

***Pequeña y mediana empresa: ¿es una alternativa real de inversión o es solo un fenómeno temporal de sobrevivencia?***

En Costa Rica, durante las últimas dos décadas, ha crecido el interés en el fenómeno de las que se denominan micro, pequeña y mediana empresa; y, aunque no se cuenta con una claridad en las delimitaciones entre cada una, es indudable que este surgimiento ha generado cambios tanto en el nivel económico como social.

Por un lado, el papel de toda la empresa es ser un agente de cambio económico para un grupo determinado, que utiliza estrategias que sean favorables a sus propósitos, explotando así al máximo su capacidad de influir en el medio ambiente.

En el caso específico de los pequeños empresarios, estos no pueden prosperar si no es en un medio ambiente económico y social adecuado. No todas las sociedades favorecen el desarrollo de un negocio.

Sin embargo, la empresa es parte importante del sistema económico de este país. Sin duda, gran parte del éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos y a las innovaciones introducidas por los “pequeños” empresarios asociados al sector privado. Son una fuerza interna que influye en el comportamiento empresarial, la cual, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto, no ha dejado de ser relevante.

Históricamente, la pequeña empresa ha sido, en multitud de ocasiones, la que ha abierto el camino por el cual muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una gran estabilidad económica.

Según Eduardo Lizano y Grettel López, editores del libro *Economía costarricense y tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América* (2003), indican que las pequeñas y medianas empresas (PYME) constituye también un polo de crecimiento y desarrollo potencial para Costa Rica. Conforman el 95 por ciento de las empresas industriales del país, aportan casi una tercera parte de la producción nacional, generan el 50 por ciento de los salarios y representan el 80 por ciento del empleo en el sector manufacturero. A pesar de que las PYME equivalen a un 60 por

ciento del total de empresas exportadoras, el valor de sus ventas externas es bajo; debido, principalmente, a lo difícil que resulta para estas empresas el acceso a nuevas tecnologías, al desconocimiento de los mercados y a problemas de acceso al crédito. La falta de vínculos con empresas de alta tecnología ubicadas en las zonas francas es ampliamente discutida. Esto ha sido reconocido mediante la formulación de programas oficiales orientados a crear alianzas. Hasta la fecha, se tiene conocimiento de unos pocos casos exitosos. Uno de ellos es el proyecto Costa Rica Provee, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Ante los elevados índices de desempleo, los “negocios familiares” cumplen la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas (el Estado benefactor, las transnacionales, el sector turismo; por mencionar algunas). Así tenemos que multitud de personas que no son “empleables”, con arreglo a las normas de muchas empresas, encuentran oportunidad de trabajar, ya sea como personal o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.

Según Tilman Altenburg y Helmut Nuhn, autores de *Apertura comercial en Centroamérica: nuevos retos para la industria* (1995), afirman que en décadas pasadas prevaleció la interpretación de la PYMEM como un sector atrasado y estancado, en el cual predominaban actividades de sobrevivencia para grupos de la población que no lograban insertarse en la economía moderna. El creía que el progreso de las sociedades estaba en la difusión de formas modernas de producción y el desplazamiento de los sectores tradicionales, a los cuales pertenece la PYMEM.

La pequeña industria (parafraseando la Revolución industrial), surgida años antes de que se originara el fenómeno del capitalismo, ya tenía como fuente creadora las necesidades primarias del ser humano como son el tallado de la piedra y la madera, el trabajo de los metales y la manufactura de prendas de vestir y ornamentales. Así, se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activadora del desarrollo de las fuerzas productivas. Es básicamente la industria de modestos recursos en la cual se apoyan, se desarrollan y se fomentan, incluso hoy, las grandes empresas.

