



Presentación.

Es frecuente escuchar que la teoría administrativa solo es aplicable a las grandes empresas, o que conceptos tales como planeación, estrategias, tecnología o calidad total, son únicos de aquellas grandes empresas de las cuales leemos cotidianamente en las revistas o escuchamos en la radio. Las Pymes no requieren (así se supone) de técnicas de administración, sino de la experiencia que da la practica y de un poco de buena suerte.

A lo anterior, también es común agregar comentarios en el sentido de que la Pyme no es "tan" importante como la gran empresa y que, ante la apertura y particularmente ante el Tratado de Libre Comercio, solo las grandes empresas saldrán adelante.

Pues bien, ambos de los párrafos anteriores merecen de mayor reconsideración.

En primer lugar, la micro y Pyme no es menos importante que la gran empresa, sino que, realmente, es elemento vital para el desarrollo del país. Es importante por las innovaciones que aporta, por la distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa. Y, ante la apertura comercial, seria de esperar que las Pymes obtengan y generen mayores beneficios, al ser estas conocedoras de su mercado, expertas en canales de distribución, y poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En segundo lugar, y al igual que las grandes empresas, la Pyme también puede (y debe) ser administrada bajo principios y técnicas administrativas. Y si acaso, lo que ha faltado, es precisamente el mecanismo adecuado para proveer a sus administradores de los conceptos elementales.

El presente documento intenta, además de destacar la importancia de la Pyme, darle al lector la oportunidad de familiarizarse con algunos conceptos que hasta ahora fueron exclusivos de las grandes empresas, pero que, en un futuro, deberán ser aplicables en toda empresa, independientemente de su tamaño, como elementos indispensables para lograr el éxito.

La micro, pequeña y mediana empresas

Existen a nivel internacional distintas definiciones de las micro, pequeña y mediana empresas (de ahora en adelante PYMES), dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras.

En México se clasifican en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

La importancia de la Pyme

Aunque en nuestro país no existen cifras definitivas respecto al número de empresas existentes, ni a otros datos estadísticos, su participación en el Producto Nacional y en la generación y mantenimiento de empleos es muy importante en la economía.

Asimismo, la PYME es, por lo general, una fuente inagotable de inspiración, de la cual surgen gran cantidad de ideas e innovaciones. De hecho, es reconocido universalmente que



las grandes innovaciones provienen tanto de las PYMES como de las grandes. La computadora personal, el radio de transistores, el motor de propulsión, la hoja de rasurar de acero inoxidable, la máquina fotocopidora son todos producto de la PYME, así como el celofán, el bolígrafo desechable, la transmisión automática y la dirección hidráulica.

Según informes de la Unión Europea, las PYMES en Europa representan la mitad de la inversión global y casi el 70% del Producto Interno Bruto y es que la gran mayoría de los productos elaborados por la gran empresa, por ejemplo, son vendidos por PYMES al consumidor final. De igual manera, son las PYMES las que proveen a las grandes empresas de un buen número de materiales, servicios o partes que estas últimas requieren para su operación cotidiana.

En resumen, es probable que en la PYME podamos encontrar, como país, respuestas favorables a algunos de los graves problemas que nos aquejan, como el desempleo, la pobreza, la concentración del ingreso y la baja productividad.

Características generales de la Pyme

De acuerdo con algunas cifras oficiales, el 99% del total de empresas mexicanas son PYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:

Manufactura	12%
Comercio	49%
Servicios	39%
Total	100%

La forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único. Un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados. Más de la mitad de las empresas tiene una antigüedad mayor de 5 años. Casi un tercio de ellas emplea entre 1 y 2 personas. Casi la mitad de las empresas se financia con recursos de familiares. Un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales.

Causas de fracaso y de éxito de las Pymes

Aunque no existe un patrón definido de la razón por la que tantas empresas triunfan o fracasan, algunas causas más o menos comunes parecerían ser las que a continuación se describen.

Causas de fracaso

Existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de la PYME.

