

PARTICIPANTES	Hilda Teresa Ramírez
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	
MAIL	hildateres@yahoo.com.mx
TELÉFONO	

TITULO DE PONENCIA

Análisis de la Gestión en una Microempresa de dulces

AUTOR (ES)

Hilda Teresa Ramírez

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN UNA MICROEMPRESA DE DULCES

Hilda Teresa Ramírez

Resumen

Actualmente la pequeña y mediana empresas se han constituido en objeto central de estudio de la teoría de las organizaciones. El presente ensayo pretende realizar una reflexión sistémica e integral, es decir, identificar los problemas de la microempresa a partir de influencias internas y ubicar nuevos ejes de análisis de la problemática empresarial de las PYMES a partir del análisis profundo del estudio de caso.

Este trabajo se centra principalmente en los disfuncionamientos internos de una microempresa. El diagnóstico y las conclusiones generales apuntan sobre todo a explicar los problemas más significativos de la misma. En términos de la metodología se empleó el modelo del enfoque socioeconómico de Savall y Zardet, con entrevistas semi-dirigidas, recopilando notas exhaustivas de frases testimonio; a partir del cual se identificaron los problemas fundamentales de la microempresa que fueron: insuficiencia de capital, falta de capacidad instalada, la nula planeación de las actividades de la empresa, escasa atención al proceso de selección e inducción del personal, carencia de motivación de los empleados y ninguna aplicación de las técnicas de planeación de la producción que han impedido su crecimiento, destacándose la falta de capacidades para realizar las actividades de gestión por parte de la gerente.

El trabajo se desarrolla a partir de los siguientes ejes de análisis fueron: orientación estratégica, gestión de la innovación, gestión de la producción, gestión de mercadeo, gestión del recurso humano, gestión de la comunicación

y sistemas de información, gestión ambiental y finalmente la gestión financiera.¹ Cabe señalar que una de las aportaciones de este trabajo es dar a conocer las tendencias generales de la empresa estudiada.

DATOS GENERALES DE LA MICROEMPRESA

La empresa estudiada es una microempresa mexicana productora de dulces que son: palanqueta de cacahuete con presentación en estuche, palanqueta de cacahuete presentación en bolsa y bombón vela de goma y bombón cubierto con chochitos. Pertenece al sector industrial manufacturero, subsector de elaboración alimentaria, en la clase de elaboración de dulces, chicles y productos de confitería que nos sean de chocolate. La fábrica inicio sus actividades desde hace 5 años, con un capital social de \$100,000 y actualmente tiene 8 trabajadores. Se ubica como una microempresa según el Diario Oficial de la Federación como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1: TAMAÑO DE LAS EMPRESAS, SEGÚN TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

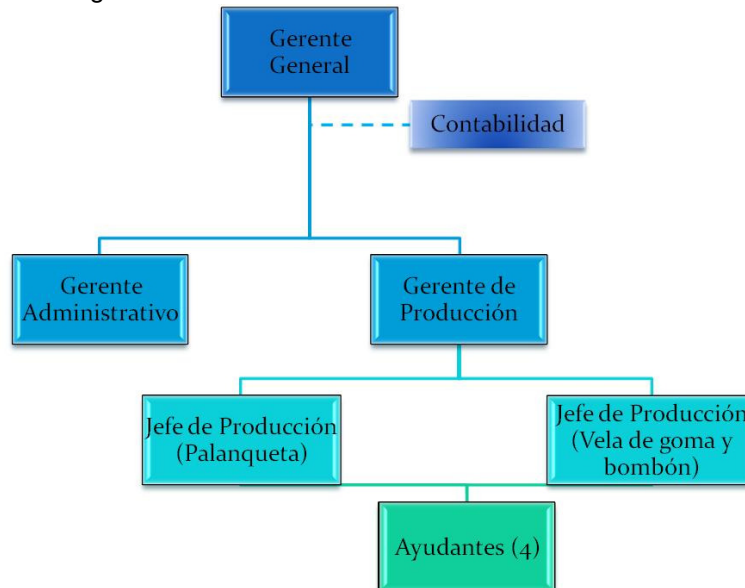
Tamaño/ Actividad	Industria	Comercio	Servicio
	(Personas)		
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2002

La empresa está constituida por la gerente-dueña, 2 Gerentes de Área, 2 Jefes de Producción, y 4 ayudantes, tal como se muestra en el organigrama de la figura 1:

¹ Es preciso señalar que para realizar el diagnóstico integral se contó con la participación y el apoyo de dos alumnos de la licenciatura de administración de la UAMX: Nayeli Ruíz Loyola y Hernández Belmont Gustavo Ernesto

Figura 1: ORGANIGRAMA DE "FÁBRICA DE DULCES BETY"



Fuente con datos tomados de la investigación modular de la UAMX: Nayeli Ruíz Loyola y Hernández Belmont Gustavo Ernesto. Estrategias de Cambio para el Desempeño, 2008.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante señalar que se observó una falta de planeación a corto, mediano y largo plazo en la microempresa, lo que significa que la dueña no tiene la cultura de efectuar el análisis interno y externo y de las implicaciones que tiene para la misma. Cabe señalar que la orientación estratégica de la gerente es el deseo de crecer. Se hace patente el hecho de que uno de los factores indicados por Peter Drucker como causante del fracaso de muchas empresas es su decisión de crecer muy rápidamente. Un indicador de la modernidad o éxito de las PYMES es la separación clara y explícita entre el proyecto de vida del empresario y la orientación estratégica de la organización. Si no se toman las decisiones pertinentes al respecto la gestión empresarial presente y futura se ve afectada significativamente. "Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los

objetivos que la solución elegida define”. (Mercado, 1998, pág. 129)

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La empresa ha mejorado la presentación del producto “bombón con chochitos”, al agregarle un palito para detener el bombón y además le agrego chochitos; un producto. Trabaja en órdenes de producción bajo pedido y está exportando. Finalmente en cuanto a la cultura de innovación se identificó la tendencia a aferrarse a los productos y procesos conocidos, a pesar de que la gerente entiende que se deben hacer cambios para que la empresa crezca.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

La dueña de la empresa no tiene ningún plan de gestión del recurso humano. En términos específicos no ha formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias de la empresa. Las actividades operativas de gestión de recursos humanos las realiza de manera informal que se caracterizan por:

- El reclutamiento del personal se realiza principalmente por recomendaciones del personal actual, pero sobre todo por avisos colocados afuera del local.
- La selección se basa únicamente en entrevistas personales y no cuenta con perfiles de los puestos.
- La contratación se hace por contrato.
- La inducción no es planeada y es casi nula, la cual es efectuada por la dueña y no les informa a los nuevos trabajadores de la historia y evolución de la empresa, los reglamentos de trabajo y las funciones del cargo.
- La capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta, salvo la preparación en el sitio de trabajo para hacerse práctico en una labor

específica.

- Los trabajadores no son capacitados para realizar las actividades.
- No tiene un programa de bienestar social.
- Finalmente, la propietaria no se preocupa por la salud de sus trabajadores.

GESTIÓN DE MERCADO

La dueña tiene una actitud pasiva que se caracteriza por esperar que los clientes hagan sus pedidos y no en una actitud proactiva de buscar nuevos mercados y no se concentra en nichos en los cuales pueda adquirir ventajas competitivas. Una de las razones de la falta de definición de las estrategias productos-mercados es la falta de información de estudios de mercado

En lo relativo a la estrategia de producto, no se preocupa por introducir nuevos productos al mercado o por realizar modificaciones importantes en sus actuales líneas de productos. En éste estudio la empresa carece de imagen de marca. No existe conciencia para formalizar la gestión de comunicación de la empresa (publicidad, promoción y relaciones públicas). No se tienen planes ni actividad al respecto, solamente se hace la labor de venta de manera personal. En lo relativo a la distribución de los productos, la venta se realiza de manera directa a partir del recibo de los pedidos de los clientes.

GESTIÓN DE EXPORTACIONES

La empresa tiene cierta actividad exportadora, pero no se ha realizado la evaluación del proyecto exportador. Otra de las limitaciones detectadas es que no tiene una página web diseñada tanto para el mercado interno como para el externo por lo tanto se desaprovecha un medio muy importante para la

comercialización de sus productos. Las exportaciones son esporádicas u ocasionales en un país en Centroamérica.

