

# Mundo Siglo XXI

Revista del Centro de Investigaciones Económicas,  
Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional

**GLOBALIZACIÓN Y  
DESARROLLO DESIGUAL**  
GIOVANNI ARRIGHI

**EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ENFOQUE  
DE CAPABILIDADES DE AMARTYA SEN  
(SEGUNDA PARTE)**  
JULIO BOLTVINIK

**CRISIS ALIMENTARIA Y  
EL NUEVO ORDEN MUNDIAL**  
BLANCA RUBIO

**CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO EN PAÍSES  
INDUSTRIALIZADOS Y EN DESARROLLO**  
JAIME ABOITES/TOMÁS BELTRÁN

**CONTAMINACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EN LA  
REGIÓN ORIENTE DEL ESTADO DE MICHOACÁN**  
MARIO SANCHEZ/JOEL BONALES/ROBERTO ESPINOSA

ISSN 1870-2872

www.ipn.mx



No. 13, Verano 2008

"La Técnica al Servicio de la Patria"





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

DIRECTORIO

**José Enrique Villa Rivera**

Director General

**Efrén Parada Arias**

Secretario General

**Yoloxóchitl Bustamante Díez**

Secretaria Académica

**Luis Antonio Ríos Cárdenas**

Secretario Técnico

**Luis Humberto Fabila Castillo**

Secretario de Investigación y Posgrado

**José Madrid Flores**

Secretario de Extensión e Integración Social

**Héctor Martínez Castuera**

Secretario de Servicios Educativos

**Mario Alberto Rodríguez Casas**

Secretario de Administración

**Luis Eduardo Zedillo Ponce de León**

Secretario Ejecutivo de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas

**Jesús Ortiz Gutiérrez**

Secretario Ejecutivo del Patronato de Obras e Instalaciones

**Luis Alberto Cortés Ortiz**

Abogado General

**José Leonardo Ramírez Pomar**

Coordinador de Comunicación Social

**Arturo Salcido Beltrán**

Director de Publicaciones

**Mario Sánchez Silva**

Director del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



# Índice

**Editorial** 1

## Fundamentos y Debate



**Giovanni Arrighi**

*Globalización y desarrollo desigual* 5



**Julio Boltvinik**

*Evaluación crítica del enfoque de capabilities de Amartya Sen (Segunda parte)* 19



**Blanca Rubio**

*La crisis alimentaria y el nuevo orden agroalimentario financiero energético mundial* 43

## Artículos y Miscelánea



**Jaime Aboites/Tomás Beltrán**

*Conocimiento tecnológico en países industrializados y en desarrollo* 53



**Mario Sánchez/Joel Bonales/Roberto Espinosa**

*Contaminación del medio ambiente en la región oriente del estado de Michoacán por desechos electrónicos de equipo de cómputo obsoleto* 61

*Mundo Siglo XXI* es una publicación del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional. Año 2008, número 13, revista trimestral, mayo 2008. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título Número 04-2005-062012204200-102, Certificado de Licitud de Título Número 13222, Certificado de Licitud de Contenido Número 10795, ISSN 1870 - 2872. *Impresión:* Estampa artes gráficas, privada de Dr. Márquez No. 53. Tiraje: 2,000 ejemplares. *Establecimiento de la publicación, suscripción y distribución:* Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, IPN, Lauro Aguirre No. 120, Col. Agricultura, C.P. 11360, México D.F., Tel: 5729-60-00 Ext. 63117; Fax: 5396-95-07. e-mail. [ciecas@ipn.mx](mailto:ciecas@ipn.mx). Precio del ejemplar en la República mexicana: \$40.00. Las ideas expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de los materiales, siempre y cuando se mencione la fuente. No se responde por textos no solicitados.

# Mundo Siglo XXI



*Mundo Siglo XXI*

**Luis Arizmendi**  
Director

## CONSEJO EDITORIAL

Jaime Aboites, Víctor Antonio Acevedo, Carlos Aguirre, Francisco Almagro (Cuba), Guillermo Almeyra (Argentina), Elmar Altvater (Alemania), Jesús Arroyo, Alicia Bazarte, Sergio Berumen, Julio Boltvinik, Joel Bonales, Atilio Borón (Argentina), Roberto Castañeda, Erika Celestino, Michel Chossudovsky (Canadá), Axel Didriksson, Bolívar Echeverría (Ecuador), Carlos Fazio, Víctor Flores Oléa, Magdalena Galindo, Alejandro Gálvez, Juan González García, Jorge Gasca, Diódoro Guerra, Héctor Guillén (Francia), Michel Husson (Francia), Ramón Jiménez, Argelia Juárez, María del Pilar Longar, Luis Lozano, Irma Manrique, Ramón Martínez, Francis Mestries, Humberto Monteón, Alberto Montoya, David Moreno, Alejandro Mungaray, Abel Ogaz, Javier Muñoz, Enrique Rajchenberg, Federico Reina, Humberto Ríos, Gabriela Riquelme, Luis Arturo Rivas, Blanca Rubio, Américo Saldivar, José Augusto Sánchez, John Saxe-Fernández (Costa Rica), Horacio Sobarzo, José Sobrevilla, Abelino Torres Montes de Oca, Carlos Valdés, Guillermo Velazquez

**David Márquez**  
Diseño Gráfico

**Xóchitl Morales**  
Corrección de Estilo  
y Formación

**Octavio Aguilar**  
Corrección de Estilo

**Alicia Rivera**  
Comercialización

 **Guillermo Velazquez Valadez**  
*¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* 73

 **Francisco Almagro/Miguel Flores**  
*Acerca de la reestructuración del sector energético* 91

 **Miguel Adame**  
*Humanismo crítico contra la amenaza de lo poshumano* 101

## Proyección CIECAS

 **Guillermo Velazquez Valadez**  
*Conferencia impartida en Francia* 115

## Galería

 **Renato González**  
*El entrecruce múltiple de experiencia lúdica y sátira* 117

*Mundo Siglo XXI* agradece ampliamente al pintor Renato González, que cuenta con una amplia y reconocida trayectoria estética, por facilitarnos el acceso a su pintura titulada *La Ballena* para ilustrar nuestra portada, así como por proporcionarnos fotografías de su obra para ilustrar los interiores.

# ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?

GUILLERMO VELAZQUEZ VALADEZ\*

**RESUMEN:** Las empresas en México, como en cualquier otro país, están conformadas en su mayoría por las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), y son la columna vertebral de la economía al generar el porcentaje más alto de empleos y ser el eslabón más importante dentro de la cadena productiva. El presente estudio tiene como objetivo principal conocer y explicar por qué las Pymes mexicanas no utilizan el diagnóstico organizacional como una herramienta administrativa que les brinde información de la situación actual que atraviesan y basen su toma de decisiones en hechos e información real. Por otra parte, el estudio busca comprobar de forma matemática la hipótesis de que la principal causa de la desaparición de las Pymes antes de los dos años se debe a la toma de decisiones sin información científica.

Dentro de las organizaciones un punto fundamental para su eficiente funcionamiento es conocer su situación actual en cada una de sus áreas para tomar decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente en cada uno de sus integrantes y componentes.

Con el fin de que los directivos conozcan los hechos reales que suceden al interior de su organización, señalamos como herramienta administrativa esencial al proceso de diagnóstico organizacional, cuya aplicación se inicia a través de las siguientes partes:

- La indagación: para esclarecer el estado que guarda una realidad y a partir de ciertos indicios o síntomas de problemas tomar acciones concretas con el objeto de resolverlos, ya que sin este elemento es difícil saber qué situación, área o problema debemos de atender.

\* Subdirector de Consultoría-CIECAS. Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador SEPI-ESE-IPN.