Aún así, no hay definiciones de aplicación universal referentes a las demarcaciones entre lo que se define como micro, pequeña y mediana empresa. Según la Organización Internacional del

Trabajo en 1998, el concepto de microempresa debe ser aplicado de acuerdo a las condiciones prevalecientes en cada país. Sin embargo, existen tres rasgos que merecen ser tomados en cuenta a este respecto:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

## **I. DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA**

Los criterios para establecer el “tamaño” de una empresa gozan de poco consenso; sin embargo, la mayoría de las empresas pequeñas y medianas se caracterizan por una estructura organizacional basada en los vínculos, principalmente de origen familiar.

Otro criterio utilizado y que podemos plantear, es el número total de trabajadores:

- La microempresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La mediana empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

De acuerdo con lo que comentan Tilman y Helmut (1995) en la obra citada, salta a la vista una diferenciación entre micro y pequeñas empresas, por un lado, e industrias medianas y grandes, por otro. La PYMEM no solamente se distingue por su menor tamaño en términos de personal ocupado, activos fijos, ventas, etc., sino que, por lo general, reúne una serie de características específicas que la distinguen de la empresa mediana y de la grande. Entre estas cabe mencionar las siguientes:

- Se emplean tecnologías muy simples y prevalece el trabajo manual.
- La inversión fija por trabajador es baja.
- Existe poca división interna del trabajo. Generalmente, incluso el dueño realiza las mismas tareas que sus operarios.
- El nivel educativo del empresario es bajo.
- Sus habilidades gerenciales suelen ser mínimas.

- El dueño y los operarios aprenden su oficio a través de la práctica, y no asisten a cursos ni colegios técnicos.
- La empresa no está debidamente registrada, y funciona al margen de la ley.
- Las barreras de entrada para fundar una PYMEM son bajas.
- La propiedad es individual o familiar.
- El acceso al crédito institucional es restringido.
- No se reciben incentivos fiscales.
- La empresa no lleva registros contables.
- A menudo, el taller está instalado en la vivienda del dueño.
- No se separan los gastos del hogar de los de la empresa. (Tilman y Helmut, 1995)

Como se ha indicado, se pueden detallar una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más frecuentes, que son:

- a) Poca o ninguna especialización de quien está a cargo, se cuenta con muy pocos auxiliares y, en la mayoría de los casos, la persona a cargo no está capacitada para llevar a cabo labores administrativas.
- b) Personas de escasos recursos económicos.
- d) Posición poco dominante en el mercado de consumo, por contar con un mercado muy reducido. Por lo tanto, sus operaciones iniciales no repercuten en forma significativa en el mercado.
- e) Íntima relación con la comunidad local. Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas y equipo, entre otros.

Es conveniente mencionar que la mayoría de los negocios pequeños son una asociación voluntaria de dos o más personas para emprender como “copropietarios” una empresa para beneficio mutuo.

Al respecto, para dar inicio a un proyecto se debe determinar las necesidades financieras y reunir el capital inicial necesario, ya que estos son los pasos básicos para iniciar una empresa nueva, y

requieren una atención y un cuidadoso estudio para asegurar el éxito. Promover y organizar una empresa cuesta dinero. Indudablemente, un peligro común, en el establecimiento de las nuevas empresas, es no realizar un cuidadoso cálculo y una planeación de las necesidades financieras.

Además, existen en tres ramas principales de pequeñas y medianas empresas: estas son: (1) la industrial o de elaboración, (2) la comercial y (3) la de servicios. Cada una tiene características específicas que la identifican:

1. La pequeña y la mediana industria contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población. Su creación se caracteriza por la negociación entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.
2. Sin embargo, más se caracteriza por la falta de acceso al capital. Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia, por parte del pequeño empresario, de la existencia de fuentes de financiamiento y de la forma en que estas operan.
3. La falta de conocimiento sobre la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

Cabe destacar que algunos Gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de una política empresarial que tienda a estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

En nuestro país, para implementar un programa de fomento, es de decisiva importancia tener claro de antemano cuáles serán sus objetivos particulares, además de los siguientes:

- a) Elevar el nivel de vida de empresarios que viven en niveles de subsistencia (salud, vivienda, alimentación, vestido).
- b) Crear empleo.
- c) Reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de las empresas con mayor rentabilidad y productividad.

