. Ante una buena planeación de la producción se reduce el riesgo de que el producto no se venda y se pierda en el costo que originó producirlo.

Pues es buena, ya que no se queda producto echado a perder. Si, pues antes de terminar de hacerlo, ya está totalmente vendido... (Entrevista 108) (Pequeña) (Procesadora de materias primas, 2 personas, 27 años)

Pues es buena, ya que no se queda producto echado a perder. Si, Tenemos el suficiente producto para cubrir las demanda. . (Entrevista 109) (Pequeña) (Procesadora de materias primas, 3 personas, 17 años)

Ninguna, ya que casi siempre todas la producción que sacamos se nos vende muy bien. . (Entrevista 387) (Micro)(Tortillería de harina, 4 personas, 4 años)

Una de las ventajas que tenemos es que nosotros mismos somos nuestros productores de nuestra materia prima. (Entrevista 326) (Micro) (Fabricante y distribución de productos lácteos, 8 personas, 8 años).

Pues la cuestión de que se producía mucho más de lo que se vendía y ya se soluciono tratando de hacer un pronóstico de las ventas. (Entrevista 87) (Micro) (Elaboración de botanas, 4 personas, 35 años).

Muchas veces el éxito de las ventas radica en quienes las ejecutan, es decir, en los vendedores. El contar con una fuerza de ventas suficiente en número así como en aptitudes y actitudes es primordial para productos que no se venden con el simple hecho de estar en un anaquel. Invertir en la capacitación de los vendedores es una de las mejores inversiones que una empresa puede hacer ya que además de mantenerlos al día en cuanto a los usos del producto ayuda a disminuir la rotación de los mismos.

Las ventas, nosotros no tenemos problemas para vender porque de hecho traemos unos vendedores. Por ejemplo, ahorita ya ves ahí lo que lleva el que lleva el padre, lleva para México. Javier reparte aquí a todo alrededor del municipio de Celaya, otro señor de Tamayo va para La Moncada, para Comonfort, y pues nosotros en las ferias internacionales, pues ahí hemos encontrado algunos clientes, no de aquí del estado sino del país pero de otros estados de la República. Acabamos de llegar de Chiapas, la semana pasada fuimos a Chiapas. (Entrevista 116) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 11 personas, 8 años)

No, necesito vendedores. Hasta ahorita no. (Entrevista 10) (Pequeña)(Artesanías, 13 personas, 15 años)

El vender productos cuyo tiempo de vida sea largo permite que las pérdidas por producto en mal estado o en descomposición sean bajas y si a esto se le suma el que se trate de un bien con mucha demanda, púes se estaría hablando de que la pérdida sería casi nula.

Pues creo que ninguno, ya que es un producto que no fácilmente se echa a perder, y que a demás se vende mucho. (Entrevista 117) (Pequeña) (Fabricación de dulces tradicionales de Celaya, 30 personas, 35 años)

Muchas veces la utilidad que se obtiene en la venta de un producto se ve reducida por el regateo, aunque a veces esto podría beneficiar si se llevan varios productos a un precio menor, sobre todo si el producto no tiene mucha rotación, esta medida de aceptar cierto descuento sería aceptable.

Ninguno solo que siempre quieren regatear el presupuesto. (Entrevista 139) (Micro)(Herrería, 3 personas, 2 años)

Contar con una alta demanda de producto significa que mucha gente desea lo que producimos. Es importante poder satisfacer esa demanda y producir de forma eficiente para abarcar todos los pedidos, porque si se goza de muchas ventas, pero no se satisface a todos los

clientes o se retarda la entrega del producto o servicio es muy probable que el mercado se vaya con la competencia. Es recomendable invertir en contratar el personal o el equipo suficiente para poder lograr la producción que satisfará la demanda y así no quedar mal con los clientes.

No al contrario tenemos mucha demanda de hecho hasta negamos pedidos porque no tenemos la capacidad. (Entrevista 147) (Micro) (Fabricar uniformes, 10 personas, 12 años)

Ninguna, siempre se nos vende todo el pan que hacemos. Nos gustaría hacer mas producto pero el tiempo no nos alcanza. . (Entrevista 291) (Micro)(Panadería, 4 personas, 3 años)

Un problema y ventaja a la vez es que un día tenía demasiado trabajo y me vi muy atrasado a la hora de la entrega de pedidos pero lo soluciono trabajando todos en equipo y con horas extras. (Entrevista 362) (Micro) (Torno y soldadura, 10 personas, 25 años)

Una buena organización al enfrentar los problemas permite que la empresa se fortalezca y en base al empeño y dedicación diarios por parte de todos los que integran la compañía, sobre todo de quienes se encargan directamente de la venta, permiten que éstas vayan ascendiendo de forma gradual.

Son buenas ya que gracias a eso ya tenemos tres sucursales y eso explica que estamos en el gusto de la gente, tenemos problemas por que en ocasiones bajan pero logramos recuperarnos. (Entrevista 300) (Pequeña) (Elaboración de pasteles, 15 personas, 10 años)

Esto en si no hay problema y si llega a haber se resuelve buscando mas distribuidores o vendedores... (Entrevista 246) (Micro) (Panadería, 6 personas, 15 años)

Al principio si es difícil como todo pero no venciéndose uno pos va saliendo adelante. (Entrevista 389) (Micro) (Tortillería, 4 personas, 5 años)

Cuando fue lo del incendio que me quede sin nada, pero de ahí en fuera no porque aquí todos comen tortillas y cuando se reabrió pues volví a ganar clientes... (Entrevista 400) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 9 años)

Eh pues si bajo un poquito, cuando nosotros no estuvimos, pero pos ahora sí que volvimos a entrar y ahora va para arriba... (Entrevista 409) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 50 años)

Al principio en lo que ganábamos clientela algunos pero por el empeño que le pusimos por ahorita no tenemos problemas en cuanto a ventas. (Entrevista 312) (Micro)(Hacer de pan, 6 personas, 11 años)

Ninguno, con una buena organización en presupuestos para lograrlo. (Entrevista 193) (Micro) (Fabricación de muebles, 7 personas, 8 años)

Pues, casi básicamente como llevamos controlados los gastos, entonces decimos, esto va para colegiaturas, material de los muchachos, como casi nada mas sacamos de aquí para lo básico, hay veces que nos atrasamos con lo de la renta, por decir una semana, pero problemas que hasta la persona que nos renta nos haya dicho oye....se ha portado también muy bien. Y pues no hemos tenido problemas hasta horita... (Entrevista 229) (Micro) (Elaboración de trajes especiales, 2 personas, 4 años)

Como lo dije anteriormente, la variación en cuanto a la cantidad... (Entrevista 302) (Pequeña) (Producción de pasteles, 33 personas, 10 años)

Ofrecer desde un principio buena calidad y mantenerla es clave para atraer y mantener clientes lo que se traduce posteriormente en buenas ventas. Pero no basta con tener calidad en el producto, cada vez son más los empresarios que se preocupan por brindar un servicio de calidad al vender sus productos, para que el cliente los prefiera aún más que a los de la competencia.

Ninguno hasta ahora, nuestro producto se ha vendido muy bien, creo que por lo mismo de la calidad que ofrecemos a las personas en nuestro pan. (Entrevista 240) (Pequeña) (Alimenticia, 11 personas, 25 años)

Ninguno, en cuanto la gente probó el pan se dio cuenta que es pan bueno, que si le ponemos huevo, que está bien esponjado y que no vendemos pan de otros días... (Entrevista 163) (Micro) (Panadería, 7 personas, 3 años)

Pues es buena, como para exportar al extranjero. Quien no necesita un cristal?... (Entrevista 189) (Mediana) (Elaboración y comercialización de cristal y vidrio, 80-100 personas, 12 años)

Como es un producto natural 100% garantizado ya nos hicimos de varios clientes y gracias a eso no nos podemos quejar. (Entrevista 327) (Micro) (Elaboración de productos naturales, 4 personas, 3 años)

Cuando una empresa o producto son nuevos las ventas de los mismos suelen demorarse. Este es un proceso natural del ciclo de vida de un producto en el que una buena información introductoria es esencial para hacer que el mercado los conozca y posteriormente los consuma. Lo más importante en esta etapa es lograr el punto de equilibrio y recuperar la inversión inicial, lo cual depende de la naturaleza del producto en cuestión. Es importante que el empresario no desespere y se dé a conocer con la mayor rapidez y amplitud posibles para generar ventas en el menor tiempo posible.