- Reconocimiento: de la evolución y desarrollo de tal estado a partir de un análisis diacrónico, que mediante la experiencia, observación de los fenómenos, reflexión sobre ellos y construcción de un marco general, se inicia el análisis exhaustivo y profundo que permite plantear una serie de hipótesis que guíen la investigación.

Un diagnóstico permite elaborar un pronóstico y un plan estratégico para remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción; eficientar los recursos y la logística de operación pertinente para obtener un logro, anticipar un escenario y el camino para acercarnos a una meta. También permite prever acciones de desarrollo, integración, promoción y mejoras.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización, y eventualmente, recomendaciones para su cambio. El proceso de diagnóstico se inicia por una consulta del interesado a un especialista, se produce en una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema detectado.

Por esta razón el diagnóstico organizacional deberá siempre ser un co-diagnóstico en que el consultor externo colabore con un consultor interno de la organización en la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de la organización.

Normalmente se emprende una tarea de diagnóstico organizacional cuando una organización tiene problemas actuales, o bien necesidades de cambio para desafíos que se anticipan y no hay completa claridad sobre cuáles son los problemas y cómo resolverlos.

Un diagnóstico organizacional debe servir para desarrollar hipótesis fundamentadas sobre la organización y sus problemas como base para tomar acciones realistas conducentes a resultados deseados.

Un verdadero diagnóstico supone tres elementos:

- Síntomas: son aquellos aspectos que causan preocupación porque se aprecian como situaciones disfuncionales o perturbadoras que afectan el clima organizacional, la actitud de los colaboradores y el rendimiento en términos de productividad.

- Signos: son los datos que busca quien realiza el diagnóstico sobre la base de hipótesis preliminares que permiten hacer supuestos, éstos serán sometidos a comprobación mediante variadas técnicas, dando resultados que confrontados con la realidad expliquen científicamente las causas y efectos de los supuestos investigados.

- La teoría: es la que opera sus principales procesos productivos y administrativos, así como la integración de los mismos.

Una característica sobresaliente del diagnóstico realizado según la **Teoría de la Organización** es su extremada economía. Siempre es necesario conocer la estrategia de la organización (ya sea explícita o implícita), y el modo como crea el valor que entrega a la comunidad.

En cuanto al diagnóstico en sí, normalmente basta con tomar medidas de una muestra de puestos seleccionados, estudiar a las autoridades y responsabilidades entre sectores y roles, y conocer los sistemas de evaluación del desempeño y de compensaciones.

Iniciar un proceso de diagnóstico en la organización puede tener diversos orígenes:

- Crecimiento o deterioro de la organización,
- el problema de la productividad y la calidad,
- la organización ha sido sometida –o lo será en el futuro próximo– a cambios de importancia,
- el aumento de complejidad del entorno de la organización –político, económico y social, etc.–,
- la organización requiere conocer su propia cultura,
- la organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, y
- la organización ha sido fundada o comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.

En la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario que los líderes de cualquier nivel cuenten con tres tipos de herramientas:

- Conceptuales: conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones,
- técnicas y procesos de medición: que ayuden a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Disponer de datos acerca de las pautas actuales del funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea e impacto sobre los miembros, y
- tecnologías de cambio: aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

La interrelación de estas tres herramientas garantiza la posibilidad de desarrollar planes, integrar equipos de trabajo y evaluar el rendimiento, dando a cada rubro su justa dimensión dentro del proceso administrativo y productivo de la compañía.

## Principales factores del fracaso de las pequeñas y medianas empresas

Gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas cada año en nuestro país. Esta situación se debe principalmente al tipo de decisiones que toman sin la base de un diagnóstico organizacional que proporcione el conocimiento y el respaldo para decisiones puntuales y concretas que impacten positivamente en la organización.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas le ha costado trabajo mantener, ya no se diga elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de costos a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

Las cifras de fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son abrumadoras en cualquier país que se analicen; a continuación se observan algunos datos de varios países.

**Cuadro 1**  
**Comparativo mundial del fracaso de Pymes**

País	Estadística
<b>España</b>	El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años, según García Ordóñez de la Universidad de Cádiz. Las estadísticas indican una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más de 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida (Emprendedor XXI, de La Caixa).
<b>México</b>	Al cumplir 10 años, solamente 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen (Francisco Yáñez). De acuerdo con Centro-CRECE, 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
<b>Estados Unidos</b>	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de 30% no llega al tercer año (Samuelson y Nordhaus).
<b>Argentina</b>	7% de las empresas llega al segundo año de vida y 3% al quinto (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).
<b>Chile</b>	Un estudio que dio seguimiento a 67,310 empresas creadas en 1996, indicó que 25% de ellas desapareció en el primer año; 17% en el segundo; 13% en el tercero y 11% en el cuarto, según informa Rodrigo Castro F.
<b>Hispanoamérica</b>	La experiencia demuestra que 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos de 90% antes de cinco años (degerencia.com).
<b>CEPAL</b>	En los países subdesarrollados, entre 50 y 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años.

Fuente: [http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados\\_pymes.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados_pymes.msp) Consultada May-07.

Como vemos, los índices de fracaso de las Pymes son muy altos, la pregunta importante es: ¿por qué se produce esta acelerada desaparición de nuevos proyectos emprendedores? Las respuestas se dividen en dos grandes grupos: las que dan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, las razones del alto índice de fracaso es necesario atribuir las a fuerzas externas a las empresas que actúan en el entorno económico, político y social; escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, elevado costo de las fuentes de financiamiento disponibles y similares.

Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda la pregunta: por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegan a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas.

Para los analistas, las causas de los altos índices de fracaso se atribuyen a que los emprendedores y responsables de las Pymes presentan una o varias de las siguientes situaciones:

- No desarrollan una verdadera visión de marketing, que se traduce en resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía de mercado, no tomar en cuenta las quejas de la los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

- Deficiencias en las áreas de producción y operaciones: en los niveles de calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que opera, negligencia y poco interés en el negocio; dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costos de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

- Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión, pues da lugar al manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, graves errores en materia de seguridad, mal manejo de los inventa-

rios, fallas graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

- Ignorar por completo las ventajas del diagnóstico organizacional implica fallas graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.

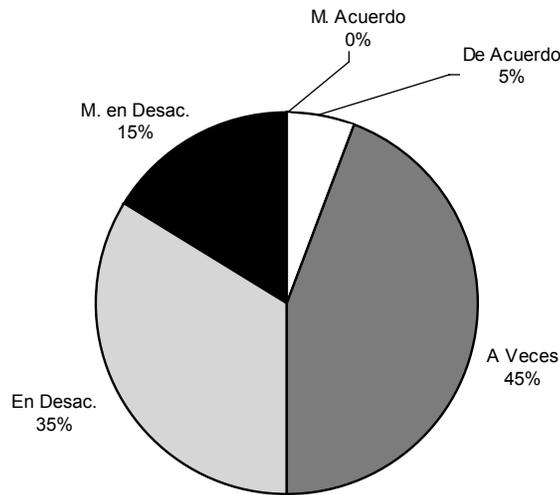
- Carencias en la gestión, que conduce a incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, desconocimiento de sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobreza en la cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.

Estos cinco factores son los que pueden llevar a cualquier empresa a la desaparición y convergen en una conclusión: necesidad de que las Pymes mexicanas apliquen diagnósticos organizacionales.

La necesidad de una administración adecuada es obvia para todos aquéllos que tuvieron éxito en los negocios; sin embargo, no resulta igualmente clara para los que se aventuran en un negocio por primera vez. La mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, según se desprende de estudios efectuados sobre este campo; en otras palabras el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

Para corroborar la afirmación de que una mala administración conduce a la desaparición de las empresas y ésta es producto de la no aplicación de diagnósticos, que permitan conocer la situación real y actual de la empresa para tomar decisiones acertadas, se realizó una investigación en el año 2007, que abarco un total de 104 empresas, de las que 87% fueron Pymes, destacando las siguientes cifras:

**Gráfica 1**  
**Aplicación del Diagnóstico Organizacional en las organizaciones mexicanas**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

El 95% de los encuestados opinó que no se utiliza ampliamente el diagnóstico organizacional; es decir no se aplica, ni se tiene contemplada su utilización, en forma sistemática, lo que deja en desventaja a los nuevos empresarios al tomar decisiones sin sustento científico, explicando en buena parte porqué 80% de las Pymes no logran existir más de un año.

Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México entran en la categoría de Pymes y que éstas son responsables de 50% de la economía nacional, alrededor de 80% de ellas muere antes de cumplir su primer año de vida.

Los motivos son varios, pero la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)<sup>1</sup> destaca que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes; a la escasa o nula aplicación de diagnósticos organizacionales que brinden información real y oportuna de la situación por la que atraviesa la empresa.

Los factores que más inciden en el fracaso de las Pymes son los errores administrativos (43%), lo que comprueba la hipótesis de toma de decisiones sin un sustento científico (falta de diagnósticos organizacionales):

- 43% de las empresas fracasa por errores administrativos,
- 24% por problemas fiscales,
- 16% por obstáculos relacionados con ventas y cobranza,
- 4% por asuntos relacionados con la producción,
- 3% por conflictos con los insumos.

De los datos anteriores, encontramos que 76% son factores que corresponden al manejo directivo de la empresa, situación que hace relevante e indispensable que las Pymes mexicanas en coordinación con los tres niveles de gobierno que existen en México, inicien en el desarrollo de una cultura empresarial que contemple la aplicación del diagnóstico en forma sistemática, considerando las siguientes ventajas:

- Toma de decisiones oportunas y precisas,
- posibilidad de formalizar alianzas estratégicas,
- formación de cadenas productivas,
- mayor recaudación de impuestos, y
- proyección de la imagen empresarial mexicana.

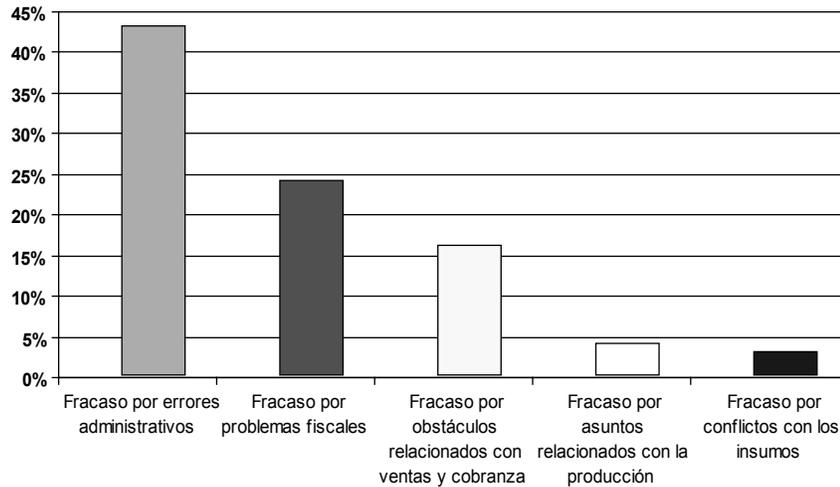
(Ver gráfica 2)

Lo anterior cobra mayor relevancia al considerar que en México hay un estimado de 3.5 millones de Pymes que aportan 64% de la fuerza laboral y contribuyen con 40% del Producto Interno Bruto (PIB).

Si consideramos que las Pymes son la columna vertebral de la economía de este país, vale la pena preguntarse qué están haciendo mal. Veamos algunos de los aspectos más importantes:

<sup>1</sup> FUNDES es una institución privada sin fines de lucro, constituida en 1993 como sociedad civil por la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) para trabajar a favor de las pequeñas empresas del país. Su misión contempla promover a propietarios de pequeñas empresas en América Latina como elemento estratégico para lograr el desarrollo sostenible de la región.

**Gráfica 2**  
**Principales Causas del fracaso de Pymes**



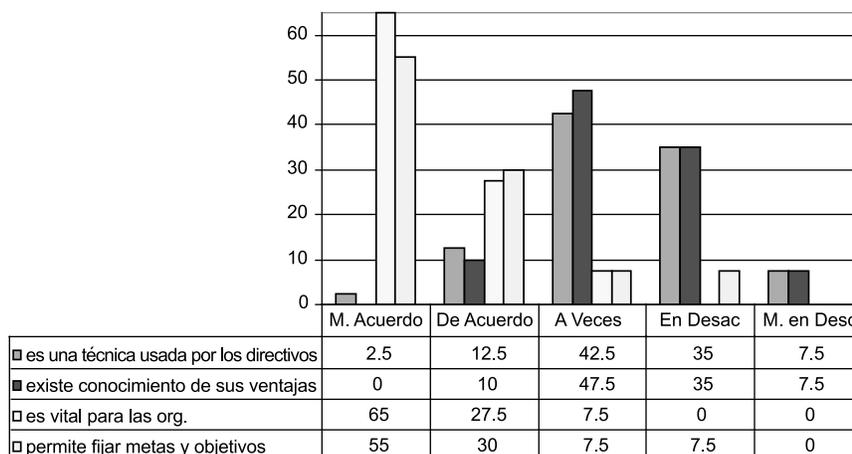
Fuente: [http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=2&id\\_art=16&id\\_ejemplar=0](http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16&id_ejemplar=0) consultada julio-23-2007.

**1. Ausencia de una cultura empresarial:** de acuerdo con un documento de CRECE, la mayoría de las Pymes pocas veces se plantea su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan:

- a) Por qué existimos como organización,
- b) por qué nos compran los clientes,
- c) cuál es nuestro propósito, y
- d) cuáles son nuestros valores.

El no plantearse lo anterior y mucho menos tener una respuesta al respecto envía mensajes confusos a sus clientes, proveedores y empleados sobre quién se es y hacia dónde se camina. Según Alan Castellanos, director adjunto de Nacional Financiera (Nafin), “es un hecho que se observan problemas de liderazgo, de falta de cultura empresarial, problemas de mercado, de control de costos, de manejo de inventarios, mercadotecnia y de capacitación”. Todo esto como resultado de la ausencia de la aplicación y explotación de los diagnósticos organizacionales.

**Gráfica 3**  
**Ventajas de la aplicación del Diagnóstico Organizacional**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

En la gráfica 3, se observan situaciones encontradas: 85% opina que el diagnóstico organizacional no es una técnica utilizada por los directivos de las empresas, pero ese mismo 85% indica que la aplicación del diagnóstico permite fijar metas y objetivos, en el mismo caso señala que para 90% existe desconocimiento de sus ventajas y 92.5% opina que es vital para las organizaciones.

**2. Falta de análisis estratégico:** quienes se lanzan a la aventura empresarial generalmente fracasan cuando no están respaldados por un análisis estratégico que los oriente sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No es de extrañar que muchas Pymes aborden el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad, que ignoren las oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo, simplificación de trámites o eliminación de aranceles.

**3. Identificación de causas:** según un estudio de Fundes México, la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en México. Las empresas se manejan de una manera errática, sin que se hagan sistemáticamente labores de administración. Además, la falta de control de operaciones eleva sus costos de producción.

A continuación enlistamos algunas de las causas más comunes del fracaso de Pymes:

- Falta de experiencia: en la administración de empresas y en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso.

- Falta de dinero/capital: es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere.

- Mala ubicación: suele ser un factor que no se toma en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad, entre otros.

- Excesivas inversiones en activos fijos: querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesi-

dades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez.

- Precaución en materia de créditos y cobranzas: no basta con diseñar buenos productos y servicios; tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelente los productos o servicios, y venderlos en buen número y margen de rentabilidad; es fundamental, en caso de vender a crédito, seleccionar convenientemente a los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente estos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez.