Es común que la microempresa esté dedicada a la venta al menudeo: el mercado de la artesanía, la madera, el vestido y los alimentos; pero irónicamente parafraseando la frase popular “*Costa Rica vende al mundo adornos, flores y postres...*”.

Sin embargo, en el libro *Análisis Regional con énfasis en Costa Rica*, Jonás Kasteng nos indica que, a pesar de estas tendencias, cabe mencionar que son las empresas centroamericanas grandes las que todavía miran con mayor optimismo a la región, ya que las empresas pequeñas y medianas muchas veces carecen de los recursos necesarios para hacer las inversiones. Actualmente, las mayores inversiones centroamericanas las realizan los empresarios guatemaltecos y salvadoreños y los destinos más atractivos son Costa Rica, Guatemala y Nicaragua. Las inversiones extranjeras directas intracentroamericanas han sido dominadas tradicionalmente por el sector industrial; sin embargo, parece que hoy en día el mayor aumento de inversiones es realizado por parte de empresas del sector comercial y los grupos financieros centroamericanos. También, debido a su mayor liberalización, el sector agrario empieza a jugar un papel destacado en las inversiones entre los países del istmo centroamericano. En fin, el objetivo principal de esta investigación de empresas regionales centroamericanas ha sido mostrar un mundo poco visible pero estratégico para la integración económica centroamericana: los esfuerzos concretos de integración empresarial en el territorio centroamericano (Kasteng, 2002).

Así las cosas, el éxito de estas empresas requiere efectividad tanto en la producción como en la mercadotecnia: originalidad de los productos, precios, publicidad y promoción de ventas. En cuanto a la distribución, se hace un poco problemática debido a la complejidad de dichos planes, a la familiarización con los mismos mercados y a la competencia existentes.

En cuanto al sector de pequeñas empresas de servicio, ha tenido un rápido crecimiento tanto en términos absolutos (ganancias) como en la parte de generación de empleo (en áreas tales como vigilancia, aseo y ventas); pero una de las características de estas empresas de servicio es la utilización de mano de obra poco calificada.

En síntesis, el establecimiento de una empresa depende en gran parte del mercado. Ya sea pequeño o mediano comerciante en ventas al menudeo, mayoreo, servicios o fabricante; la importancia del mercado y la planificación para el éxito de la empresa jamás puede subestimarse.

## II. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN Y CRECIMIENTO

La información requerida para tomar la decisión de iniciar una empresa, o de cómo hacer que subsista, parte de la administración de una empresa.

El estudio y el análisis de una empresa nueva son considerablemente más difíciles y mucho menos precisos que el estudio de la compra de una empresa existente. Al respecto, no es fácil lograr estadísticas en Costa Rica sobre el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tanto en ubicación geográfica como en su historia.

Además, cualquier organización requiere naturalmente de personas que la hagan funcionar, de manera que necesita obtenerlas. Esto no solo es lo primero, en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas se nutren de un recurso humano fluctuante e informal, lo que dificulta reconstruir en cierta medida su evolución, dado que son pocos los funcionarios que permanecen largos periodos.

Que son negocios solo entre la familia, que es una entrada extra al hogar, que no quita mucho tiempo, que se puede montar en cualquier lugar, que no se requieren permisos, son algunos de los mitos, lógicamente alejados de la realidad empresarial de nuestro país. Aparentemente todos los negocios minoristas deben llevar las mismas actividades, sin embargo, hay diferencias esenciales entre ellos. Una de estas es el grado de especialización del trabajo y, por ende, del personal.

El abastecimiento de personas calificadas determina en gran medida el éxito en la gestión de la misma manera, y con más o menos la misma precisión, que el abastecimiento de dinero o materiales.