La primera es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, por ejemplo, muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Una segunda causa, un tanto relacionada con la anterior, es la negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio. Es común observar que, después de la "magna" apertura, algunos empresarios se sienten descorazonados y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.

La falta de controles adecuados es la tercera causa común de fracaso. El empresario al frente de la PYME, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le



permitan anticiparse a los problemas. Es común observar que, la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.

La cuarta causa de fracaso es la falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. Es común aquí observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones.

La quinta y última causa de fracaso es la falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes. En este tipo de actividad, es normal escuchar aquella frase de que "lo urgente no deja tiempo para lo importante".

Razones de su éxito

Son tres las causas que contribuyen al éxito de la PYME.

La primera: trabajo arduo, dedicación y esfuerzo. Los empresarios que se comprometen con la búsqueda del éxito y que están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios, por lo general, alcanzan a ver los frutos de su dedicación.

La segunda: la correcta identificación de las necesidades del mercado. Ninguna empresa, ni grande ni pequeña, existe por el deseo de su dueño o administrador. Todas las empresas existen porque satisfacen necesidades de los clientes, por lo que resulta vital identificarlas correctamente.

La tercera: El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar. El empresario debe poseer un mínimo de habilidades y conocimiento del negocio para poderlo administrar. De otra manera, deberá buscar las personas adecuadas.

Los emprendedores

Existen diferentes definiciones de los emprendedores (de ahora en adelante emprendedores o empresarios, indistintamente). Unas los contemplan como los creadores, dueños y administradores de empresas. Otras destacan la presencia de riesgos financieros como su característica clave. Y otras más recientes distinguen entre "dueños de pequeños negocios" y empresarios.

De acuerdo con esta última clasificación, los dueños de pequeños negocios establecen y administran sus empresas para satisfacer sus objetivos personales. Es decir, el negocio se convierte en una extensión de sus necesidades, metas y personalidad, y no existe una motivación para el crecimiento.

Por el contrario, el emprendedor crea un negocio con el propósito de hacerlo crecer. Su enfoque es la satisfacción de las necesidades de los consumidores además de las propias. Deliberadamente se establecen planes y estrategias y se buscan la innovación, nuevos productos o servicios, así como mercados y nuevas formas de administrar.

En otras palabras, el dueño de un pequeño negocio es reactivo a las demandas de la clientela, mientras que el empresario busca anticiparse a esas demandas.



Riesgos a los que se enfrenta el empresario

Al iniciar una empresa, el empresario generalmente enfrenta lo que se conoce como riesgo del negocio. Este tipo de riesgo no es otro más que el riesgo de que el negocio tenga el éxito suficiente como para subsistir.

Al respecto, vale la pena señalar que un buen número de nuevas empresas desaparecen en un lapso menor a un año, y que la gran mayoría fracasa antes de cumplir los 5 años de vida.

El segundo tipo de riesgo es el riesgo financiero. Este generalmente se presenta cuando el empresario ha invertido casi todos sus recursos en el lanzamiento de la empresa, y encuentra resistencia en la obtención de financiamiento para la operación y el crecimiento.

Un tercer tipo es el riesgo profesional en el que muchos emprendedores incurren al abandonar un trabajo seguro por una "aventura" con un futuro un tanto incierto.

Existen, además, los riesgos familiares y sociales que se dan como consecuencia de las demandas de tiempo, impuestas en el manejo de los negocios, que bien pueden representar de 60 a 80 horas de trabajo semanal, dejando poco tiempo disponible para la realización de otras actividades.

Por último, existe también el riesgo psicológico de fracasar en el negocio y que puede acarrear consecuencias desastrosas.

Las motivaciones detrás de los empresarios

Dadas las enormes demandas por riesgo, tiempo y esfuerzo, ¿cuáles son las razones por las que tantos individuos se embarcan en la aventura de iniciar empresas?

La primera de ellas parecería ser la necesidad de independencia. La posibilidad de convertirse en "su propio jefe" parece ser un enorme motivador para muchos empresarios que buscan la libertad de actuar de manera independiente. Como jefes del negocio disfrutan de la autonomía de sus decisiones, de la disposición de sus propias horas de trabajo, y de la determinación de sus propias responsabilidades.