GESTIÓN AMBIENTAL

La implementación de la gestión ambiental en la empresa carece de metas, objetivos, políticas y acciones que permitan el desarrollo de una verdadera gestión ambiental, y tiene una inadecuada ventilación por el calor producido por las máquinas y el calor generado por los trabajadores y insuficiente iluminación. La ventilación adecuada tiene como objetivo disminuir la contaminación atmosférica y mantener la sensación de frescura del aire, éste factor es muy importante para el mantenimiento de la salud y la productividad de los trabajadores y se requiere que la gerente-dueña les garantice a sus trabajadores un lugar de trabajo seguro y libre de riesgos, además de adoptar políticas de seguridad e higiene en la empresa. Algunas propuestas de mejora para resolver estos disfuncionamientos son las siguientes:

La iluminación debe planearse de acuerdo al tipo de trabajo a desempeñarse, con el propósito de evitar la falta de visibilidad provocado por la visibilidad insuficiente o por el deslumbramiento, es decir, la iluminación no será necesariamente la misma en todas las áreas de trabajo, aprovechando siempre que se pueda la luz natural del día.

En cuanto a ventilación, se debe intensificar la ventilación en los locales donde existe una alta concentración de maquinas o trabajadores y disminuir la contaminación atmosférica.

Las formas de protección contra el ruido, van desde la protección personal mediante tapones para los oídos y orejeras, hasta reemplazar el equipo

ruidoso, por uno más silencioso. Otras opciones consisten en colocar barreras que impidan el paso del ruido a otras áreas de trabajo.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

La producción de dulces es sobre pedido, lo que origina múltiples problemas en los procesos de producción al no tener los volúmenes de producción a tiempo. Otro problema es la inexistencia de registros de los costos de producción actualizados y técnicamente elaborados, lo cual impide hacer cotizaciones rápidas y correctas. Se observan deficiencias en los procesos de producción y las instalaciones no son adecuadas por su ubicación y reducido tamaño. Se presenta un manejo inadecuado de los inventarios tanto de materias primas como de productos terminados, por no tener definida la demanda y la gestión de ventas es pasiva en términos de esperar a que se hagan los pedidos. Como la microempresa trabaja sobre pedido, no cuentan con inventarios en productos terminados, en otras palabras “trabaja al día”. Por esta razón la empresa no tiene un control en cuanto a la materia prima que maneja, lo que provoca un descontrol en la planeación de la producción, ya que la materia prima la solicitan al momento para poder cumplir con los pedidos.

Actualmente la microempresa ha tenido un incremento de las ventas de manera gradual sin ser percibido claramente por la gerente, como lo muestran las siguientes frases testimonio.

“Muchas veces no hay personal o no está la materia prima y yo me atraso”.
“En cuanto al material le decimos a los dueños, pero a veces no nos hacen caso”
“De repente se acaba la materia prima y a veces nos quedamos parados 2

días”

“A veces se nos olvida avisarles con anticipación lo que hace falta para seguir trabajando”

“A veces me hace falta material y quieren que haga las cosas”

En la microempresa se identificó una excesiva rotación de los trabajadores, lo que ha perjudicado el desempeño de la misma. Diversas frases testimonio ilustran esta afirmación:

“Nada más duran una semana y se van, ahí pierdes tiempo en enseñarles”.

“La gente solo espera que se pase la semana para que le pagues y ya”.

“La gente no dura mucho”.

“No tenemos mucha gente para sacar la producción”.

“No hay gente para trabajar, no hay personal, a los 2 o 3 días se van”.

“Como no hay gente hacemos de todo”.

La mayor parte del tiempo las personas que solicitan el empleo son puestas a trabajar de forma inmediata, sin una evaluación previa acerca de sus habilidades y expectativas, lo cual genera pérdida de tiempo y dinero. Como se puede observar en las frases testimonio:

“Entra mucha gente que no tiene interés en el trabajo”

“La gente es muy floja, no le gusta trabajar, es trabajo fácil y no lo puede hacer”

“A veces uno se desespera, porque no pueden o no quieren hacer las cosas”

La microempresa no tiene un sistema eficiente de reclutamiento, selección, motivación y remuneración. Lo que ha originado la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral que conlleva a una excesiva rotación de trabajadores.

El índice de tasa de rotación calculada para la empresa es de 484.31%, en base a la relación entre número de bajas en el año por 100 entre el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa (ver siguientes tablas), Para México se considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.

Rotación =

Número de bajas en el año X 100

Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa

Fuente: Libro "Administración de recursos Humanos" Arias pp. 688.