Cualquier empresa debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organización. En las etapas de nacimiento o formación, en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo.

Los recursos humanos son, por su naturaleza, los más complejos en su administración. Al respecto, la capacitación es uno de los instrumentos de mayor repercusión con que se cuenta para transformar un negocio. El adiestramiento, en todo negocio, debe ser un propósito fundamental. Con ello se logra mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo. Es mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas que se logra estabilizar estos negocios, y no solo a partir de las ventas obtenidas.

### **III. ESTUDIOS DE IMPACTO**

Un negocio debe conocer, exactamente, lo que desean los clientes y decidir qué tipo de exigencias debe tener. No es producir algo que me resulte fácil: es producir algo que sea fácil de vender.

Los empresarios no pueden tomar decisiones de mercadotecnia solo con base en su intuición. Un pequeño negocio suele invertir menos en la investigación de mercados que un gran negocio, en parte por los gastos en que se incurre, pero también por la falta de comprensión del proceso básico de investigación.

Con frecuencia, los empresarios desconocen la realidad de la competencia, bajo la creencia de que el mercado no contiene sustitutos cercanos o que su éxito no atraerá a otros empresarios. Este pensamiento “mágico” de ser los primeros o de contar con una clientela fiel por antigüedad, simplemente no es realista. De igual manera, deben observarse los productos relacionados que se venden realmente o que prueban los competidores.

Además, la pequeña y mediana empresa tienen hoy día un reto ante sus puertas, el Tratado de Libre Comercio (TLC). Su impacto sobre estos negocios todavía no es claro, y la cuestión verdaderamente medular de los fracasos empresariales estriba en saber qué los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso u obstáculos para poder evitarlos.



Por la práctica y la experiencia, se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial: negligencia, fraude, falta de experiencia en el ramo, falta de experiencia administrativa, experiencia desbalanceada entre el personal, inflación en el aumento de los precios y costos de producción, desastres naturales, o simplemente la “inocencia” de no saber cómo legalizar el negocio.

En Costa Rica, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias personas (asociaciones o sociedades), con fines lucrativos (mercantiles) o fines no lucrativos (civiles). Toda empresa, sin importar su magnitud, deberá contar con políticas, en caso contrario regirá el Código de Trabajo de manera directa, sin tomar en cuenta las particularidades de la pequeña o mediana empresa. Es casi imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún empleado puede adoptar decisiones sin contar con guías. Es sorprendente encontrar que muchas empresas descuidan este aspecto fundamental de la administración.

Es conveniente señalar que la relación de trabajo se inicia con la forma jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo, pero además existen otros tipos de normas legales que exigen un conocimiento básico para su manejo.

El administrador de una empresa, para poder planear eficientemente, debe tener sus procedimientos para hacerlo, y las políticas adecuadas. Las políticas son las limitaciones o posibilidades que se pueden seguir en la acción administrativa, y sobre todo, ayudan a mantener estas acciones dentro de los límites que marcan los planes. La mayor parte de las políticas incluyen los reglamentos y los procedimientos que son requisitos de una empresa.

Los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto tender a alcanzar el objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

De esta manera, la planificación operativa consiste en formular planes a corto y mediano plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las

diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. La planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) planificación operativa, b) planificación económica y social, c) planificación física o territorial. Según el periodo que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de mediano plazo y c) de largo plazo.

La *planificación operativa o administrativa* se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo. Por *planificación económica y social* puede entenderse el inventario de recursos y necesidades, y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país. Finalmente, se define *planificación física o territorial* como la adopción de programas y normas adecuadas para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, los minerales y la energía eléctrica, etc., así como el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Las estructuras organizacionales, independientemente del tamaño, requieren de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborar las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior, sin importar los vínculos familiares o la antigüedad en el negocio.