Solo al principio que era nuevo en esto tuve algunos problemas con esto tal vez será lento para entregar el servicio pero garantizo al 100% mi trabajo. (Entrevista 373) (Micro) (Elaboración de piezas de acero, 3 personas, 7 años)

Solo al principio, porque la gente no me conocía, pero ahora me estoy abriendo camino y la gente comienza a reconocermelo... (Entrevista 375) (Micro) (Alimentos, 3 personas, 6 meses)

Ninguno, al inicio como era producto nuevo eran muy bajas las ventas debido a que no se conocía... (Entrevista 57) (Micro)(Comercial, 5 personas, 0.5 años)

Es indispensable que la empresa siempre garantice los servicios que ofrece pues si de forma reiterada se deja o se priva a los clientes de alguno de los servicios es probable que acudan con la competencia.

Ninguno, las ventas solo bajan cuando no tengo impresiones. . (Entrevista 353) (Micro)(Renta de equipo de cómputo, 2 personas, 5 años)

Un amplio surtido y variedad de productos ofertados permiten abarcar un mayor porcentaje de clientes y sacar adelante la empresa cuando otros productos no estén aportando lo necesario o se registre una ausencia de demanda de los mismos.

También vendo frijoles y quesos y la gente ya aprovecha y me compra todo, yo solo fabrico las tortillas así las ventas se mantienen aunque se haya abierto otra tortillería en la colonia. (Entrevista 404) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 12 años)

Me ha ido bien vendiendo mis peceras y los floreros y además a trabajitos de cancelas y vidrios, todo está bien... (Entrevista 417) (Pequeña) (Trabajo con vidrio y aluminio, 20 personas, 8 años)

Las ventas ahorita están caídas, y estamos en proceso de resolverlas, no se han resuelto, ahorita estamos trabajando en ellos, vamos a procurar diversificar el producto o también expandirlo más buscarle nuevos mercado, esa sería una de las soluciones. (Entrevista 96) (Pequeña) (Producción de masa y tortilla, 21 personas, 15 años)

Pues ya lo comenté, pero espero solucionarlo metiéndole más producto y no desatender el negocio. . (Entrevista 234) (Micro)(Peletería, 3 personas, 3 años)

El producto es por temporadas, y cuando bajan las ventas metemos otro tipo de productos como ensaladas, comida, para recuperar lo perdido. (Entrevista 5) (Micro)(Alimentos, 4 personas, 1 año).

En relación con las ventas nos vimos un poco en problemas ya que dependiendo de la fecha, la venta fuerte son en fechas específicas como el 24 de diciembre, 14 de febrero, 10 de mayo, pero todo el año se vende bien, la forma de solucionar estas altas y baja es en las ventas, fue la creación de una gran variedad de modelo alusivos a cumpleaños, aniversarios, felicitaciones entre amigos etc, y no enfocarnos a 3 o 4 determinadas fechas en específico. (Entrevista 160) (Pequeña) (Fabrica de cajas de regalos, 22 personas, 6 años)

Los clientes siempre exigirán el máximo nivel de higiene posible sobre todo en productos alimenticios, es por ello que la empresa debe de esforzarse para ganarse la confianza de los consumidores a través de una alta calidad.

Solo al principio, la gente no confiaba en el producto, como requiere de mucha higiene, pero ahora los clientes nos reconocen... (Entrevista 374) (Micro) (Elaboración de tortillas de harina, 4 personas, 5 años)

En ocasiones los clientes no tienen el suficiente efectivo para realizar pagos de contado, por lo que el otorgar crédito a aquellos en los que se ha depositado la confianza es una oportunidad para garantizar la venta.

Pues las bajas ventas y lo he ido solucionando dando crédito. (Entrevista 356) (Micro) (Torno, Venta y Reparación de Bombas para Pozo Profundo, 4 personas, 40 años)

Existen productos que requieren un manejo especial debido a su naturaleza y parte de la venta de estos bienes consiste en capacitar a quienes lo adquirirán y garantizar su correcta utilización para una recompra posterior.

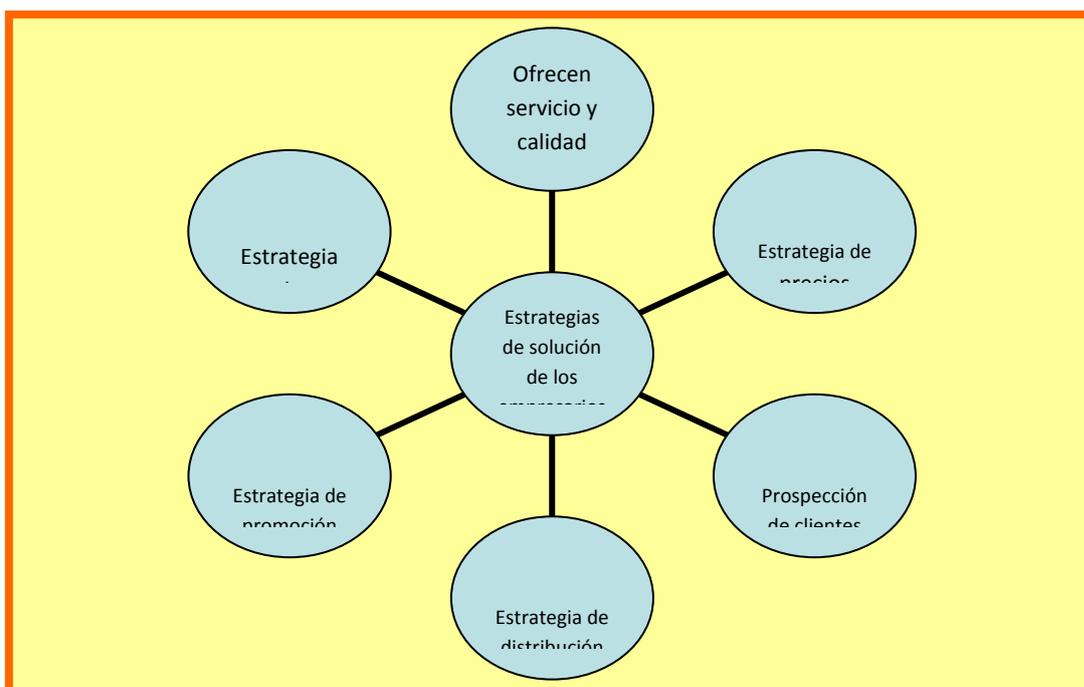
Al principio tuve problemas para colocar el producto en el mercado, después el otro problema surge cuando los agricultores no tienen ni la más mínima idea de cómo utilizar el producto por lo cual hemos tenido que capacitar a estos para su correcta utilización. (Entrevista 125) (Pequeña) (Amoníaco Agrícola, 15 personas, 12 años)

Ciertos productos elaborados de materiales que se cotizan al día y cuyo precio es inestable corren el riesgo de que no sean adquiridos cuando su costo se eleva. Sin embargo, cuando la necesidad del producto requiere ser satisfecha con rapidez el cliente aceptará pagar el precio aunque se encuentre más caro que otros días.

En cuestión de ventas, el problema siempre ha sido el movimiento que siempre hay en el precio y se soluciona simplemente cuando la persona que requiere el producto ya la necesita y pues no ha habido ninguno por que siempre se mueve el material. (Entrevista 115) (Mediana) (Fabricación de bolsas de polietileno, 80 personas).

Estrategias de solución aplicadas por los empresarios

Al detectar ciertos problemas en cuestión de las ventas, los empresarios aplican diversas soluciones para poder enfrentarlos. A la mayoría les han resultado dichas acciones implementadas, sin embargo, la generalidad de ellas son rutinarias y empíricas, lo cual sugiere llevar a cabo un análisis más profundo para obtener datos que conlleven al establecimiento de estrategias más precisas.



A continuación vamos a analizar cada una de estas subdimensiones.

Ofrecen servicio y calidad

Muchas personas ponen como requisito para adquirir un bien o servicio que la empresa que los ofrezca cuente con reconocimientos de calidad.

Los problemas de calidad que exige el extranjero, los he solucionado implementando programas de calidad como lo es el ISO-9000.. (Entrevista 155) (Pequeña) (Agrícola, 36 personas, 7 años)

Un buen servicio que se ofrezca a la par con productos de calidad alentará al cliente a regresar nuevamente al lugar donde el trato es mejor, donde se le de seguimiento y se realicen esfuerzos por satisfacer totalmente sus necesidades y así poder asegurar la recompra.