TASA DE ROTACIÓN DE LA MICROEMPRESA DE DULCES AÑO 2007. (año 2007)
ASISTENCIA POR SEMANA EN LA "FÁBRICA DE DULCES BETY"²

	AÑO 2007				Total	Diferencia
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4		
ENERO	3	11	10	8	32	
FEBRERO	9	9	13	11	42	10
MARZO	12	12	10	9	43	1
ABRIL	6	8	8	9	31	-12
MAYO	5	6	9	7	27	-4
JUNIO	7	8	6	10	31	4
JULIO	10	9	7	7	33	2
AGOSTO	7	7	6	8	28	-5
SEPTIEMBRE	12	9	10	8	39	11
OCTUBRE	9	10	7	10	36	-3
NOVIEMBRE	12	12	8	7	39	3
DICIEMBRE	8	7	6	6	27	-12
					TOTAL	408

	NÚMERO DE BAJAS POR SEMANA				Total
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
ENERO	0	0	1	2	3
FEBRERO	0	0	0	2	2
MARZO	0	0	2	1	3
ABRIL	3	0	0	0	3
MAYO	4	0	0	2	6
JUNIO	0	0	2	0	2
JULIO	0	1	2	0	3
AGOSTO	0	0	1	0	1
SEPTIEMBRE	0	3	0	2	5
OCTUBRE	0	0	3	0	3
NOVIEMBRE	0	0	4	1	5
DICIEMBRE	0	1	1	0	2
				TOTAL	38

Número de bajas

38*100=3800

² Los datos reflejados fueron proporcionados por la dueña de la microempresa

Promedio de trabajadores que laboraron en la empresa 7.84

Índice de Rotación de Personal 484.31%

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Existe una tendencia en la empresa a que la comunicación que se realiza sea básicamente informal y no existe una agenda con el propósito de comunicar sus decisiones gerenciales, lo cual indica que la comunicación es vertical, privilegia la autoridad y no permite la participación en la toma de decisiones del personal de la empresa. En lo que hace referencia a los sistemas de información, se realizan registros contables pero no existen informes sobre los procesos de producción, etc.

La empresa no cuenta para el manejo de su información con algún software especializado básico que les permite realizar los registros contables y otros procesos de personal como la nómina e información relativa a la producción y a otros asuntos internos.

En la gestión de comunicación se detectaron fuertes fallas por la falta de participación del personal de la organización en procesos de innovación y toma de decisiones, y a que se hace patente una relación autoritaria de la gerente-propietaria de la empresa.

GESTIÓN FINANCIERA

Se observó en general un descuido relativo al análisis de la información contable y en algunos casos se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, escenario que impide realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas, tanto para su propio análisis, como para el que desarrollan los terceros que tienen acceso a ella. La situación financiera

de la empresa estudiada es la siguiente:

En cuanto a la función de inversión se nota que hay una estrecha relación entre ésta y la dinámica de pedidos de la empresa, corroborando el hecho de asumir el crecimiento en ventas como un indicador de progreso y de autosostenibilidad. Se ha percibido que el crecimiento de la empresa se ha realizado a costa de la rentabilidad en el corto plazo y de la viabilidad de la empresa a largo plazo, porque un porcentaje muy alto de las ventas se realizan a crédito. Esta situación se da porque los clientes de la empresa no tienen liquidez inmediata y la microempresa no tiene planes de crecimiento resultantes de estudios del mercado y de estrategias generales de mercadeo, es decir, la inversión en capital de trabajo, ésta se administra fundamentalmente dependiendo de los pedidos recibidos y no se percibe un manejo que permita cubrir los riesgos derivados del crédito, de la cobranza de las existencias etc. Casos específicos pueden ser los observados en los inventarios, en donde se encuentran situaciones extremas: inventarios exiguos de los mismos. Respecto de las cuentas por cobrar no responden en general a políticas de la empresa, pues se negocian plazos y términos diferentes siempre en función de la necesidad del cliente y de la "bondad" de crecer en ventas.

Lo anterior muestra que no existe racionalización en el manejo de los recursos de corto plazo de la empresa, y por ende no hay manera de que la gerente de la empresa perciba el efecto de esta falencia en la empresa. La empresa no tiene proyectos ni se encuentran documentadas las estrategias de crecimiento de la empresa y no utiliza la financiación según sus necesidades.

La fijación de precios se hace con base en las órdenes de pedido que incluyen los costos incurridos en cada caso particular más un margen de rentabilidad,

pero en general se carece de un sistema de costos adecuado y profesional.