Eduardo Lizano y Grettel López (2003) puntualizan que un estudio realizado en 1997 por el Ministerio de Economía, Industria y comercio revela que las empresas debían realizar alrededor de 70 trámites para inscribir una empresa nueva. Dichos trámites se efectuaban en trece instituciones estatales en un plazo estimado de 16 meses de trabajo. Los datos para ese mismo año indican que el tiempo total requerido para la inscripción de una empresa era de 50 a 150 días, en comparación con 7 días máximo en Bélgica y de 1 a 3 en Irlanda, países que destacan como fuertes competidores para Costa Rica en atracción de inversión extranjera.

Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas.

## **IV. ASPECTOS POR CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DEL NEGOCIO**

### **i. PUBLICIDAD Y MERCADEO**

Una de las fases principales en el desarrollo de una empresa es también, indudablemente, la “comercialización” del producto que producen u ofrecen, la cual representa el factor clave para obtener utilidades y, además, satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta, a su vez, se divide en cuatro partes que son:

1. El mercado.
2. El producto.
3. La distribución.
4. Los medios de promoción.

La función de producción comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, la maquinaria, las herramientas, el personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido, el cual debe llegar a tiempo al cliente a través de las estrategias de publicidad para acceder a los potenciales compradores que no conocen del mismo. La falla en cualquier de estos tres aspectos puede desencadenar la ruina en cualquier empresa, por consolidada que esté.

Para la empresa es fundamental conocer sobre los clientes, su localización, sus necesidades y deseos, dónde y cómo compran, en qué cantidad y cuánto pagan.

En todo caso, es desarrollar y mantener relaciones con los clientes (CRM):

- Mercado transaccional
- Mercadeo de relaciones

De hecho, podemos formalizarlo en un modelo de compra del consumidor en el que se debe tomar en cuenta el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, evaluación de alternativas, la decisión de compra y la evaluación final.

## ii. UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Para lo anteriormente enumerado, todo tipo de empresa tiene la necesidad imperativa de una buena ubicación. Ya sea pequeña o mediana, requiere de una adecuada localización. Un negocio bien ubicado, cualquiera que sea su tipo, tendrá mayor probabilidad de éxito.

La adquisición o renta de un edificio es solo el primer paso para contar con las facilidades físicas para iniciar una empresa. Las instalaciones físicas para manejar las operaciones industriales, comerciales o de servicio incluyen edificios, distribución, equipo, etc. Cada una de ellas es esencial para la operación de la empresa.

En la fábrica o el comercio, también hay necesidad de máquinas y equipo para manejo de materiales y herramientas. Las máquinas de una fábrica pueden ser para propósitos generales específicos.

Un pequeño empresario siempre deberá contemplar el costo inicial del equipo, el costo de mantenimiento, la depreciación permitida y su duración, entre otros aspectos.

## iii. TIEMPO EFECTIVO DE PRODUCTIVIDAD

Toda empresa requiere una inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

Una de las actividades más inquietantes y potencialmente gratificantes en que puede participar todo tipo de gente es la de iniciar y operar una empresa propia. En términos de nivel de vida y nivel de satisfacción, es ilimitado lo que se puede lograr a través de una pequeña o mediana empresa.

Sin embargo, una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, e iniciado el flujo de información, es cuando el proceso de control se vuelve importante. Básicamente, es el proceso que se encarga de eliminar el caos y le da congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos.

El sistema de control tiene por objeto el asegurar la “eficiencia y la eficacia”. Esto se obtiene mediante los objetivos en los plazos indicados y la liquidez obtenida, sin importar si los productos son tangibles y fácilmente cuantificables o intangibles y difíciles de cuantificar.

#### iv. CONTRATACION DE PERSONAL “NO FAMILIAR”

Cualquier organismo requiere naturalmente de personas que la hagan funcionar, de manera que necesita obtenerlas. Esto no solo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa. Las empresas requieren de personal en diversos niveles para que desarrollen las actividades planeadas y se logren los resultados requeridos. Cada uno de los empleados ayuda con su trabajo en la operación de la empresa y, en consecuencia, influye en su futuro.