Aquí si tenemos un problema grande, ya que en la actualidad no solamente tenemos de competencia a grandes marcas, sino que algunas están respaldadas por embotelladoras internacionales, pero hemos salido adelante dando calidad en servicio, y con el producto de

calidad que ofrecemos es como nos hemos podido mantener en el mercado. (Entrevista 1) (Mediana) (Producción y venta de agua purificada, 150 personas, 14 años).

Mira, las ventas en la actualidad han sido difíciles aunque te digo que hay mucha competencia, muchísima competencia y sobre todo los precios están cerrados, tú trabajas con márgenes de utilidad del 20, 30% o sea mínimo si, entonces lograr vender eso, estar con tu cliente hablándole, hablándole, hablándole, y así tu cliente te ponga todos los requisitos del mundo le tienes que vender, eso es chamba de la gente que está en oficinas, entonces es un problema que, yo no lo veo como problema yo lo veo como que es una situación de toda la vida, tú tienes que desgraciadamente entregarle al cliente y al cliente lo que pida, esa es una palabra muy cerrada y al cliente lo que pida y así es en la actualidad si el cliente te pide lo imposible tú lo haces posible yo no sé cómo pero lo haces y la estrategia de nosotros te digo se nos empezaron a ir muchos clientes, muchísimos, entonces qué hicimos, bajar el precio nuevamente y ofrecerles a lo mejor un servicio, porque no ofreces otra cosa más que servicio y calidad que tratas de ofrecerla a veces no la consigues, pero luego el servicio es básico, si te tratan bien, si tú tratas bien a la gente, si le das seguimiento van a seguir contigo, si no indudablemente que no, a nadie nos gusta que nos traten mal, si no te vas pues total hay trescientas mil afuera, alguno de esos aunque me tarde más o lo que sea, pero si lo hemos resuelto porque nuestros clientes son clientes de 8 años, siguen y siguen aquí yo no sé, se van cinco minutos, regresan.. (Entrevista 175) (Pequeña) (Fabricación de papel corrugado, 15 personas, 8 años).

Ofrecer productos de calidad permite que el mercado los reconozca como buenos productos y que considere que aunque su precio sea más elevado es una buena inversión la que se hace al adquirirlos por encima de los de más bajo precio pero también de calidad reducida.

Al principio eran muy bajas pero gracias a Dios y a la calidad han ido aumentando y hemos sabido permanecer en el mercado. (Entrevista 122) (Micro) (Elaboración de Dulces de leche, 8 personas, 10 años).

Se mejora cada día la calidad del pan para que sea consumido y no bajen las ventas. (Entrevista 347) (Micro)(Venta de pan, 3 personas, 6 años).

Como vieron que vendíamos mucho, se pusieron muchas tortillerías alrededor de nosotros. Llegamos a perder algunos clientes pero al comparar la calidad regresaron con nosotros... (Entrevista 402) (Micro) (Tortillería, 6 personas, 6 años).

Sí hubo una época en que abrieron una panadería que daba todo muy barato y pues nuestros clientes mejor se iban para allá pero fueron pues sólo al principio porque después yo creo que ya no lo hacían bueno y nosotros si con mucha calidad y pues a la gente no le gustó el otro aunque estuviera más barato. . (Entrevista 283) (Pequeña)(Panadería y Artesanías, 21 personas, 34 años).

Este, pues si, si hemos, si hemos tenido, algunos, algunos problemas en cuanto a las ventas, por, por lo mismo de que, este, a lo mejor a nuestros clientes se les hace caro, este, nuestro trabajo, pero, pero nosotros le damos a entender a el cliente que, que nuestro trabajo es, es muy, muy eficiente, de mucha calidad y que, y que no va a fallar, y si alguna cosa fallaría nosotros le damos garantía. (Entrevista 156) (Micro) (Reparación y producción de gatos hidráulicos, 3 personas, 17 años)

Las ventas son por temporadas, cuando son pocas se trabaja menos leche. La gente quiere barato ya no tanto la calidad. Pero siempre nos ha ido bien pues, tenemos varias entregas y la gente la pide mucho por la calidad que manejamos. (Entrevista 25) (Micro) (Elaboración de Cajetas, 10 personas, 35 años).

La competencia, y se resuelve teniendo mayor calidad en el producto. (Entrevista 23) (Micro) (Elaboración dulce de leche, 6 personas, 1 años).

Pues hay de todo un poco una temporada nos va mejor que otra pero ahí la llevamos, para tener buenas ventas intentamos ofrecer productos de calidad y buen precio. (Entrevista 68) (Pequeña) (Industrial, 13 personas, 10 años).

Estrategia de precios

No siempre la gente ve en comprar productos de calidad a mayor precio como una inversión a mediano o largo plazo, sino simplemente buscan el precio más bajo, y si esta característica forma parte del perfil del mercado meta podría intentarse el reducir la calidad para disminuir el precio.

Las ventas tienen 2 años bajas, su probable solución que aun no se ha intentado es bajar mucha calidad para bajar precios.. (Entrevista 9) (Pequeña) (Elaborar sacos de plástico, 14 personas, 6 años).

La accesibilidad en el precio permite que un mayor número de clientes adquieran los productos de una empresa y esta sea más competitiva.

Pues no ningún problema, ya que hasta la fecha no hay competencia en Acámbaro además doy muy buen precio. (Entrevista 324) (Pequeña) (Fabricación de Adoquines, 20 personas, 25 años)

Pues mira tenemos un local que está bien ubicado y eso nos ayuda a vender nuestra ropa pero no hay buenas ventas a veces, la solución es fabricar nuevos modelos y dar buenos precios para que así se pueda vender. (Entrevista 69) (Micro) (Industrial, 4 personas, 3 años)

Que algunas veces no hay el dulce que la gente requiere, se les da más barato el que ellos quieren para que regresen. (Entrevista 79) (Micro) (Fabricación de dulces tradicionales, 4 personas, 50 años)

Si como ya lo mencione antes hay días en que el pan se vende muy poco y pues la solución desgraciadamente es dándolo más barato. (Entrevista 287) (Micro) (Panadería, 10 personas, 27 años)

Que ay veces que no se vende lo suficiente y lo soluciono bajando los precios... (Entrevista 89) (Micro)(Transformación, 5 personas, 5 años)

Cuando bajan las ventas se da el producto poco más barato para compensarlo. (Entrevista 317) (Micro) (Peletería y nevería, 3 personas, 5 años)

Ningún problema ya que los muebles se han vendido muy bien, tal vez tengamos que bajar el precio un poco. (Entrevista 211) (Pequeña) (Madera, 15 personas, 10 años)

Una estrategia que siempre es sinónimo de ventas es mezclar buen precio y calidad en los productos. Esto resulta bastante atractivo hacia los clientes si la empresa puede ofrecer estos dos atributos.

La competencia con las marcas nacionales e internacionales; se han resuelto ofreciendo una excelente calidad a menor precio y con la publicidad. . (Entrevista 103) (Pequeña)(Empacadora de Carnes frías, 35 personas, 5 años)

Pues que hay muchas tiendas de pan pero lo soluciono con un buen precio y calidad. (Entrevista 167) (Pequeña) (Panadería, 12 personas, 8 años)

Prospección de clientes

No siempre los clientes se encuentran ubicados en un mismo lugar, por lo que la empresa realiza acciones de prospección de clientes para abarcar mayores áreas geográficas y de esta forma incrementar las ventas, anticipándose a que la competencia se quede con estos consumidores.

En cuanto a las ventas pues yo creo que son etapas a veces que pasa uno de ventas bajas lo que más me preocupa es cuando tengo las ventas bajas al medio mayoreo y lo he solucionado pues visitando a los clientes y tratando de hacer otros asiendo otros clientes y tratando de dar les siempre la misma calidad de la carne. (Entrevista 35) (Micro) (Compra y venta de carne, 5 personas, 18 años).

Bueno nosotros en cuanto a ventas, nosotros no tenemos ventas directas de producto, nosotros conseguimos gente a quien maquilarle es una línea un poquito cerrada, o sea, no hay muchos productores de agroquímicos que den a maquilar, entonces pues buscamos tener contacto, andamos buscando frecuentemente clientes, si sabemos de por ahí que alguien se puso pues vamos y le ofrecemos nuestro servicio y pues como todo a veces somos favorecidos nosotros, a veces es favorecida la competencia, entonces ahí vamos en la lucha diaria pero afortunadamente pues tenemos dos o tres clientes más o menos fuertecillos como son FMC,

como son Bayer, como son Dupont, como son... que otro más conocidillo podría ser a Lister y bueno pues ahí vamos no. (Entrevista 107) (Mediana) (Fabricación de Químicos, 65 personas, 21 años)

Anteriormente sí, lo solucionamos viajando, buscando nuevos clientes, abriéndonos nuevos horizontes. (Entrevista 213) (Pequeña) (Fabricación de ropa, 30 personas, 29 años)

Pues el conseguir clientes pero estamos trabajando en promoverlo con gente capacitada. . (Entrevista 201) (Pequeña) (Dulcería, 20 personas, 1 años).