- No contar con buenos sistemas de información: la información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo y da lugar a la pésima toma de decisiones. Aspecto fundamental a la hora de evaluar el control interno y control de gestión y presupuestario.

- Mala selección de personal: no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral puede acarrear pérdidas por defraudaciones, de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades; asimismo puede generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

- Fallas en la planeación: ocurre por la falta de experiencia o ausencia de capacidades técnicas que pueden llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción.

Dentro de la investigación realizada se encontraron los siguientes datos:

- 22.5% señala que el diagnóstico organizacional forma parte de su toma de decisiones,

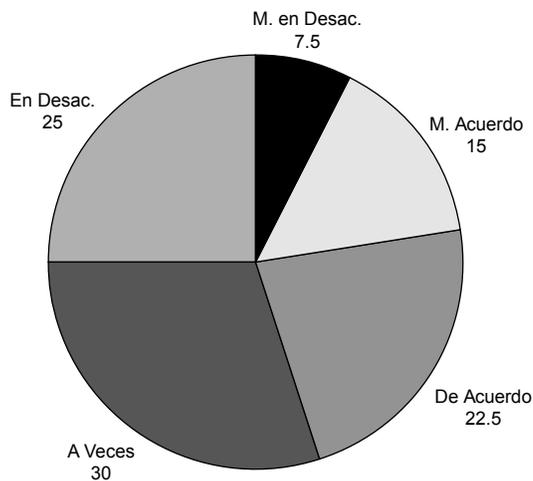
- 77.5% indica que su toma de decisiones se basa más en la experiencia y la intuición,

(Ver gráfica 4)

- falta o ausencia de planes alternativos: limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos, y

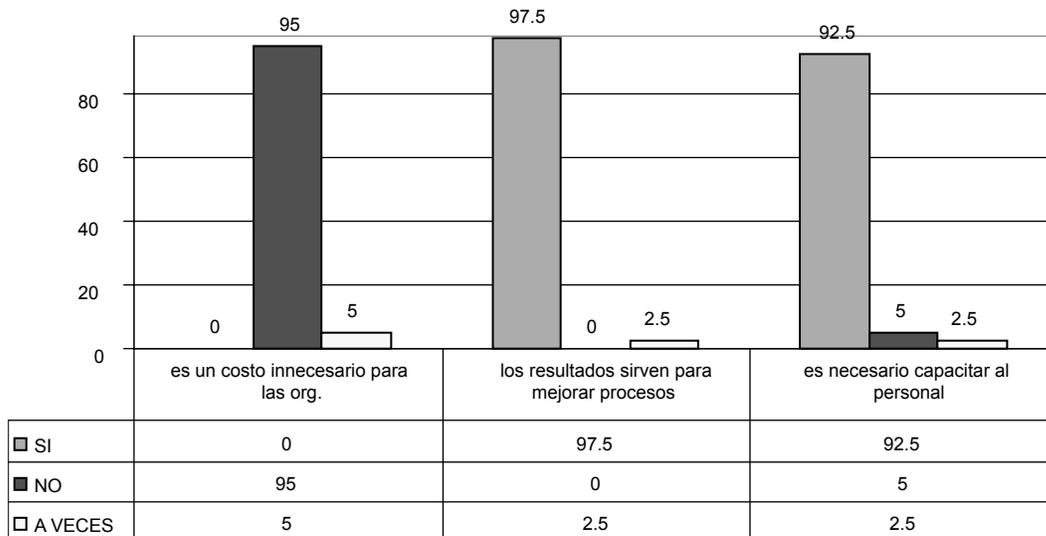
- falta de capacitación del empresario y directivo: lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a lo cambios de gustos, servicios y requerimientos, así como en los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.

**Gráfica 4**  
**El Diagnóstico Organizacional forma parte de la toma de decisiones**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

**Gráfica 5**  
**Opinión del Diagnóstico Organizacional de los empresarios**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

En la gráfica 5 se observa claramente la opinión de los directivos: la realización de los diagnósticos no es un costo innecesario para las organizaciones (95%), pero reconocen de forma contundente que se requiere capacitar al personal operativo y a los directivos en esta materia (92.5%), toda vez que sus resultados sirven para mejorar los procesos esenciales de la organización (97.5%).

- La resistencia al cambio: aplicable a los empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quien subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.

- Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez: contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo o adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios.

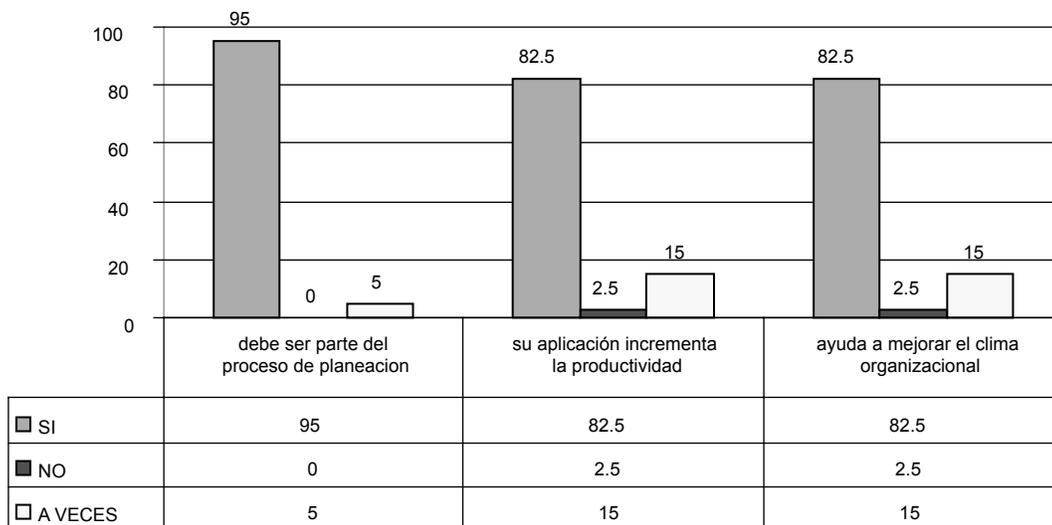
- No conocerse a sí mismo: es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades,

y comportamiento habitual ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.

- Nepotismo: dar preferencia o colocar en puestos clave a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal y a la caída en los niveles de rendimientos.

En el fondo, los factores de fracaso que se han señalado conducen a una gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas y sobre todo que estén concientes de las ventajas que proporciona contar con información actualizada y fehaciente de la situación actual para su toma de decisiones, es decir la aplicación de diagnóstico periódicos y selectivos que abarquen las áreas que presenten deficiencias, según se aprecie en los Indicadores de Gestión.

**Gráfica 6**  
**Importancia del Diagnóstico Organizacional**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

El estudio realizado sobre diagnóstico organizacional en las Pymes mexicanas arrojó una relación directa con el trinomio Planeación-Productividad-Clima Organizacional.

- Planeación: 95% opina que el diagnóstico es parte de esta etapa administrativa,
- productividad: 82.5% señala al diagnóstico como fuente de su incremento, y
- clima organizacional: 82.5% indica que el diagnóstico mejora las condiciones laborales.

Sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos, un dato que confirma esta aseveración es que, según el Departamento de Comercio de Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que si lo hace, 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias.

Sin lugar a dudas, el conocimiento, sistema de gestión, enfoque de marketing, modelo operativo, y demás, que aportan las cadenas de franquicias determinan la gran diferencia entre uno y otro porcentaje.

Tal y como lo afirma la Asociación Argentina: en 97% de los casos, el fracaso se debe a una mala gestión. El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de la situación actual que tenga el dueño o directivo de su organización.

La clave para el éxito de la administración de todo tipo de empresas radica en la adecuada administración del negocio, señala Franklin J. Dickson en su libro *El éxito de la administración de las empresas medianas y pequeñas*. Asimismo, dice que: la mayoría de los negocios pequeños o medianos que fracasan es por una administración deficiente, debido a la carencia de información.