El reto impuesto por el triunfo deseado en los negocios, involucra casi siempre el crecimiento personal. Para ser exitoso, un emprendedor debe ser capaz de enfrentar riesgos, incertidumbre y tensión, así como manejar diferentes relaciones interpersonales y un negocio con recursos limitados. Muchos individuos crean empresas para poder saborear la experiencia derivada de convertir un negocio en una entidad productiva y con un propósito definido.

Muchos emprendedores han sido empleados o ejecutivos de grandes empresas en las que estaban insatisfechos con su actividad. Algunos estaban aburridos con su trabajo o frustrados por el desinterés de la empresa por sus ideas. Otros probablemente estaban igualmente frustrados por las decisiones lentas, la burocracia y su limitada autonomía como administradores. Su motivación para convertirse en empresarios, por lo general, es la búsqueda de una alternativa que brinde mayores satisfacciones.

A diferencia de los anteriores, otros son ejecutivos que, habiendo logrado el éxito en su carrera profesional, han iniciado negocios como segunda carrera, aportando a la empresa años de experiencia y contactos personales.



Algunos se convierten en empresarios tentados por las grandes utilidades de los negocios altamente rentables, aunque las probabilidades de lograr grandes éxitos generalmente son escasas. Sorprendentemente, sin embargo, muchísimos emprendedores no consideran el dinero como el principal motivador, anteponiendo otros factores como independencia, autonomía o mayor satisfacción. No deja de ser el dinero, sin embargo, un motivador importante.

Por último, y aunque existen enormes riesgos e incertidumbre, la seguridad parece ser otra motivación para los emprendedores: seguridad de no ser despedidos, de no ser removidos de su trabajo o de no tener que aceptar cambios que pudieran alterar la forma de vida a que están acostumbrados.

Características de los emprendedores

Existen numerosos estudios tendientes a determinar la existencia de diferencias entre los emprendedores y los administradores de grandes empresas o los funcionarios públicos. Y aunque resulta difícil generalizar, parecería existir el soporte necesario para resaltar ciertas características.

Algunos estudios demuestran que los emprendedores poseen una necesidad significativamente mayor de independencia y autonomía, comparados con otros administradores.

Otros estudios señalan al empresario como poseedor de una necesidad sustancial de logro, con gran energía y resistencia, poseedores de una gran autoestima y necesidad de dominio, esto es, de tener el control y dirigir a otros.

Por último, otros estudios indican que los empresarios tienen menor necesidad de reconocimiento social que sus contrapartes en las grandes empresas, así como una menor disposición para el trabajo en equipo.

Diferentes negocios para diferentes empresarios

Probablemente la decisión más importante que todo empresario debe tomar se refiere al tipo de negocio que desea iniciar. En general, existen tres alternativas: la creación de un negocio nuevo, la adquisición de un negocio en marcha y la compra de una franquicia.

La creación de un negocio

Diferentes estudios han llegado a la conclusión de que existen diversos enfoques para iniciar un negocio, en función de los distintos perfiles de los empresarios involucrados. Estos perfiles y el tipo de empresas resultantes serían los que a continuación se describen:

El escapista. Los empresarios pertenecientes a esta categoría pretenden escapar de su trabajo previo, al considerar que no ofrece perspectivas atractivas de salario, oportunidad de crecimiento, oportunidades de promoción y otros factores. Como resultado, el nuevo negocio casi siempre se establece en una industria distinta y supone también un trabajo diferente del que se hacía anteriormente. Este tipo de empresas, por lo general, ingresa a un mercado muy competido y con productos o servicios similares a los de la competencia.

El cerrador de tratos. Los individuos en esta categoría persiguen reunir a los distintos participantes dentro de un negocio (proveedores, distribuidores y consumidores) en una sola operación, de la cual todos los participantes obtengan un beneficio. Los contactos son un ingrediente vital en esta categoría.