En ventas bueno pues durante el calor tenemos ventas se podría decir que esta en el apogeo de la empresa de la nieves en tiempos de frió las ventas bajan pero, se maneja la estrategia de estar ofreciendo la nieve de buscar a las personas en vez de que las personas nos busquen a nosotros de llamar un poco más la atención este con sabores nuevos y otras ofertas pues este que de repente sacamos por ahí. (Entrevista 216) (Pequeña)(Comerciante, 15 personas, 22 años).

Que aumentan o disminuyen según la temporada, todavía no se resuelve, se están buscando nuevos clientes. (Entrevista 101) (Micro) (Lácteos, 4 personas, 5 años)

En cuanto a ventas el mercado de la construcción es muy variable, es muy inestable, conforme hay temporadas muy buenas en cuanto a obras, hay temporadas que están pues digámoslo así bajas no, entonces pero si se trata de conseguir clientes para seguir trabajando. (Entrevista 114) (Pequeña) (Fabricación de estructuras metálicas, 35 personas, 20 años).

Bueno hay temporadas en las que baja, o a veces se vende muy bien como en los sábados hay pedidos para las fiestas donde nos piden hasta 200 kilos.

Dependencia pues que hay temporadas buenas como en todo pero a veces las ventas están completamente muertas y tenemos que seguir la producción, entonces hay que buscar nuevos mercados, por ejemplo, ya por algún tiempo hemos estado vendiendo en ranchos y eso nos ayuda mucho. . (Entrevista 208) (Pequeña) (Mueblería, 15 personas, 10 años)

En temporadas de calor es cuando menos se vende pero en ese tiempo es cuando sale a vender mi hermano a otros lados... (Entrevista 84) (Micro) (Comercial, 8 personas, 36 años)

Ventas, bueno en este tema la producción baja mucho en época de lluvias, es la mala racha del año, se ha solucionado buscando mas compradores y ofreciendo el producto en otros municipios vecinos, así como bajar el precio del producto. (Entrevista 225) (Pequeña) (Venta de pasto, 12 personas, 1 años)

Muchas empresas pequeñas recurren a ofrecer sus servicios a familiares o amigos ante la ausencia de clientes y de esta forma no dejar de percibir ingresos aunque se pierda en la utilidad al disminuir el precio por ser conocidos o cercanos a la empresa.

La falta de venta, dándome a conocer entre mis amigos... (Entrevista 94) (Pequeña) (Artesanías, 12 personas, 2 años)

Cuando casi no tenemos pedidos, vamos con los familiares a ver que les hace falta y les decimos que nosotros se lo hacemos baratito. . (Entrevista 42) (Micro)(Carpintería, 3 personas, 6 meses).

Estrategia de distribución

Cuando ciertos mercados se encuentran saturados los empresarios recurren a la expansión de sus productos o servicios hacia nuevos lugares donde haya oportunidades de conseguir nuevos clientes que mantengan las ventas de la empresa y las incrementen.

Como nosotros exportamos a Alemania, Francia, Italia, Inglaterra y U.S.A. el único problema es que como las ventas son sobre pedido hubo una época en que no vendíamos casi nada, lo que hicimos fue de que tratamos de ver otros países y ver si necesitaban algunos de nuestros productos y así fue que nuestras ventas subieron. (Entrevista 197) (Mediana) (Fabricación Especial de Metal, 70 personas, 40 años)

Pues que en ocasiones no hay mercado para el producto y pues la solución ha sido llevando el producto a lugares retirados con algunos clientes de hace muchos años. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años)

Solo en tiempos de frío, y las hemos solucionados yendo a más lugares que no dependa de un solo lugar, yendo a más ranchitos... (Entrevista 215) (Micro) (Comerciante, 6 personas, .6 años)

Pues son muy buenos en algunas temporadas pero logramos salir adelante llevando nuestros productos a otros municipios como Villagrán, Cortazar, Salamanca, etc. (Entrevista 244) (Mediana) (Panadería, 98 personas, 55 años)

El lugar donde me encuentro la venta no es muy alta por lo que tuve que agarrar una camioneta y me fui a vender a las comunidades. (Entrevista 41) (Micro) (Manufactura de Muebles, 3 personas, 8 años).

La estrategia que yo utilice fue el ir a varios locales en los cuales se vende este tipo de dulce, también mis familiares me ayudaron mucho con la propaganda con sus amistades y así fue toda una cadena... (Entrevista 168) (Micro) (Dulces regionales, 6 personas, 10 años)

Pues al principio era darse a conocer, ese fue el problema que tuvimos y pues al principio la venta era baja pero entramos a vender a tiendas, empezamos a vender a tiendas grandes y eso no ha levantado mucho la gente. (Entrevista 376) (Micro) (Tortillería de harina, 6 personas, 4 años)

En temporadas de calor es cuando menos se vende pero en ese tiempo es cuando sale a vender mi hermano a otros lados. (Entrevista 84) (Micro) (Comercial, 8 personas, 36 años).

Lo que tiene la temporada baja cuando no hace frío y hace mucho calor bajan mucho las ventas como por ejemplo: octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero, pero después de febrero baja mucho entonces hay que buscar los clientes, buscar y buscar. Afortunadamente tengo clientes que todo el año compran, EU y varias partes de la república, con los que tengo un como contrato para que este ellos consumiendo mi chamarra. (Entrevista 188) (Pequeña) (Fabricante de ropa, 20 personas, 14 años).

A veces hay ventas bajas, pero es cuando mi esposo y yo salimos con el triciclo a mas colonias y ya se saca algo.. (Entrevista 249) (Micro)(Panadería, 4 personas, 6 años)

En primavera hay mucha producción pero baja el mercado, por lo que se busca un mercado fuera de la localidad y se vende al costa para poder recuperar la inversión. (Entrevista 330) (Micro) (Elaboración de productos lácteos, 4 personas, 12 años)

No muchos gracias a dios todo va bien las ventas varían depende de cómo este la situación de los clientes y tenemos que sacar mercancía a mas caminos. (Entrevista 349) (Micro) (Detallado de cantera, 10 personas, 50 años)

El tener bien definidas las rutas de ventas permite que la empresa cubra eficazmente su mercado en tiempo y forma precisos para colocar las ventas pronosticadas.

La única sería que no habíamos podido armar bien las rutas, por lo mismo de que teníamos instituciones muy separadas, pero ahorita como ya se ha ido formando pues ya las rutas están mucho mejor, y la estadística y la logística ha ido mejorando. (Entrevista 53) (Mediana) (Producción de cereales, 127 personas, 1.2 años).

El principal problema de las ventas es que nuestro producto debe ser entregado por lo regular en el domicilio del cliente, entonces se necesitan vendedores capacitados y aparte tenemos que proporcionarles una camioneta para que puedan entregar los muebles y es una inversión fuerte, lo solucionamos proporcionándoles un vehículo, capacitándolos y ayudándoles en todo lo que necesiten, lo que no hemos solucionado es una mayor amplitud hacia otros lugares en nuestras ventas, nuestras ventas oscilan en los lugares de Querétaro, san Juan del río, san miguel allende, Comonfort, salamanca, Irapuato, Villagrán, Cortazar, Salvatierra, y las rancherías que están entre esos lugares aparte de Celaya. (Entrevista 335) (Pequeña) (Muebles para comercio metálico, 20 personas, 25 años)

Contar con un mayor espacio para la exposición de productos al público permite que tengan mayor probabilidad de ser adquiridos.

Bueno quisiera distribuir más eh por eso están en procesos las otras 7 vitrinas y estoy esperando a que me las entreguen para poder distribuir más. (Entrevista 296) (Micro) (Venta y elaboración de papa, 4 personas, 5 años)

Estrategia de promoción

El empleo de promociones ayuda a activar las ventas cuando estas se encuentran bajas o el cliente necesita un estímulo adicional para poder adquirir un bien.