Efectivamente se considera que la información que se obtiene de los diagnósticos dentro y fuera de la compañía o negocio es fundamental para conocer lo que se está presentando en torno al desarrollo del trabajo propio y de la competencia.

La primera pregunta que se debe plantear el administrador del negocio pequeño es la siguiente: estoy contribuyendo con una solución, o soy parte del problema; por lo tanto, se requiere de la verdad en la respuesta esto es en muchos casos una gran responsabilidad del administrador o dueño.

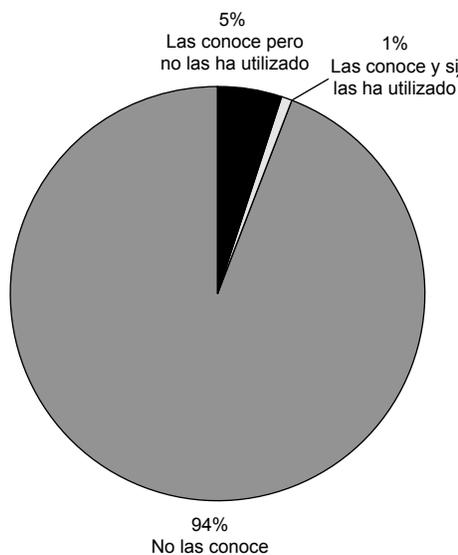
Un alto porcentaje de los pequeños y medianos empresarios creen que no necesitan consejo de nadie, tienen un marcado sentido de individualismo, rechazando cualquier ayuda externa.

Frecuentemente los pequeños negociantes pagan más impuestos de los que deben o no pagan los que deben, esto se da por no aceptar la ayuda especializada de un contador o de los banqueros, asesores empresariales o simplemente la ayuda o consejo externo que sería esto de gran ayuda para entender y conocer sus obligaciones fiscales.

En la empresa pequeña y mediana, el empresario toma los riesgos como una parte importante para su empresa, dejando a la suerte o a la corazonada, el cause de la misma y como consecuencia, esta se vea afectada en sus procesos productivos.

Para la optima administración en la pequeña empresa se debe conocer la evolución de la compañía, esto es detectando las áreas del problema, reconocer cuáles son sus propios activos, estar enterado de sus capacidades e insuficiencias, buscar y aceptar ayuda externa, no anteponer las condiciones personales, hacer revisión del negocio y de los factores que lo afectan.

**Gráfica 7**  
**Apoyos gubernamentales a Pymes**



Fuente: Encuesta Observatorio Pyme 2002.

**Cuadro 1**  
**Programa de Apoyo a Pymes en México**

Programas	Conoce y ha utilizado*	Conoce y no ha utilizado	No conoce*
A) Federales	1.04	5.84	93.12
Centro de Asesoría Empresarial Primer contacto (SE)	2.032	9.23	88.45
Red Nacional del Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, CENTRO-CRECE	1.05	25.39	73.56
Fondo de Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa FAM-Pyme	0.41	3.20	96.39
Comité Nacional de Productividad e innovación Tecnológica (Compite) (SE)	2.08	7.41	90.51
Programa de Apoyo a la Capacitación; antes denominado Calidad integral y Moderniza- ción, CIMO (STPS)	0.23	4.99	94.78
Programa de Promoción Sectorial (Prosec) (SE)	0.37	5.89	93.73
Programa de Apoyo a la Capacitación antes denominado, Calidad Integral y Moderniza- ción Tecnológica CIMO (STPS)	4.09	9.57	86.37
Programa de Modernización Tecnológica PMT (Conacyt)	0.52	5.75	93.74
Programa de Cadenas Productivas (Nafin)	1.48	10.69	87.83
Financiamiento Nafin	2.06	29.83	68.10
Programa para establecer sistemas de ase- guramiento de calidad en las micro, peque- ñas y medianas empresas, ISO 9000 (se)	4.71	27.23	68.06
Financiamiento (Bancomext)	1.58	30.08	68.34
Servicios de Asistencia Técnica y Promoción para la Exportación (Bancomext)	2.65	22.37	74.97
Programa Nacional de Auditoría Ambiental PNAA (Semarnat)	4.64	16.09	79.27
B) Estatatales	1.19	1.23	97.58
C) Municipales	0.14	0.34	66.52

Fuente: Encuesta Observatorio Pyme 2002.

### Programas de fomento gubernamental

Por otra parte, se debe reconocer que en México existe otro problema, el desconocimiento de los programas públicos de apoyo y fomento a las Pymes:

- 94% de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales o municipales,
- 5% de éstas los conoce, pero no los ha utilizado, y
- 1% de las Pymes los conoce y ha utilizado.

El desconocimiento de los Programas de Apoyos Gubernamentales a las Pymes es un punto delicado que muestra la escasa promoción que las autoridades han hecho al respecto, derivando que las empresas no tengan los suficientes recursos para fortalecer sus procesos, sobre todo al iniciar sus operaciones.

**Cuadro 2**  
**Programas de apoyo a Pymes en México**

Nivel Gubernamental	Desconocen los programas	Conocen y no los utilizan	Conocen y los han utilizado
Federal	83.81	14.25	1.94
Estatal	97.58	1.23	1.19
Municipal	99.52	0.34	0.14
Promedio	93.64	5.27	1.09

Fuente: Encuesta Observatorio Pyme.

Las cifras son contundentes, en promedio 93.64% de las empresas mexicanas desconocen la amplia gama de programas de apoyo que existen para fortalecer sus procesos y financiar sus actividades, así como capacitar a su personal para aumentar la productividad.

Esta situación se vuelve más grave a nivel estatal (97.58%) y municipal (99.52%), situación que señala claramente que las autoridades deberán de hacer mayores esfuerzos para llegar hasta las empresas y brindarles los apoyos y servicios que por ley tienen derecho.

Por otra parte, debemos reconocer la apatía de los empresarios en utilizar los programas de apoyo gubernamental, en promedio 5.27% aunque conoce los programas no los utiliza, señalando que el trámite documental es excesivo, además de no recibir la información necesaria para integrar sus expediente, perdiendo tiempo y dinero.

Finalmente, se aprecia que apenas 1% de las organizaciones mexicanas hacen uso de este tipo de apoyos, dejándolas en clara desventaja con sus similares de países desarrollados en donde las organizaciones se fortalecen principalmente a través de los apoyos gubernamentales.

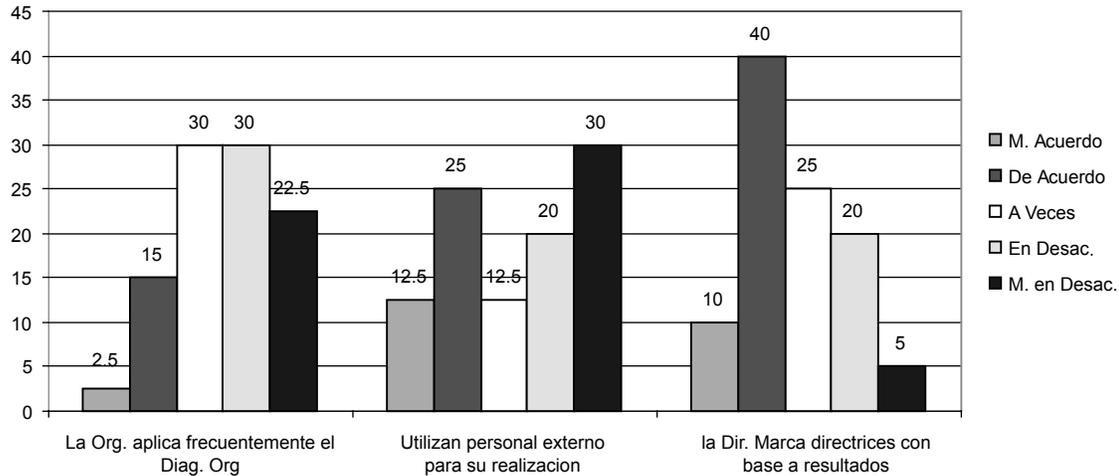
### Conclusiones

Después de realizar la investigación de campo y recoger los diferentes puntos de vistas de empresarios, directivos y personal operativo, podemos concluir:

1. El diagnóstico organizacional no se utiliza ampliamente en las Pymes mexicanas, principalmente por desconocimiento de los beneficios que esta herramienta administrativa puede generarles.