En la pequeña empresa, el propietario debe intentar obtener individuos para su personal inicial cuyas capacidades y aptitudes complementen sus propias habilidades.

Los empleados son un activo valioso. El éxito en las empresas dependerá en alto grado de la pericia y juicio que se ejerza para atraer, seleccionar, contratar y capacitar gente adecuada para la empresa de que se trate. Para lograr lo anterior, conviene preparar una descripción y especificación de cada puesto en la empresa, y pensar no en función de ayudar a personas conocidas sino de buscar el recurso humano óptimo para la empresa.

#### v. COMPRA DE MATERIALES

Para ir finalizando, una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles; por ejemplo, al fabricar un mueble o una prenda de vestir. Por el contrario, si un despacho de consultores proporciona servicios, su objetivo estará encaminado a la generación de bienes intangibles.

Si la función principal de una empresa es la fabricación, su actividad medular consiste en la obtención de los materiales acordes a la mano de obra y de las máquinas. Cuando por otra parte, la función básica es prestar servicios, la actividad principal consistirá en programar y administrar la mano de obra y, de ser necesario, también el equipo y los materiales.

Las finanzas constituyen una función operacional de gran relevancia para gran cantidad de actividades administrativas. Sus operaciones deben estar dirigidas a lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa.

Finalmente, su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones tales como proveedores, competencia, asociaciones, bancos y Gobierno; todos ellos agentes de resistencia por considerar externos a la organización.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta y que abarca todos estos es gestión de calidad. Algo que noté en mi experiencia personal fue que algunas PYME no tienen planeación estratégica alguna que dirija todos los anteriores. Lo hacen todo por intuición, pero no hay objetivos, ni forma de medir si se lograron.

Si logramos consolidar la microeconomía como alternativa familiar, vemos un crecimiento y un mejoramiento para la sociedad. Aunque, si lo comparamos internacionalmente, la situación es más difícil debido a la competencia directa y a la experiencia y la fuerza que este tipo de empresas traen consigo, lo cual, siento, no es rentable para la micro y mediana empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

LIZANO, Eduardo y Grettel López. (2003). ECONOMÍA COSTARRICENSE Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. Serie Informe Anual. Academia de Centroamérica.

ALTENBURG, Tilman y Helmut Nuhn. (1995). APERTURA COMMERCIAL EN CENTROAMÉRICA: NUEVOS RETOS PARA LA INDUSTRIA.

KASTENG, Jonas. (2002). LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA CENTROAMERICANA Y LOS ESFUERZOS EMPRESARIALES REGIONALES. ANÁLISIS REGIONAL CON ÉNFASIS EN COSTA RICA.

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

ANZOLA, Rojas Servando. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS. Edit. McGraw-Hill, México, 1993.

BIBLIOTECA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Vol. 2. Edit. McGraw-Hill, México.

LONGENECKER, Justin G. ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA. Edit. Thomson; 11ª. Ed., México 2001.

## **ENTREVISTAS**

- Isabel Zaragoza, Bachiller en Ciencias en Mercadotecnia de Franklin University en Columbus, Ohio, Master en Artes en Periodismo y Relaciones Públicas con una concentración en Mercadeo de The Ohio State University, estudios de Economía en la Universidad de Costa Rica y estudios doctorales en un programa interdisciplinario en Mercadeo Social, Comunicación Ambiental, Desarrollo Económico y estudio Latinoamericanos en The Ohio State University. Se ha desarrollado como profesora en universidades de México y China y trabajado como gerente, traductora y consultora en los Estados Unidos, México y Costa Rica.
- Dennis Castro J, Director de Mercadeo de la Empresa PAYLESS CAR RENTAL.
- Marco Ugalde Trigueros, Psicólogo, Ministerio de Educación Pública.