Cuando las ventas están bajas; para solucionar esto tomo las promociones y si funcionan. . (Entrevista 200) (Micro) (Comercio, 2 personas, 7 años)

Un pronóstico acertado de la demanda sobre un producto garantiza una buena producción, pero si en algún momento llega a haber excedente de producto, el ofrecer promociones a los clientes para agilizar la salida de los mismos reduce el riesgo de que se conviertan en merma y poder cubrir los costos de producción.

Pues como ya le dije, nos ha tocado que en ocasiones producimos de más y se nos llega a quedar, pero hacemos promociones y sacamos el producto... (Entrevista 306) (Pequeña) (Repostería, 15 personas, 13 años)

Estrategia de publicidad

Para que una empresa sea requerida para el consumo de sus productos es necesario que el mercado sepa de su existencia y conozca que bienes o servicios son los que ofrece y los empresarios hacen uso de la publicidad para lograr esos objetivos.

Al inicio tuve problemas para vender y tuve que salir a ofrecer mi producto. (Entrevista 172) (Micro) (Fabricación de cajeta., 1 personas, 18 años)

No solo al principio en lo que se daba a conocer. (Entrevista 190) (Mediana) (Ramo del vidrio, 70 personas, 12 años)

Pues no he tenido muchos problemas, sólo lo del principio de darme a conocer lo cual creo que ya se está solucionando. . (Entrevista 299) (Micro)(Pastelería, 1 personas, 4 meses)

Pues en cuanto a las ventas hay la llevo y pues trato que de salir yo misma a estar promocionando la pastelería a estar este ofreciendo eh me recomiendan personas, me recomiendan otras y pues lo soluciono de la forma que reparto a veces volantes para que darle promoción. (Entrevista 304) (Pequeña) (Pastelería, 16 personas, 4 años)

Si no te digo que estas obras han afectado mucho y se solucionan con publicidad, propaganda, descuentos así las ventas se solucionan. (Entrevista 214) (Micro) (Fabricación de aluminio, 6 personas, 12 años)

Al principio cuando empecé no vendía mucho y lo solucione con propaganda y publicidad. (Entrevista 268) (Pequeña) (Panificadora, 50 personas, 40 años)

Y por la solución a través de la publicidad, de mejor, de tratar muy bien a la clientela. (Entrevista 191) (Micro) (Carpintería artesanal, 9 personas, 66 años)

No pues ahorita las ventas están tristes no hay mucho movimiento, lo soluciono llevándomelas ahí al precio, casi no llevo publicad a los lugares, lo que damos son tarjetas a nuestros clientes, estamos también en la sección amarilla igual tenemos clientes en Apaseo, Dolores, San Miguel de Allende, haz de cuenta que ya después ya lo saben. (Entrevista 195) (Pequeña) (Materiales para construcción, 15 personas, 60 años)

Al principio cuando empecé no vendía mucho y lo solucione con propaganda y publicidad. (Entrevista 258) (Pequeña) (Panificadora, 30 personas, 25 años).

Cuando hay ventas bajas tenemos que hacer más publicidad para solucionarlo. (Entrevista 336) (Micro) (Productos naturales, 6 personas, 15 años)

Inicialmente fueron bajas pero poco a poco fuimos penetrando en el mercado estableciendo contactos con empresas que requerían de nuestros servicios y a últimas fechas nos ha dado resultado anunciarnos en el medio de propaganda local. (Entrevista 372) (Micro) (Metalmecánicas, 6 personas, 10 años)

En cuanto a las ventas que en ocasiones han sido bajas por la competencia, lo soluciona, con promociones, propaganda dar volantes hacerle más promoción a la tortillería. . (Entrevista 399) (Micro)(Tortillería, 7 personas, 18 años)

Pues que estábamos muy escondidos y la gente no nos veía pero ya luego con nuestro anuncio que está aquí arriba pudimos atraer la atención de la gente y ya así las ventas han aumentado mucho. (Entrevista 339) (Pequeña) (Procesamiento de productos lácteos, 13 personas, 20 años).

Pues que ha subido el precio en el material y ha bajado la producción, la solución está en la calidad con que trabaja uno y en que el gobierno nos haga anuncios espectaculares para aumentar las ventas. (Entrevista 228) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas, 4 años)

Pues nuestras ventas la verdad siempre han estado bien, porque hacemos mucha promoción, nos promocionamos mmm...Bastante. . (Entrevista 305) (Pequeña)(Pastelería, 50 personas, 20 años)

Pues que al principio la clientela del lugar no venia casi a comprarnos el producto y ahora pues gracias a nuestro esfuerzo la gente nos empieza a reconocer.. (Entrevista 383) (Micro) (Alimentos, 3 personas, 4 meses)

Hay temporadas en las que las ventas si están muy bajas pero eso sí que es un problema que no está en nosotros resolver son las temporadas pero intentamos resolverlas teniendo una buena

publicidad, creo que dando una buena información y llegando a otras ciudades, así como que nos podemos hacer de más clientes. (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años).

Opinión general de las estrategias de solución implementadas por los empresarios

Ofrecen servicio y calidad

En cuanto al **servicio y calidad**, debido a la Globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores y más complejos, dispuestos a elegir con decisión.

- Los empresarios reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente. Se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí.
- Las empresas implementan programas de calidad en los cuáles se ve el servicio, el producto, ponen énfasis en lo que el cliente pida manteniendo una buena relación porque saben que sin ellos el negocio no existe.
- El éxito o fracaso de las empresas dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la empresa funcione de manera competitiva con esos factores. Si se reconocen los factores que influyen en la demanda de los clientes, se puede ganar una ventaja muy clara, en los mercados competitivos y globalizados de hoy en día donde una gran cantidad de productos en diversas escalas de precios y atractivos para el clientes y consumidores cada vez con más exigencias y mejor preparados en lo que respecta a la toma de decisiones para la adquisición de un bien o servicio.

Creemos que la retroalimentación del cliente sobre la satisfacción de sus expectativas y necesidades, además de considerar su opinión acerca de los productos y prestación del servicio, son consideradas las bases fundamentales para lograr una correcta implementación de un sistema de mejora continua de cualquier empresa.

La excelencia en el servicio solo es posible cuando conocemos, satisfacemos y excedemos o superamos las expectativas del cliente. Conocer cuales son los valores de los clientes es muy importante porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo.

El descuido del concepto de excelencia en épocas de rápida evolución como esta, hace que el riesgo de perder mercado sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas del cliente y

la mejora continua son pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.(propuesta por parte del equipo)¹⁶.

Estrategia de precios

Los empresarios al implementar **estrategia de precios** lo ven desde dos perspectivas: la del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

Sin embargo las estrategias que más utilizan para que el producto no se les quede en anaquel o simplemente para elevar sus ventas son:

- Manejar precios accesibles
- Ofrecer productos de calidad a un menor precio
- Fabricar nuevos modelos para no ofertar siempre lo mismo
- Bajar la calidad y asimismo bajar los precios

Creemos que es conveniente fijar el precio de acuerdo al mercado que nos vamos a dirigir y mantenernos informados del entorno económico, porque de éste dependerá también su fijación, sin embargo estamos en desacuerdo que algunos de los empresarios bajen la calidad de sus productos y los den a un menor precio, ya que esto podría deteriorar la imagen de su organización.(propuesta).

Prospección de clientes

No siempre los clientes se encuentran en un mismo lugar, por eso es muy importante la decisión que toman los empresarios para aumentar sus ventas que es la de **“Prospectar”**, lo hacen a través:

- Visitando a los clientes y tratando de hacer otros y buscando nuevos clientes.

Opinamos que es interesante utilizar diferentes técnicas de prospección para hacer de ésta una oportunidad más rápida y se puedan conseguir un mayor número de prospectos clientes, por ejemplo, hacerlo a través de directorios, mediante la promoción (ferias, exposiciones, cursos de capacitación), directa (cambaceo), por prensa o bien por recomendación. Para estudiar al prospecto es recomendable que se

¹⁶ La letra en cursiva se refiere a las propuestas implementadas por los alumnos Romero, Preciado y Cuevas.

identifique la necesidad que se puede cubrir, el tipo de clientes, la capacidad de decisión, cuáles son sus gustos, ideas, el tipo de empresa para tener una base de nuestros posibles prospectos. (propuesta)

Estrategia de distribución

La **distribución** es considerada por los empresarios como una oportunidad de crecimiento futuro de las empresas, en un contexto económico caracterizado por la existencia de mercados saturados y elevadísimos niveles de competencia:

- Utilizan una distribución indirecta, ya que se lleva a cabo por terceras personas.
- Algunos manejan distribución selectiva, pues venden sus productos en varios puntos de ventas de su región geográfica.