El estudio arrojó datos reveladores: en 82.5% de las empresas encuestadas no se aplican diagnósticos organizacionales frecuentemente; 62.5% no utiliza personal externo y 50% no marca sus directrices con base a sus resultados.

**Gráfica 8**  
**Aplicación del Diagnóstico Organizacional en México**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

Por otra parte, sólo 17.5% acepta aplicar diagnósticos en forma sistemática, lo que en cierta medida nos explica, por qué las Pymes mexicanas desaparecen antes de cumplir dos años en promedio; 37.5% señalaron que sí utilizan personal externo en la aplicación de diagnósticos. Las organizaciones que dieron esta respuesta son las más consolidadas.

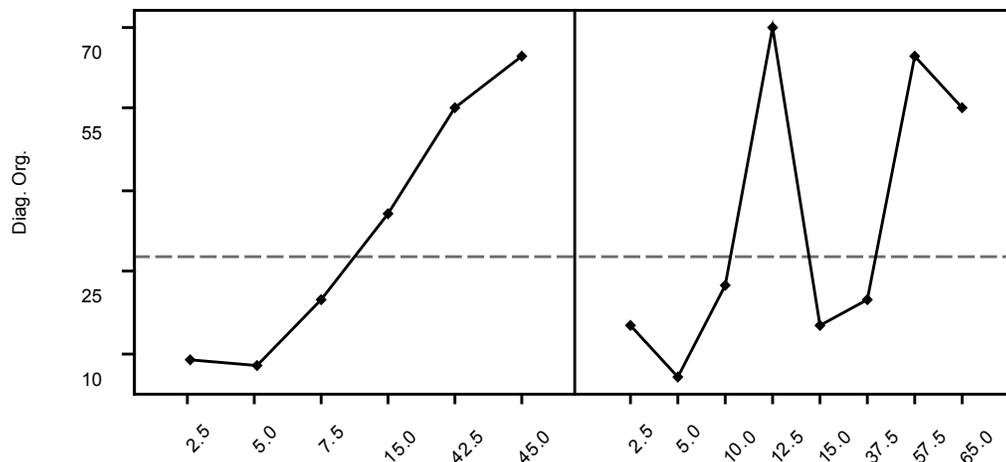
Es contrastante que 50% dijo marcar directrices con base a los resultados de los diagnósticos, encontrando una contradicción a esta respuesta, pues sólo 17.5% los aplican, por lo cual este resultado fue sometido a una prueba estadística, encontrando poca correlación con las variables ligadas.

Con el objeto de responder a la discrepancia encontrada, se procedió a efectuar una prueba estadística que consiste en observar el comportamiento de las variables en forma separada, de tal suerte, se definieron las variables para la citada prueba, y son:

Respuesta = Diagnóstico organizacional  
Variable 1 = Aplicación del DO  
Variable 2 = Beneficios del DO (marcar directrices con base a sus resultados).

**Gráfica 9**  
**Aplicación del Diagnóstico Organizacional en México**

Principales Efectos-Datos Medidos para el Diagnóstico Organizacional  
Aplicación Beneficios



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

Se observa que en la prueba denominada: **Principales Efectos-Datos Medidos para el Diagnóstico Organizacional** (véase la gráfica referente a la aplicación), la tendencia conserva una propensión hacia el crecimiento o avance, con una distribución que cae en el rango de lo normal.

Por otra parte, en la gráfica de beneficios se muestra una distribución errática en la medida de los datos, es decir, no existe una tendencia definida, por lo tanto, se puede concluir que esta distribución, se debe principalmente al desconocimiento de los beneficios (marcar directrices en la planeación) que el diagnóstico brinda a la organización, situación que quedo claramente demostrada en las respuestas obtenidas por las personas que fueron encuestadas y que ocupan diferentes cargos en la pirámide organizacional, de ahí la incongruencia señalada anteriormente.

2. La escasa aplicación de diagnósticos organizacionales se debe al desconocimiento que se tiene acerca de los beneficios que genera su utilización, lo anterior, se comprueba matemáticamente al aplicar el siguiente modelo estadístico:

$$DO = AP + BE$$

Donde:

DO= Diagnóstico Organizacional

AP= Aplicación

BE= Beneficios

Entonces, podemos decir que la aplicación del diagnóstico organizacional genera beneficios a la organización, al indicar que incrementa la productividad y mejora el clima organizacional.

Sin embargo, al correr el modelo con los resultados obtenidos para encontrar su Correlación y la Ecuación de Regresión que nos muestre la integración de las variables en el estudio, encontramos los siguientes resultados:

La ecuación de Regresión es:

$$\text{Diag. Org} = 8.66 + 1.53 \text{ Aplicación} - 0.201 \text{ Beneficios}$$

$$S = 17.81 \quad R\text{-Sq} = 61.7\%$$

PREDICTOR	COEF	SE COEF	T	P
Constante	8.660	8.145	1.06	0.323
Aplicación	1.5263	0.8281	1.84	0.108
Beneficios	-0.2008	0.5590	-0.36	0.730

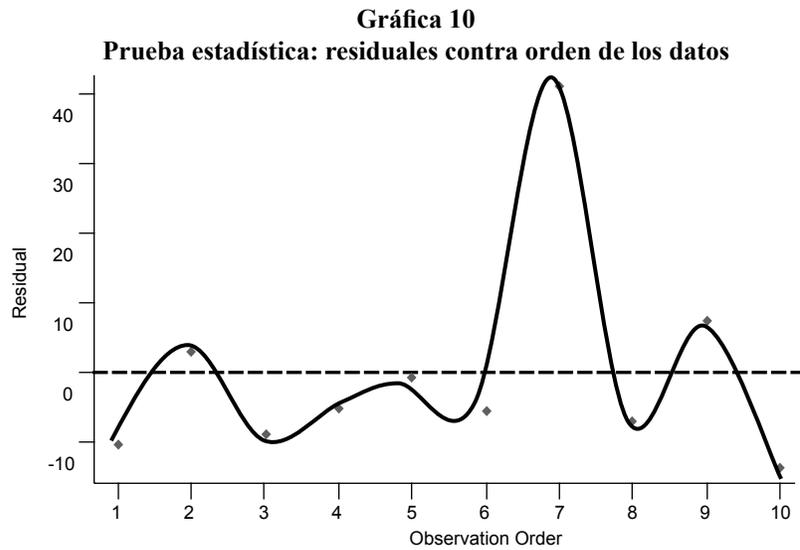
Se observa una Desviación Estándar muy alta (17.81), lo que indica que los datos están muy dispersos con relación a la medida de tendencia central conocida como Media, lo anterior, se debe fundamentalmente a la alta variación de las respuestas que se obtuvieron por parte de los encuestados, quienes en un alto porcentaje desconocen el tema.

El índice de correlación obtenido es de 61.7%, ubicándose como una correlación positiva media, en otras palabras, podemos decir que sólo explica la realidad en 61%, quedando un alto porcentaje (39%) sin una explicación científica a través de las variables planteadas, lo que justifica el error estándar detectado "P".