Es importante resaltar la ausencia de la gestión de rentabilidad de la empresa, por lo anotado anteriormente, concientes de que no es más que la consecuencia directa de la carencia de instrumentos y herramientas para la toma de decisiones y el monitoreo de la empresa, hechos que afectan simultáneamente los esquemas de información y comunicación en la empresa y que reducen el escenario de gestión a simples instrucciones derivadas del conocimiento del negocio por parte de la propietaria.

CONCLUSIONES

Se concluye que uno de los principales problemas que afecta severamente a la empresa es la rotación de personal ya que perjudica principalmente a la fuerza de trabajo provocando costos, pérdida de tiempo y retraso en los procesos de producción lo que afecta las ventas, esto se pudo observar mediante una entrevista con la gerente general quien argumentó que hay ocasiones en que hay pedidos atrasados los cuales son cancelados por no surtirlos a tiempo, es decir, la problemática de la microempresa es sobre todo por las deficiencias en la gestión interna de la misma.

Los problemas están interrelacionados y deben verse con una mirada sistémica. Por ejemplo: la situación económica del país influye en las áreas internas de producción, finanzas y mercadeo de la microempresa, que también está influenciada por el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal de la gerente general.

Los factores de personalidad y de "proyecto de vida" no fueron analizados en este trabajo, pero son determinantes en la problemática de la microempresa.

La problemática de la microempresa podría decirse que es integral y su origen

tiene varias fuentes:

- 1) En el paradigma manejado por la dueña de la microempresa con respecto "a querer o no querer desarrollar una gerencia profesional," por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, entre otros temas que se deben manejar para tener una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo.
- 2) En la influencia del entorno.
- 3) En las deficiencias en la gestión interna.
- 4) En la incapacidad de no querer delegar las actividades de planeación a un profesional y la falta de coordinación de las actividades.

Los problemas de esta empresa son comunes a muchas PYMES independientemente del sector en que operen y tienen interrelaciones sistémicas entre ellas.

Un problema de primer nivel se encuentra en la falta de orientación estratégica de la empresa, que en éste estudio de caso el origen podría ser el proyecto de vida de la gerente-dueña, y no ser compatible con los objetivos de la empresa.

No todo el panorama de las PYMES es tan negativo, existen empresas que han tenido un crecimiento importante y que cuentan con productos de buena calidad y con ventajas competitivas. En general se nota que los dueños-gerentes se preocupan fundamentalmente por el área de producción pero que en general descuidan la orientación estratégica de sus empresas y la labor de comercialización de sus productos, y se quejan de que los cambios en el entorno son los causantes de las dificultades de las empresas. Al este respecto se pueden ejemplificar algunas de las quejas: las condiciones económicas que según los empresarios restringen la capacidad de compra de los clientes, a la

falta de crédito de fomento y apoyos gubernamentales en términos de rebajas o exenciones en la carga impositiva, a la competencia desleal, etc.

Una de las fortalezas fundamentales de las PYMES es su flexibilidad, sin embargo esta ventaja competitiva no es aprovechada, las PYMES buscan un crecimiento gradual y en muchos casos sólo cumplen el objetivo de supervivencia y muy pocas logran los objetivos de crecimiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, F., & Victor, H. E. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- BERMEJO, Manuel (1997, La Creación de la Empresa Propia. 2ª Edición, Mc Graw-Hill, España.
- Ansoff, Igor, (1990), El Planeamiento Estratégico, Nueva Tendencia de la Administración, trillas, México
- CHILD, John, (1989), Organización guía para problemas y práctica. Continental, México.
- Drucker Peter, (1986), La innovación y el empresario Innovador, Principios y Práctica,, Sudamericana, S.A. Argentina
- GARCÍA, de León Campero Salvador (2001), Los Micro negocios en México, UAM, México.
- JAMES W. Lea, (1993), La sucesión del Management en la Empresa Familia, Granica, Argentina
- KANAWATY(1998), Introducción al estudio del trabajo. 4ª edición. Oficina Internacional del trabajo Ginebra.
- MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- MINTZBERG, Henry (1998). Diseño de Organizaciones Eficientes. Ariel, Ateneo, México
- Porter Michael, ((1982), La Ventaja Competitiva, CECSA, México.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, International Thomson Editores, México.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Granica.
- Stewart, J. (1992). Gerencia para el Cambio: Planeación-Entrenamiento y Desarrollo. Colombia: Serie Empresarial.
- Stanley, M. B. (1978). Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal. México: Limusa.