*Creemos que los empresarios pueden implementar otro tipo de estrategias utilizando intermediarios, por mencionar se sugieren utilizar estrategias de empuje, con ésta pueden los empresarios orientar sus esfuerzos a través de los canales de distribución, comprando grandes cantidades que les den una ubicación preferente en el punto de venta y así puedan recomendar sus marca hacia los consumidores, Otra estrategia pudiera ser la **estrategia de aspiración (pull)**, su objetivo es que el consumidor exija sus productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener una existencia de dicho producto marca.(propuesta.*

Estrategia de promoción

En cuanto a la utilización por parte de los empresarios de la utilización de la **estrategia de promoción** siendo ésta la comunicación para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales del producto que se está ofertando con objeto de influir en su opinión u obtener una respuesta. Las organizaciones utilizan diferentes tipos de estrategia de promoción para tener un uso óptimo en las cuáles se incluyen: la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas.

Creemos que es elemental que se determinen las metas de la estrategia de promoción de la empresa a la luz de las metas globales de la compañía para la mezcla del marketing: producto, plaza, promoción y precio. El plan de promoción se convierte entonces en parte integral de la estrategia de marketing para alcanzar el mercado meta.(propuesta)

Estrategia de publicidad

Es importante que los empresarios utilicen **estrategias de publicidad** para dar a conocer su producto o servicios, ya sea un concepto, una idea, una proposición de compra o simplemente una recordación, a través de medios de comunicación en un periodo determinado y que persigue un fin meramente comercial. Su objetivo principal es vender algo ya sea un producto, servicio o una idea.

Propuestas de solución a los problemas de los empresarios.

Los problemas que experimentan los empresarios en el manejo de las ventas son numerosos:

1. Creen no tener problemas en ventas
2. Ventas de acuerdo a temporadas
3. Factores externos
4. Mala organización
5. Personal deficiente
6. Merma del producto
7. Falta de personal
8. Clientes morosos
9. Gran competencia
10. Competencia desleal
11. Falta de tecnología y presupuesto
12. Percepción sobre el precio
13. Ventas bajas
14. Proveedores
15. Falta de clientes

Después de analizar a profundidad los problemas que enfrentan los empresarios en cuestión a las ventas, planteamos ciertas propuestas las cuales creemos que serán de gran utilidad si se aplican correctamente en el área de ventas.

Crean no tener problemas en ventas

Las principales razones por las que estas empresas creen no tener problemas en ventas se mencionan a continuación:

- Se tiene conocimiento del precio respecto a la competencia.
- Mantienen una buena organización interna y externa del negocio.
- Dan un servicio de calidad manteniendo a sus clientes satisfechos.
- Cuentan con clientes fijos.

- Incrementan sus ventas por la constancia y perseverancia.
- No se preocupan por ser los mejores en el mercado, sino por dar un buen servicio.
- Conocen perfectamente cuál es su mercado y cuáles son sus necesidades.
- Se tiene presente que existen altas y bajas en las ventas y se continúa trabajando para poder progresar.
- Existencia de producto cuando lo requiera el cliente suficiente para cubrir la demanda
- Se cuentan con vendedores capacitados para lograr mayores ventas
- Existe una buena administración en cuanto planeación, organización, dirección y control.

Los empresarios están ocupados con sus actividades y metas concretas y esto les impide en muchas ocasiones identificar los problemas más generales que están afectando a su empresa y aún cuando son capaces de percatarse de que algo no está funcionando bien, no pueden dedicarse a evaluar cómo resolver la situación.

Así que es recomendable realizar auditoria de ventas para mantener un control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoria identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo y con esto se lograra obtener los resultados deseados para la organización.

Ventas de acuerdo a temporadas

Los productos o servicios no tienen un ritmo constante de ventas debido a ciertos factores, entre los más importantes se encuentran:

- El clima
- El producto solo se consume en ocasiones especiales

Se recomienda ampliar la gama de productos ofertados que sostengan las ventas en cada temporada y que generen ingresos constantes para la empresa con un previo análisis de las tendencias para cada periodo especial y realizar pronósticos de ventas para planear una producción adecuada.

También se recomienda activar la venta de productos que registren un estancamiento en periodos determinados de tiempo a través de promociones que faciliten y agilicen su adquisición.

Factores externos

Las empresas se enfrentan constantemente a las fuerzas del ambiente externo. En la región del Bajío, las dificultades que más frecuencia impiden el aumento de las ventas son:

- El aumento en el costo de la materia prima
- La economía de los consumidores

Es prácticamente imposible que la empresa controle estos factores, sin embargo, puede estar prevenida consultando el Plan Nacional de Desarrollo disponible en la página de la Presidencia, para prever escenarios y poder anticiparse a ellos.

Elaborar pronósticos de ventas acertados permite una planeación acertada de la producción, lo cual permitiría saber qué cantidad de materia prima será requerida y poder hacer los pedidos correspondientes a los proveedores en un mayor volumen y en un tiempo tal en el que se pueda obtener un mejor precio.

Apoyar a la economía de los consumidores reduciendo costos que se vean reflejados en el no aumento del precio, permite crear una buena imagen de la empresa ante el mercado y la sensación de confianza hacia ella.

Mala organización interna

Algunos empresarios detectan dificultades en la organización interna de su empresa ocasionándoles indirectamente problemas en las ventas, algunos de ellos son:

- Sus empleados desconocen la labor de otras áreas de la empresa.
- No llevan una correcta administración del tiempo.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Insuficiente información a los trabajadores.
- Falta de liderazgo.
- Deficiencias en el sistema de control interno

Aunque ninguno de éstos problemas tiene una influencia directa en las ventas, el hecho cierto es que de modo muy superficial se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema, así que recomendamos realizar un manual de funciones y procedimientos y proporcionárselos a toda la fuerza de trabajo de la empresa, también es aconsejable calendarizar las actividades para no desperdiciar el tiempo y así hacer eficiente la producción. Tener una buena comunicación entre todos los integrantes de la organización será de gran ayuda para mejorar en este aspecto.

Hay que tener presente que la organización interna es una debilidad en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo comprometerse con la organización y llevar a cabo correctamente las políticas, procedimientos y requisitos establecidos por la dirección es de suma importancia.

Personal deficiente

Los empresarios padecen de una fuerza de trabajo no comprometida con sus actividades laborales y esto ocasiona serios problemas en varios ámbitos de la empresa, algunas dificultades que enfrentan los empresarios con sus empleados son:

- Robos por parte del empleado
- Pésimo trato al cliente por parte del empleado
- Deficiencia en la producción

Las recomendaciones que podemos otorgar es aplicar revisiones de inventarios para conocer las entradas y salidas del producto y así minimizar los robos y traspasos inadecuados de las mercancías y monitorear a cada empleado realizando reportes de ventas. También es de suma importancia invertir en una capacitación permanente para los empleados tanto técnica como personal y de servicio al cliente, crear programas de incentivos, proyectos de trabajo y fomentar un compromiso con los objetivos y metas de la empresa.

Merma del producto

Algunas empresas tienen el problema de la merma de producto, ya sea por la falta de rotación en el exhibidor o sobrantes por no llevar un control establecido de la producción. Por lo tanto es necesario tener en cuenta que los productos cuentan con fechas de vencimiento, así que éste tipo de pérdidas deben estar contempladas desde las etapas de negociación de compras, hasta en los cálculos de márgenes que éstos productos pueden brindar por su venta.

Para evitar la sobreproducción es de vital importancia contar con la información necesaria que permita no generar esta falla, o contar con negociaciones con los proveedores que admita el reconocimiento de todo o parte de la mercadería vencida. Otra alternativa sería rebajar los precios de los productos que están pronto a vencer, con el objetivo de incentivar la venta de los mismos.

Por último es de suma importancia promover una formación, control y un gran compromiso del personal laboral para evitar los vencimientos de forma rápida y efectiva.

Falta de personal

Uno de los problemas detectados por los empresarios en cuestión de las ventas, es la falta de personal en sus empresas, lo cual ocasiona que las actividades de venta no se lleven a cabo eficazmente y esto provoca retrasos en las entregas de producto, mala calidad en los mismos y lamentablemente la oferta no alcanza a cubrir la demanda del mercado, ya que el personal no es el suficiente para realizar toda la producción necesaria. Por lo tanto es indispensable invertir en los empleados ya que son una parte de los buenos resultados que viene obteniendo la organización. Es necesario mejorar las condiciones de trabajo, incrementar las percepciones económicas de los empleados y sobre todo, aumentar la fuerza de venta laboral. De no encarar esta realidad se perderá una gran oportunidad para dar un salto cualitativo.