En la prueba estadística Residuales contra Orden de los Datos, se puede observar una amplia dispersión en el dato "7" con respecto a la Media, este dato integra la opinión de los encuestados, a las siguientes preguntas acerca del diagnóstico organizacional:

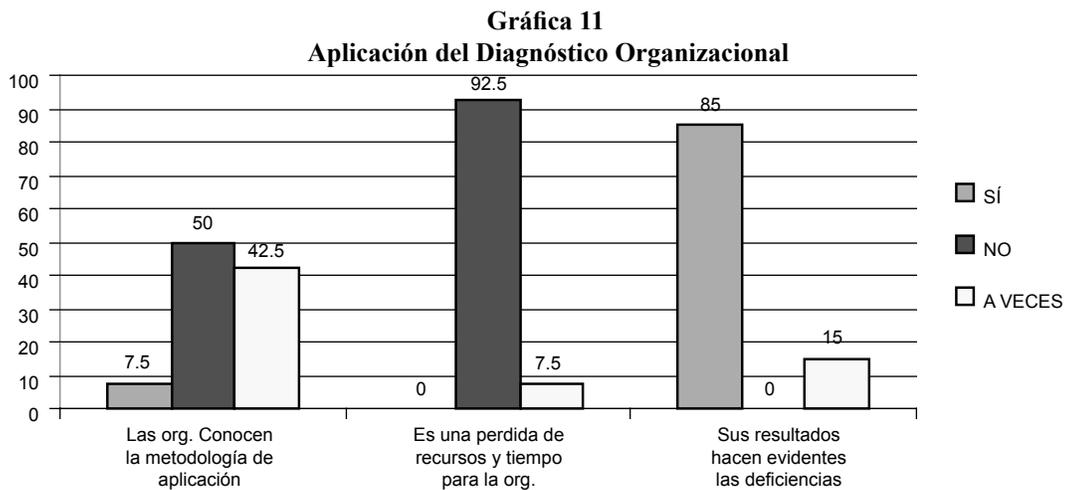
- Detecta Fortalezas y Debilidades de la organización
- Ayuda a mejorar el clima organizacional
- Utilizan personal externo para su realización

Esta dispersión nos señala que pocas empresas aplican diagnósticos organizacionales, por lo tanto, desconocen sus fortalezas y debilidades, no tienen conocimiento del clima organizacional que priva en sus organizaciones y no se apoyan en personal externo para evaluar sus procesos internos, situación que no permite integrar las cadenas de valor.



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

3. El aplicar diagnósticos organizacionales hace evidente las deficiencias de las áreas que integran a una empresa, por lo tanto, se puede aseverar que no hacer uso de esta herramienta deja en desventaja a una organización, le resta competitividad y reduce su productividad, además de rezagarla con relación a sus competidoras.



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

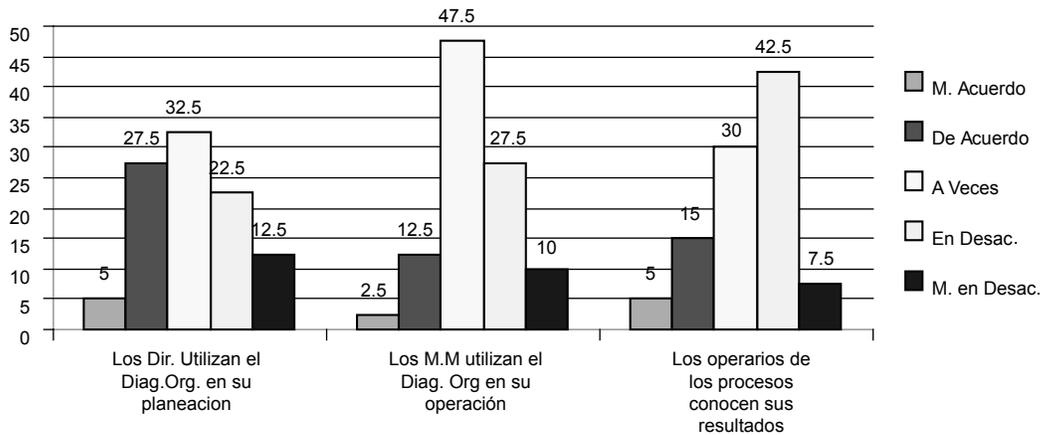
La investigación desarrollada revela que apenas 7.5% de las Pymes encuestadas, conoce la metodología de aplicación, lo que es sumamente delicado, toda vez que los datos que arroja un diagnóstico sirven para tomar decisiones, sobre todo estratégicas.

De la cifra obtenida podemos inferir que la toma de decisiones en las Pymes, no se respalda en información verídica, lo que conduce a la pérdida de recursos y tiempo que no permite a las empresas nacionales consolidarse e integrarse en el contexto mundial.

Sin embargo, para 92.5% la aplicación de diagnósticos no es considerada como una pérdida de tiempo y recursos, así mismo 85% dice que su aplicación resalta las deficiencias organizacionales, situación que es desconcertante, ya que por una parte están concientes de las ventajas que pueden obtener, pero por otra, no toman acciones para conocer su metodología y aplicarlos frecuentemente.

4. Es necesario que el personal de las Pymes mexicanas integre en sus procesos de planeación y operación el diagnóstico organizacional como parte del sistema administrativo, lo anterior tiene fundamento en un pequeño porcentaje del personal que aplica y da a conocer los resultados obtenidos de un diagnóstico.

**Gráfica 12**  
**Aplicación del Diagnóstico Organizacional y la Pirámide Administrativa**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

Se pueden observar en la gráfica anterior, los siguientes datos:

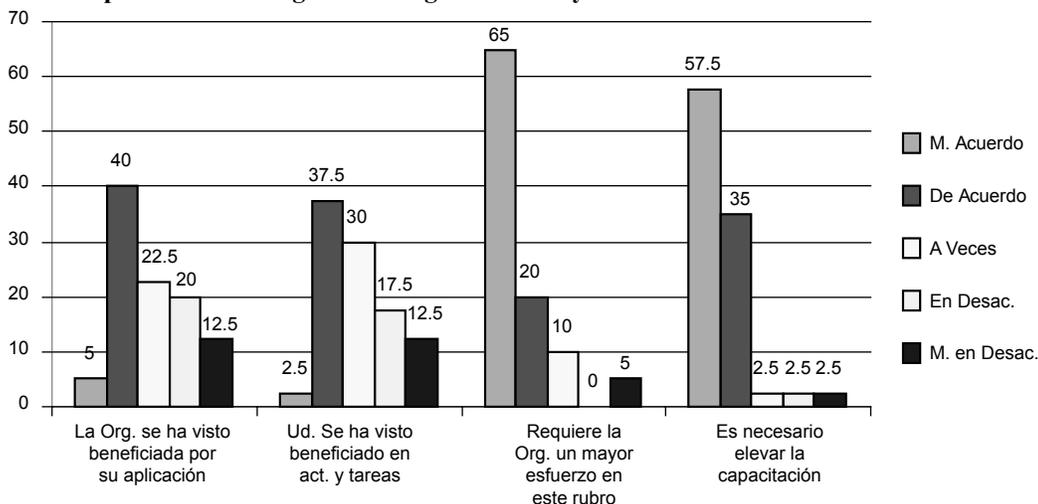
- Sólo 32.5% de los directivos incluyen diagnósticos en sus procesos de planeación; 62.5% no hace uso de esta herramienta administrativa.
- De los mandos medios apenas 15% utiliza al diagnóstico en su operación; 85% no lo hace, debilitando considerablemente a sus organizaciones, y
- 20% del personal operativo conoce los resultados del diagnóstico cuando se aplica, en contraste con que 80% desconoce esta evaluación y por lo tanto, es imposible que aporte valor agregado a sus operaciones.

Estas cifras indican claramente la necesidad de capacitar al personal de las Pymes en cada uno de sus niveles, con el propósito de que conozcan, apliquen y den a conocer los resultados obtenidos en un diagnóstico, con el fin de lograr la mejora continua, incluyendo a cada uno de los miembros de la organización, buscando su compromiso y creatividad para generar nuevos y mejores productos y servicios.