El que aprovecha las habilidades y los contactos. Antes de establecer el nuevo negocio, los individuos pertenecientes a esta categoría trabajaban en puestos de responsabilidad que requerían de las habilidades y conocimientos necesarios en la nueva empresa. Como emprendedores, estos individuos dedican muy poco de su tiempo a la venta, mercadotecnia o promoción, en virtud de que aprovechan los contactos establecidos en su relación laboral anterior. La empresa, por lo general, ofrece productos o servicios de los cuales el dueño es experto, y pretende competir mediante la prestación de un mejor servicio.

El que aprovecha la experiencia. A diferencia de la categoría inmediata anterior, aquí los individuos son expertos en áreas técnicas. Como emprendedores, se allegan de socios que les ayuden en el financiamiento de la nueva empresa, misma que ingresa a mercados establecidos. Sin embargo, se compete a través de flexibilidad e innovación, ya que el mercado exige cambios tecnológicos y complejidad.

El creador de un servicio agresivo. El empresario de esta categoría crea empresas de servicio muy agresivas, por ejemplo, despachos de consultoría especializados o compañías dedicadas a la instalación o venta de equipos muy sofisticados. La situación competitiva es tal que el individuo debe poseer un conocimiento técnico o profesional sumamente especializado. También es fundamental conocer a las personas adecuadas para poder realizar las ventas.

El seguidor de una idea única. En estos casos, la empresa se desarrolla como resultado de una idea respecto a un producto o servicio que no se está ofreciendo. Generalmente, el producto o servicio no es técnicamente difícil de producir. Dado que estas empresas son las primeras en el mercado, a menudo enfrentan incertidumbre acerca de la existencia y tamaño del mercado.

El organizador metódico. Los empresarios de esta categoría planean extensamente las operaciones del negocio. Los productos o servicios son similares a los de la competencia, pero con alguna ligera diferencia, o dirigidos a clientes también ligeramente distintos. No les gusta tomar riesgos innecesarios.

La adquisición de un negocio establecido

Algunos empresarios prefieren adquirir negocios en marcha, y de manera particular, cuando creen que pueden cambiar rápidamente su curso hacia nuevos horizontes de crecimiento. Por ello, con frecuencia se seleccionan empresas que se encuentran en problemas o aquellas en donde se prevé que un cambio en la administración puede hacer cambiar drásticamente la empresa.

Algunas consideraciones que conviene hacer antes de comprar un negocio son: ¿se adapta el producto o servicio a mis intereses y conocimientos?, ¿cuál es la situación financiera del negocio?, y, en caso de no ser adecuada, ¿qué posibilidades hay de corregirla?, ¿cuáles son las posibilidades de crecimiento?, y, por último, el precio de venta, ¿es razonable? Si las respuestas a todas las preguntas anteriores son satisfactorias, entonces el negocio es un buen prospecto de compra.

La compra de una franquicia

Una franquicia es un contrato entre un franquiciante y un franquiciador, por medio del cual los conocimientos, imagen, experiencia manufacturera, de servicio y de mercadotecnia del primero, son proporcionados al segundo, a cambio del pago de ciertas cuotas o regalías y del cumplimiento de determinadas normas operativas.



Un franquiciante, por lo general, es el fabricante o distribuidor único de un producto o servicio registrado o patentado, con conocimientos y experiencia considerables en el negocio objeto de la franquicia. El franquiciado, a su vez, es por lo general un emprendedor que adquiere la franquicia y que, en el proceso, persigue la oportunidad de ingresar a un negocio con una alta probabilidad de éxito.

La principal ventaja de una franquicia es el acceso inmediato a prácticas administrativas probadas, a una reputación establecida, y a entrenamiento y asistencia por parte del franquiciante. Algunas desventajas pueden ser la pérdida de independencia, la dificultad -a veces importante- de cancelar los contratos de franquicia, el constante control por parte del franquiciante y las grandes inversiones que se requieren para determinadas franquicias.

Durante muchos años, fueron pocas las franquicias que se establecieron en el país; sin embargo, esta situación se ha alterado drásticamente durante los últimos años, y actualmente existen varias decenas de franquicias.