Clientes morosos

Es importante detectar a los clientes morosos y tomar medidas drásticas en cuestión a éste problema, hay que analizar que clientes nos conviene y cuáles en lugar de beneficiarnos nos están perjudicando por ser marginales o poco rentables.

Es necesario establecer desde un principio las condiciones y términos bajo los cuáles se llevará a cabo la compra-venta, ser muy explícitos incluyendo los recargos por pagos morosos y el vencimiento de facturas.

También es importante llevar un control de la cartera de clientes, establecer un proceso de crédito para un control de cobranzas (pagarés o doctos. mercantiles) y es recomendable obtener un asesoramiento legal por cualquier problema o dificultad que pueda provocarse por estos atrasos en los pagos.

Al obtener la información del historial de los clientes con los que cuenta la empresa, se podrán tomar las decisiones correctas para emitir cierta tolerancia o cortar a los clientes que han presentado atrasos significativos en varias ocasiones.

Gran competencia

La competencia actualmente es mucho más agresiva y directa que antes, y es necesario luchar contra ella para poder permanecer en el mercado. Los empresarios de la región afrontan retos en este ámbito en el cual destacan:

- La abundancia de competidores
- Competidores con precios más bajos
- Competidores con marcas fuertes y posicionadas

Para enfrentar exitosamente a la competencia y sobresalir ante los demás, es necesario posicionar la marca y los productos que la empresa ofrece, realizando un análisis profundo sobre las características de los mismos para determinar que ventaja diferencial se tiene ante el resto. Después de esto, es indispensable que el mercado conozca cuales son esas ventajas que la competencia no ofrece y que se logre la preferencia de los consumidores.

Es importante que el empresario identifique que tipo de estrategia es en la que mejor se podrá desempeñar: líder en costos, diferenciación o concentrarse en un segmento específico del mercado.

Competencia desleal

Los empresarios celayenses no solo se enfrentan a una dura competencia, si no también a competidores que emplean prácticas que caen en la ilegalidad como la siguiente:

- Los competidores no pagan impuestos por lo que dan sus productos más baratos

Ante esta situación es necesario que el empresario al darse cuenta de estas prácticas irregulares de sus adversarios informe a los órganos reguladores competentes para que pongan en regla a aquellas empresas del sector que incurran en prácticas desleales.

El mercado también debe de estar informado sobre estas prácticas y la ventaja que supone adquirir productos de empresas que ofrecen calidad y confianza, sobre las que caen en la ilegalidad. Esta información debe de ser proporcionada por la empresa hacia los consumidores para que efectúen una buena inversión a corto o largo plazo.

Falta de tecnología y presupuesto

Las empresas siempre buscan aumentar sus ventas y para conseguir este objetivo muchas de ellas requieren mayor tecnología y recursos. Hay un freno especial que impide el crecimiento de las empresas de la región:

- Falta de capital para inversión

Se recomienda acudir a fuentes externas de financiamiento ya sean gubernamentales o bien, en la banca privada.

Es necesario analizar cada una de las opciones para ver cual es la más viable y cual ofrece plazos y formas de pago más accesibles para el negocio.

Percepción sobre el precio

Las ventas de los productos o servicios en ocasiones se ven frustradas porque el cliente considera que el precio no es el adecuado. El principal problema que tienen las empresas de la región en este aspecto es:

- El cliente piensa que el producto es caro y no reconoce la calidad del mismo

Para contrarrestar esta situación, es importante primero conocer hacia qué mercado está orientado nuestro producto y fijar el precio adecuado, tomando la estrategia de precios más conveniente.

El precio del producto o servicio tendrá que denotar la calidad del mismo. Si el precio es elevado, una buena calidad del bien ofertado tendrá que justificar dicho precio. Si el cliente no está conforme con el precio aunque sea justo, es necesario informarle de las características del producto que influyen en el precio, su proceso de elaboración, materiales utilizados, etc., para que el cliente sepa que dicho bien vale lo que cuesta.

Ventas bajas

Es normal que las ventas tengan lapsos de poco o nulo crecimiento en las pequeñas empresas, sin embargo, estas organizaciones se encuentran con problemas más graves que impedirán en el futuro algún crecimiento o mejoría en las ventas:

- Conformismo
- Falta de visión

Ante la falta de visión y el conformismo de los empresarios, a pesar de ser propietarios de empresas y negocios pequeños, es necesario buscar la asesoría externa para que analice profundamente a la organización con el fin de que a través de un análisis DOFA se encuentren las ventajas y desventajas que se tienen, para que se elaboren estrategias cuya principal función sea el de cumplir el objetivo de aumentar las ventas.

Proveedores

Los empresarios tienen problemas con sus proveedores en cuestión de retrasos en las entregas, reciben malos tratos y calidad deficiente del producto. Para evitar esto los directivos deben asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo de información continua, clara y coherente acerca del material que se requiere para no tener éste tipo de problemas. Además es necesario que los empresarios mantengan el control y pongan las condiciones idóneas que beneficien a las dos partes. Es importante detectar buenos y oportunos canales de distribución y evitar a toda costa un mercado o segmento del mercado en donde los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus

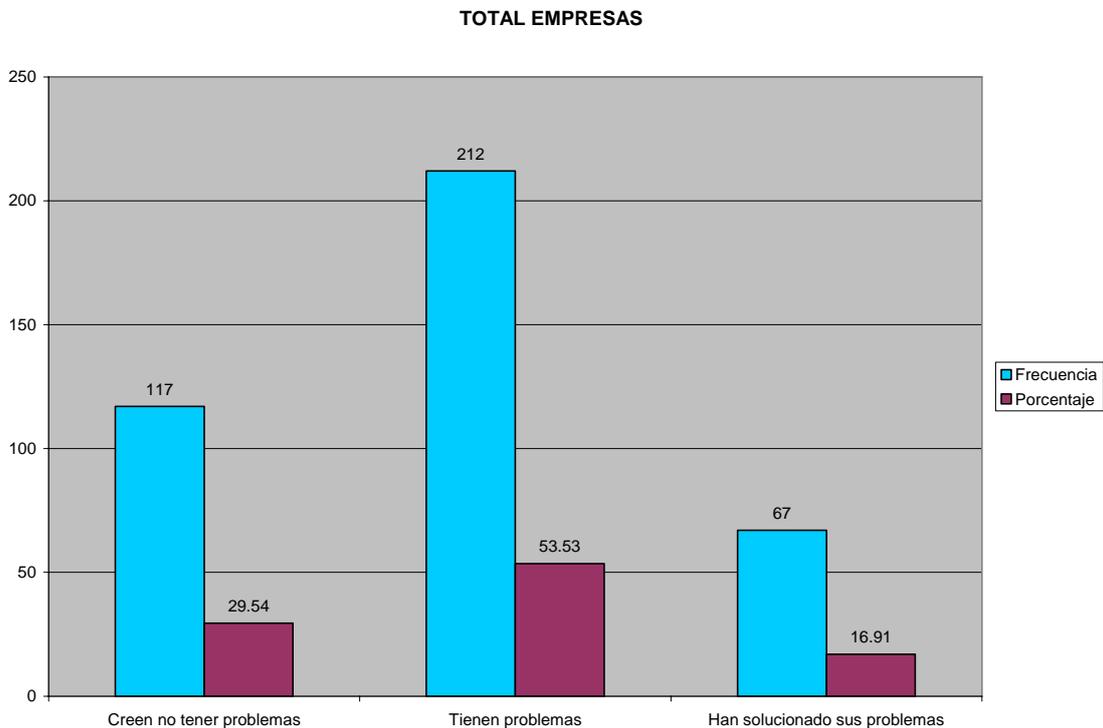
condiciones de precio y tamaño del pedido. Ya que la situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa.