5. Los beneficios que trae consigo un diagnóstico se diluyen y son casi imperceptibles al no aplicarlos frecuentemente o cuando no se difunden ampliamente sus resultados.

Por lo tanto, es necesario que las Pymes mexicanas hagan mayores esfuerzos en este rubro e incidan de forma sistemática en su aplicación y capacitación del personal para obtener beneficios que las consoliden.

**Gráfica 13**  
**Aplicación del Diagnóstico Organizacional y la Pirámide Administrativa**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007 GVV.

Los resultados que arrojó el estudio son los siguientes:

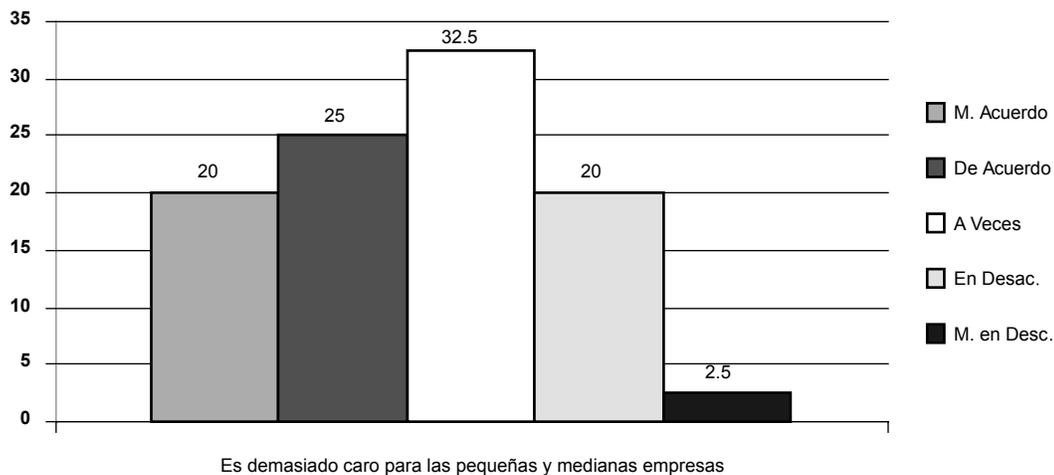
- 45% de las organizaciones se han visto beneficiadas por la aplicación de diagnósticos,
- 55% indica que no ha obtenido beneficios,
- 40% del personal dice que los diagnósticos les han beneficiado,
- 60% dice que no ha percibido algún beneficio,
- 85% opina que su organización debe de realizar mayores esfuerzos en el rubro de aplicación de diagnósticos
- 15% dice que su organización está bien en este rubro,
- 92.5% señala que es necesario elevar la capacitación en este renglón, y
- 7.5% indica que no es necesario impartir más capacitación.

De la gráfica anterior podemos concluir que la falta de conocimiento acerca de la metodología de aplicación, sumada a la escasa práctica de esta herramienta ha hecho que los beneficios sean casi nulos para las organizaciones (Pymes).

6. Un alto porcentaje de las organizaciones (Pymes) dice que el costo de realizar y aplicar diagnósticos es elevado, sobre todo tomando en cuenta los beneficios que obtienen.

Lo anterior se debe a que son empresas en proceso de consolidación y desconocen los apoyos gubernamentales diseñados para fortalecer sus procesos productivos y administrativos, sólo 1% ha hecho uso de los apoyos de gobierno.

**Gráfica 14**  
**Costo para la organización**



Fuente: Estudio sobre Diagnóstico Organizacional, 2007, GVV.

Los resultados encontrados nos dicen que:

- 20% opina tajantemente que los diagnósticos son caros para las Pymes,
- 25% dice estar de acuerdo en que la realización de diagnósticos es caro,
- 32.5% de los encuestados tiene ciertas dudas, inclinándose a que efectivamente los diagnósticos son caros,
- 20% señala que los diagnósticos no son caros para las organizaciones, y
- Sólo 2.5% acepta totalmente que los diagnóstico son necesarios y su inversión no es cara y vale la pena.

### Bibliografía

- ◆ A. Irigoyen, Horacio, Francisco A. Puebla, *PYMES: Su economía y organización*, Ediciones Macchi, 1ra. edición, Buenos Aires, Argentina, 1997.
- ◆ Barrow, Colin, *La esencia de la administración de pequeñas empresas*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, traducción al español de la 1ra. edición, 1995.

- ◆ Claude, S. George Jr., *Historia del pensamiento Administrativo*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, traducción de la 1ra edición.
- ◆ Espinosa Villareal, Óscar, *El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1ra. edición, 1993.
- ◆ Freemont, E. Kast, James E. Rosenzweig, *Administración en las Organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, traducido de la 2da. edición en inglés, México, 1998.
- ◆ Haime, Levy Luis, *Planeación Financiera en la empresa moderna*, Ed. ISEF, 6ta. edición, 2004.
- ◆ Hellriegel, Jackson, Susan E. John, W. Slocum, Jr., *Administración: Un enfoque basado en Competencias*, Ed. Thomson, 10ma. edición, 2005.
- ◆ Kelin E., Gersick, John A. Davis, Marion, *Empresas Familiares Generación a Generación*, McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Ed. Mc Graw Hill, 1ra edición, 1997.
- ◆ Lawrence, J. Gitman, *Administración Financiera Básica*, Ed. Oxford, 3ra. edición, 2004.
- ◆ P., Robbins Stephen, *Administración: Teoría y Práctica*, Ed. Prentice Hall, 2000.
- ◆ Perdomo Moreno, Abraham, *Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera*, Ed. Thomson, 2da. edición, 2002.
- ◆ Prieto, Carlos, Carlos Suarez, *Introducción a los Negocios*, Ed. Banca y Comercio, 3ra. edición, 1994.
- ◆ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Ed. ECASA, 3ra. reimpresión, 1992.
- ◆ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, Ed. ECASA, 2da. reimpresión 1993.
- ◆ S. Bateman, Thomas; Scott A. Snell, *Administración: Una ventaja Competitiva*, Ed. Mc Graw Hill, 2005.
- ◆ UNAM, *Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa*, Facultad de Contaduría y Administración, México, 1995.
- ◆ Van, Horne James C., John M. Wachowicz Jr., *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Prentice Hall, 8va. edición.

#### Revistas

- ◆ *Ejecutivos de Finanzas*, Febrero 2006, Año XXXV, Num. 38
- ◆ *Microempresa Mexicana*, Junio 2005, Año 2, Num. 16
- ◆ *Microempresa Mexicana*, Octubre 2005, Año 2, Num. 20
- ◆ *Microempresa Mexicana*, Junio 2006, Año 2, Num. 28
- ◆ *Mundo Ejecutivo*, Agosto 2005, Año XXV, Vol. XLII, Num. 316
- ◆ *Mundo Ejecutivo*, Septiembre 2005, Año XXV, Vol. XLII, Num. 317
- ◆ *Mundo Ejecutivo*, Octubre 2005, Año XXV, Vol. XLII, Num. 318
- ◆ *Mundo Ejecutivo*, Diciembre 2005, Año XXV, Vol. XLII, Num. 320

#### Internet

- ◆ [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)
- ◆ [www.cipi.gob.mx](http://www.cipi.gob.mx)
- ◆ [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)
- ◆ [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- ◆ [www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx)
- ◆ [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- ◆ [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- ◆ [www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecado\\_pyme.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecado_pyme.mspx)
- ◆ [www.mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=2&id\\_art=16&id\\_ejemplar=0](http://www.mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16&id_ejemplar=0)
- ◆ [www.nafin.com](http://www.nafin.com)
- ◆ [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)
- ◆ [www.rgpymes.com](http://www.rgpymes.com)