Al respecto vale la pena señalar que únicamente en los Estados Unidos de Norteamérica, existen alrededor de 3 000 negocios dispuestos a otorgar franquicia de sus operaciones en nuestro país. Estos negocios abarcan una gran gama de actividades y niveles de inversión, y puede ser ésta una respuesta viable para aquellos individuos que no poseen la experiencia o conocimientos requeridos para iniciar un nuevo negocio.

Cómo prepararse para iniciar una Pyme

Independientemente del tipo de negocio que se seleccione, habrás de llevar a cabo ciertos preparativos. Estos incluyen el desarrollo de un plan de negocios, la obtención de los recursos necesarios y la selección de la localización adecuada.

El desarrollo del plan de negocios

El desarrollo de un plan de negocios ha demostrado ser una herramienta extraordinaria para cualquier prospecto de empresa. Básicamente, consiste en un documento escrito por el empresario, en donde se detallan la naturaleza del negocio, el producto o servicio, los clientes, la competencia, los métodos de producción o comercialización, el financiamiento y cualquier otro aspecto significativo del negocio. A continuación, se ilustran los pasos para el desarrollo de un plan de negocios.

Pasos para la elaboración de un plan de negocios

1. Haz explícito tu compromiso para entrar a los negocios por tu propia cuenta.
2. Analiza tus fuerzas y debilidades, poniendo particular atención a tu experiencia, conocimientos e intereses. Una vez hecho lo anterior, contéstate a ti mismo la siguiente pregunta: ¿por qué habría de entrar a un negocio por mi propia cuenta?
3. Escoge el producto o servicio que mejor responde a tus fuerzas e intereses. Responde a lo siguiente:
¿Qué necesidad satisface mi producto o servicio?, ¿qué tiene mi producto o servicio de único o especial?, ¿cómo sé que es único o especial?, ¿qué hará mi producto o servicio por los clientes?, ¿qué no hará?, ¿qué podrá hacer después, que no está haciendo ahora?
4. Investiga el mercado de tu producto o servicio, buscando las respuestas a lo siguiente:
¿Dónde están mis clientes?, ¿de dónde vienen?, ¿cuál es su ingreso?, ¿cómo compran?, ¿a qué precio?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo compran?, ¿cuándo habrán de usar mi producto o servicio?, ¿en dónde?, ¿por qué?, ¿quiénes son mis competidores?, ¿en dónde están?, ¿qué tan fuertes son?, ¿hay lugar para más competidores?
5. Pronostica tus ventas para los siguientes tres años, distribuidas como sigue:



- Primer año: mensual.
Segundo año: trimestral.
Tercer año: anual.
6. Contesta a la siguiente pregunta:
¿Por qué creo que habrán de darse las ventas anteriores?
 7. Selecciona el lugar para tu negocio; contesta a lo siguiente:
¿Por qué este lugar y no otros?
 8. Este paso solo esta dirigido a aquellos que piensen dedicarse a la manufactura. Desarrolla un plan de producción, contestando a las preguntas siguientes:
¿Qué tan grande deberá ser mi planta?, ¿cómo deberá estar distribuida?, ¿qué maquinaria y equipo requiero?, ¿en qué cantidad?, ¿cómo voy a controlar los desperdicios, la calidad, los inventarios?
 9. Desarrolla un plan de mercadotecnia y contesta lo siguiente:
¿Cómo voy a crear a los clientes?, ¿con qué precios?, ¿voy a hacer publicidad o promoción?, ¿cómo?, ¿voy a hacer ventas personales?, ¿cómo?
 10. Desarrolla tu plan organizacional, respondiendo a lo siguiente:
¿Qué tipo de habilidades requiero para mi negocio? Dibuja el organigrama que destaque quién hace qué, quién tiene qué autoridad, y quién le reporta a quién.
 11. Consulta y desarrolla tu plan de constitución de la empresa, destacando si serás persona física con actividades empresariales, sociedad anónima, etc., y explica por qué.
 12. Consulta y desarrolla un plan contable que incluya el tipo de registros que deberás llevar.
 13. ¿Necesitas seguros o fianzas?, ¿de qué tipo?, ¿a quién acudirás para adquirirlos?
 14. ¿Necesitas equipo de cómputo?, ¿para qué?, ¿quién te puede asesorar?
 15. Desarrolla un plan financiero que incluya:
Un presupuesto de efectivo para tres años. Identifica cuánto dinero necesitarás antes de abrir el negocio y las entradas y salidas una vez en marcha, desglosadas como sigue:
Primer año: mensual.
Segundo año: trimestral.
Tercer año: anual.
Un estado de resultados para el primer año.
Un balance para el inicio y final del primer año.
Una gráfica del punto de equilibrio.
 15. Escribe una carta que resuma tu plan de negocios, enfatizando su propósito y compromiso.