Falta de clientes

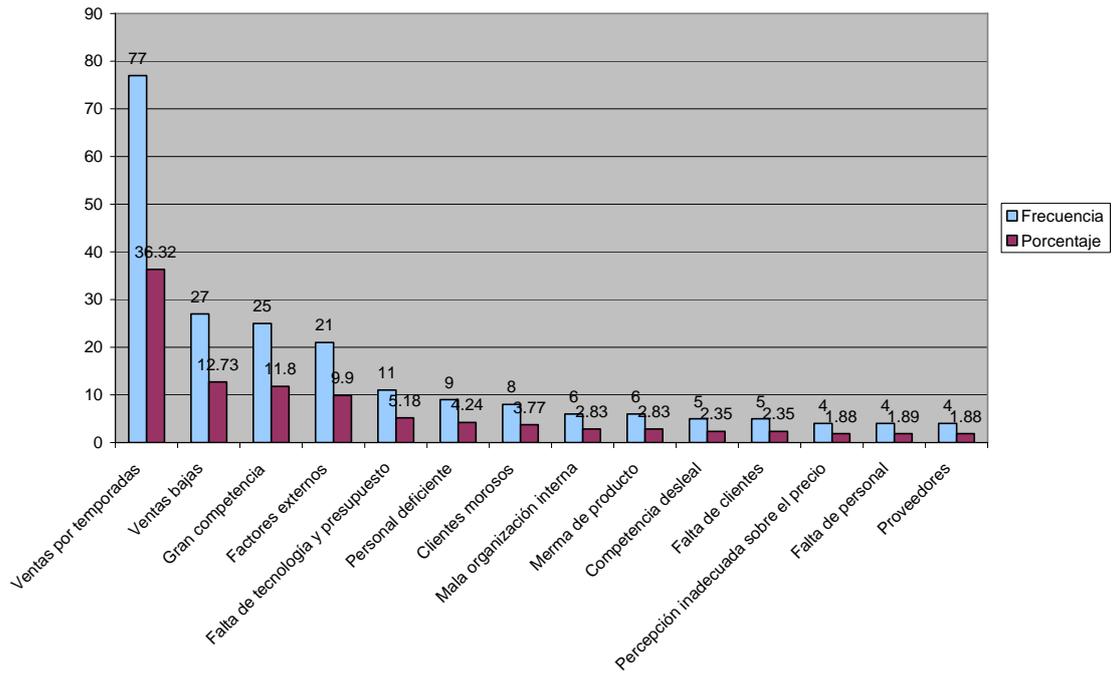
Para enfrentar y solucionar el problema que algunos empresarios padecen de la falta de clientes, es recomendable realizar una investigación mercadológica para detectar cual o cuales son los principales factores que ocasionan la falta de clientes, (publicidad, promociones, servicio, competencia, precio, producto, tecnología, etc). Después de obtener la información acerca del mercado puede darse una correcta toma de decisiones.

Algunas posibles recomendaciones son, establecer promociones con descuentos a productos de poca rotación para atraer el interés del consumidor, también realizar una prospección de clientes es de gran ayuda, ya que al salir a ofrecer el producto y los servicios que la empresa brinda, se genera una expansión y permite llegar a nuevos mercados, además es indispensable realizar un programa de ventas para obtener la información necesaria del mercado y de la competencia y así aplicar las estrategias correspondientes.

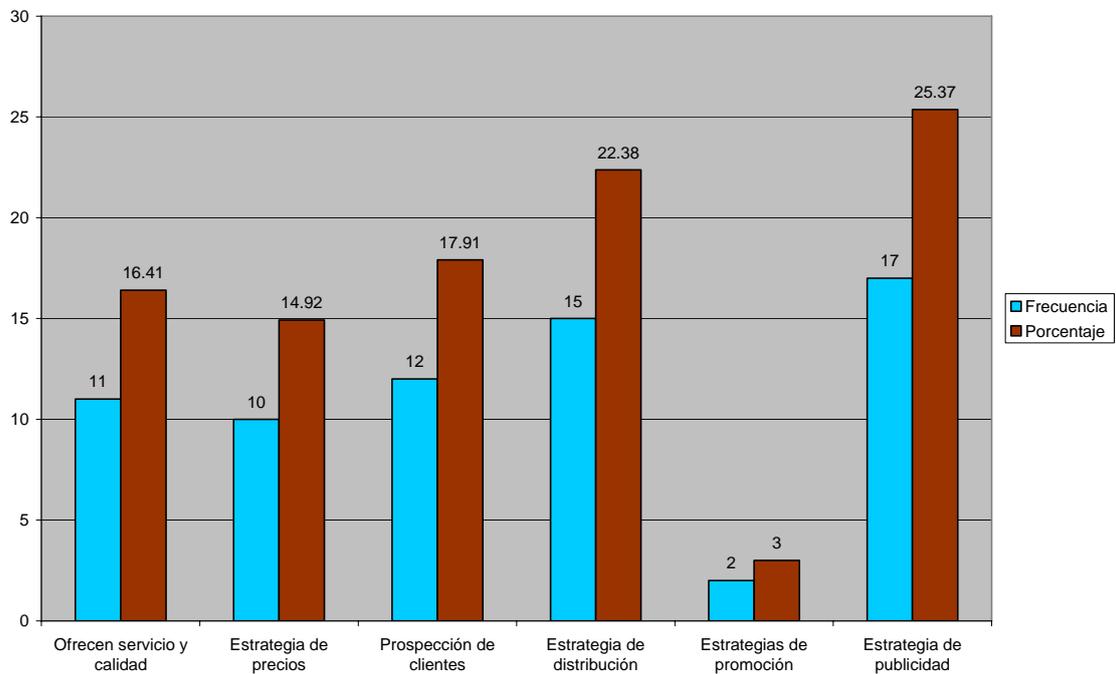
Gráficas



PROBLEMAS



ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN



Bibliografía

Aguayo, Sergio. (2007) Almanaque mexicano 2007. Aguilar. México.

Avendaño, Jorge (2008:45-47). "Negocios familiares ¡Bendición o maldición?". Número 167 de la Revista PYME, creatividad para tu negocio. Adminístrate Hoy. México. No señala la periodicidad de la revista.

Barfield, Thomas (editor) (2000) Diccionario de antropología. Primera edición en español. Siglo XXI. México.

Belausteguigoitia, Imanol. (2004). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill Interamericana. México.

Contreras, Ricardo. (2001). Pre-tensión de ciencia (censurada desde la razón instrumental). Reflexión crítica sobre los obstáculos epistemológicos en las denominadas "ciencias administrativas". Universidad de Guanajuato. México.

Contreras, Ricardo. (2007). "Plataforma para la planeación estratégica hacia las sociedades de conocimiento. Estrategia para las empresas regionales". <http://www.eumed.net/tecsistecat/index.htm>.

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) "Informe de Necesidades Sociales en Guanajuato". ISBN: 978-84-690-5283-9 En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/246/index.htm>

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) Necesidades del Comercio al por menor en Celaya. Pequeños y micro negocios. Investigación realizada en para apoyar a los pequeños comerciantes. Convenio con la CANACO de Celaya y la Universidad de Guanajuato. ISBN: 978-84-690-5506-9 En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/242/index.htm>

Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) Análisis Crítico de la Cultura en Guanajuato. Reflexiones sobre la Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales. Trabajo colectivo de Ricardo Contreras Soto (Coordinador): Nicolás Gerardo Contreras Ruiz, Francisco Pantoja García, Ezequiel Hernández Rodríguez, Rafael Regalado Hernández, Jeremías Ramírez Vasillas, M. del Carmen Rodríguez Aguirre, Antonio Uribe Olalde y Jorge Luis Miramontes Valencia. <http://www.eumed.net/libros/2007a/262/0.htm>

- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007). Análisis de la industria manufacturera en Guanajuato focalizado en Celaya. En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/263/index.htm>
- Espejo, Jorge (2007). Mercadotecnia 3ª Edición McGrawHill México
- Fischer, Laura. (2007). Mercadotecnia 3ª Edición McGrawHill México
- Giddens, Anthony (2000). Sociología. 3ª edición. Alianza. Madrid España.
- González, Aurora. (2003). Crítica de la singularidad cultural. Coedición Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana. España.
- Encuesta a microempresas en Celaya, Guanajuato sobre las necesidades de la Educación. Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya. 2005.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2005) Sistema Automatizado de Información Censal 5.0 Censo económico de México 2004. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2004) Anuario Estadístico de Guanajuato Tomo II. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (1999) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. (1997). México.
- Munch, Lourdes y García, José. (1999). Fundamentos de Administración. Ed. Trillas
- Plattner, Stuart. (1991). Antropología económica. Coedición Patria y CONACULTA. México.
- Regalado, Rafael (Coord.) (2007). Las Mipymes en Latinoamérica. Coedición Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guanajuato y Organización Latinoamericana de Administración. OLA. México.
- Robbins, Stephen (1994). Administración: Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México
- Kliksberg, Bernardo y Tomassini Luciano. (Compiladores). (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Coedición: BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland y Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- Kliksberg, Bernardo (Junio-2000). Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y Programas

Regionales. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe-INTAL. ISBN 950-738-093-0

Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Merma>