Un plan de negocios como el anterior cumple varios propósitos. Entre ellos, ayuda a los involucrados a detectar los aspectos fundamentales del negocio y a identificar posibles riesgos, sirve de documento base ante las instituciones financieras para la negociación de créditos, sirve de guía para el desempeño, y genera respeto y credibilidad para el proyecto.

La obtención de los recursos

Básicamente, las empresas obtienen recursos de dos fuentes: de los dueños o de terceras personas.

Los recursos que provienen de los dueños se denominan Capital, y es el dinero que éstos invierten en el negocio, con la esperanza de obtener un beneficio futuro, ya sea como utilidades, dividendos, incrementos en el valor de la empresa, u otros.



El Capital puede provenir, incluso, de otras personas o instituciones distintas a los dueños, pero que están dispuestos a invertir en la empresa ante la expectativa de recibir un buen rendimiento por su inversión.

A los recursos que aportan terceras personas, independientemente de su origen, se les denomina Deuda, y es dinero que esas personas aportan con la expectativa de recuperarlo en un futuro, más un beneficio adicional por haberlo prestado, en la forma de interés.

Existen múltiples fuentes de Deuda como son: familiares y amigos, proveedores, bancos, arrendadoras, empresas de factoraje, uniones de crédito, prestamistas, casas de empeño, etc., y se distinguen unas de otras, básicamente por el tipo de préstamos que otorgan, así como por los plazos otorgados y las tasas de interés cobradas.

Se ha observado que generalmente la PYME se financia con un alto porcentaje de Capital aportado por el dueño, así como por Deuda proveniente de familiares o amigos.

De esta última, un gran porcentaje es por montos relativamente pequeños (hasta tres salarios mínimos) y a plazos muy cortos (menos de seis meses). Aunque a veces los intereses que se pagan son mayores que los bancarios, tanto por la disponibilidad inmediata como por la ausencia de trámites, esa opción resulta muy atractiva.

Conviene señalar que muchos empresarios le temen a endeudarse. También, y ante la pregunta de, ¿qué cuesta más, el dinero propio o el ajeno?, es común escuchar que "el ajeno,, pues el propio no cuesta por ya tenerlo".

Sin pretender entrar a una discusión teórica, vale la pena señalar que, por definición, cuesta más el dinero propio, por lo que puede resultar conveniente endeudarse. En este caso, la certeza que debe tener el administrador de poder pagar la. Deuda que contraiga, así como los intereses respectivos amerita especial atención. Para una mejor descripción de lo anterior, te recomendamos consultar el Paquete de Finanzas de esta colección.

La selección del lugar adecuado

La selección del lugar para el negocio es también una decisión importante, aunque el grado de importancia varía en función de la naturaleza del negocio. Así, para un negocio de comida rápida, es importante estar ubicado donde haya paso de gente mientras que, para una empresa agrícola, probablemente sea más importante estar cerca de las fuentes de materia prima.

El aspecto de localización ha cobrado también especial relieve en las grandes ciudades, particularmente en la ciudad de México, en donde, dados los problemas de contaminación, tránsito vehicular, disponibilidad de agua y energéticos, facilidades de desecho de desperdicios, etc., se están llevando a cabo estudios tendientes a la re-localización de las empresas, particularmente, las pertenecientes al sector manufacturero.