



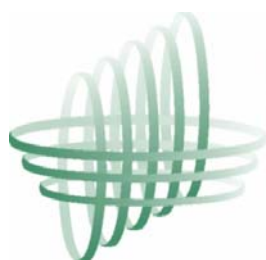
**Organización  
Latinoamericana de  
Administración**

**Organização  
Latino-Americana de  
Administração**

# Las MIPYMES en Latinoamérica

Estudios e Investigaciones en la  
Organización Latinoamericana de  
Administración

RAFAEL REGALADO HERNANDEZ  
COORDINADOR



Red  
Latinoamericana de  
Investigadores en  
Administración



Consejo  
Iberoamericano de  
Administración

LATINOAMÉRICA  
2007

## INDICE

<b>PRESENTACION</b>	
Alejandro Chirino Sierra	5
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
Rafael Regalado Hernández	7
<b>ARGENTINA:</b>	
<i>La metodología de plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la pyme y como metodología integradora de contabilidad, la administración y el marketing.</i>	
Oscar Malfitano Cayuela	9
<i>La mortandad de las pequeñas y medianas empresas</i>	
Susana Herminia Ventura y Alejandro González Escudero	26
<b>BOLIVIA</b>	
<i>Obstáculos, logros y desafíos de las mipymes en Bolivia</i>	
Dickson John Encinas Herrera y Jose Arteaga Melgar	38
<b>BRASIL</b>	
<i>Estratégias de marketing em pequenas empresas - discutindo as mudancas do mercado pós-internet</i>	
Rui Otávio Bernardes de Andrade	50
<b>COLOMBIA</b>	
<i>Hacia una epistemología de la administración para pymes, en un mundo globalizado</i>	
José E. Hernández Iglesias	64
<b>MÉXICO</b>	
<b>BAJA CALIFORNIA</b>	
<i>El futuro de las pymes en el marco del T.L.C.</i>	
Margarita Gomez Macías	71
<i>Experiencia práctica: programa piadmype para el desarrollo y competitividad de las micro y pequeñas empresas del noroeste de México. Estrategias de impacto económico y social que permitan a las empresas integrarse a una economía cada vez más competitiva.</i>	
Antonio Maldonado Peredo y Blanca Estela Córdova Quijada	84

## **COAHUILA**

*Las mipymes y la administración de riesgos*

**Rosalva Diamantina Vásquez Mireles** 93

## **DISTRITO FEDERAL**

*Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas (pymes)*

**Adalberto Cabello Chavez, Raúl Conde Hernández (+) y Rafael Reyes Avellaneda** 106

*Las mipymes y la universidad en México al principio del SigloXXI: El desafío del futuro o nuestros continuos desafíos*

**Héctor Godínez Jiménez, Ernestina I. Zapiain García , Fernando Mercado Figueroa y Edilberto Vazquez González** 119

## **GUANAJUATO**

*Re- consideraciones en la configuración de instrumentos metodológicos para el estudio de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipyme)”*

**Ricardo Contreras Soto** 128

*Las pymes y las finanzas internacionales.*

**Rafael Regalado Hernández** 138

## **MICHOACAN**

*Desarrollo estratégico de las pymes del sector hotelero del Estado de Michoacán*

**Gabriel Héctor Carmona Olmos, Joel Bonales Valencia y Federico González Santoyo** 143

*Impacto de los programas de capacitación a la microempresa (caso programa atiende en Michoacán, México)*

**Eduardo Carrillo Silva y Verónica Zavala García** 157

*Competitividad de las empresas exportadoras de fresa de Michoacán, México. Investigación sobre competitividad internacional*

**Javier Chávez Ferreiro, Luis Calderón Aguirre y José Cuitláhuac Guzmán Hernández** 168

## **MORELOS**

*El pequeño empresario en su rol de director*

**César Ramírez Cavassa** 178

## **QUERÉTARO**

*La incorporación del comercio informal al esquema formal ¿respuesta para el desarrollo? (caso Querétaro, México) Marginación de las*

<i>mipymes y su realidad organizacional</i> <b>Graciela Ayala Jiménez</b>	199
<b>VERACRUZ</b>	
<i>Acciones que evidencian la responsabilidad social de empresas en el municipio de Coatzacoalcos, Ver.”</i> <b>Teodora González Rodríguez y Ofelia Tapia García</b>	210
<i>Formación académica del administrador, la responsabilidad social y las mipymes</i> <b>Javier Gomez López y Lauro Fernández Vidal</b>	218
<b>PERU</b>	
<i>Las mypes en Perú. Departamento Cusco</i> <b>Hermelinda Huaman Naula</b>	234
<i>El consorcio, experiencia asociativa de marketing en Villa El Salvador. El caso de las pymes metalmecánicas</i> <b>Carlos Manuel Cavani Grau</b>	247
<b>VENEZUELA</b>	
<i>Diagnostico de la capacidad tecnologica de la pequeña y mediana industria. Caso Carabobo.”</i> <b>Nectty Diaz de Martins</b>	259

## **PRESENTACIÓN**

La Organización Latinoamericana de Administración y su Asamblea General de Representantes desde 1983 ha aprobado a través de sus Cartas o Declaraciones de Porto Alegre, Río de Janeiro, Goiania, Brasil, abordar dentro de su Plan Estratégico de desarrollo, el ámbito de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Es así como OLA ha incluido el tema en sus líneas de trabajo en sus regiones y por consecuencia en los congresos de Administración del Mercosur; Comunidad Andina de Naciones y Región Amazónica; y de México, Centroamérica y el Caribe.

En el 2005, se abordó concretamente el tópico concentrando los esfuerzos al emitirse la Conferencia Latinoamericana sobre Administración para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En ese documento encontramos las recomendaciones que se hacen en primera instancia para que este sector sea más competitivo y productivo.

La Organización Latinoamericana de Administración a través de su Red Latinoamericana de Investigadores en Administración, que coordina el Dr. Rafael Regalado Hernández, convocó a todos sus miembros para participar en el documento “LAS MIPYMES EN LATINOAMÉRICA. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EN LA ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN” que se presenta en formato digital y es integrado con la actitud de aportar conocimiento, información, puntos de vista, análisis e investigaciones que darán luz al tópico en un contexto latinoamericano.

Podemos decir que la MiPyME es el motor económico de los países latinoamericanos al ocupar hasta un 99% de su planta productiva. Esto ha tomado auge y captado la atención del sector académico, de investigación y gubernamental, en los últimos veinticinco años, ya que ha presentado un desdoblamiento de las empresas familiares, es decir, las organizaciones que la generación anterior encabezaba los padres, ahora se ven fortalecidas por los hijos quienes tienen ideas frescas al egresar de las universidades, mismas que aplican en el negocio, o simplemente al continuar con la tradición emprendedora de la familia y aplicar nueva tecnología al proceso de producción de la empresa nodriza. También encontramos esa división de esfuerzos para completar o complementar los procesos productivos mediante empresas integradoras entre varias MiPyME.

Un factor importante en el crecimiento de las MiPyME es el impulso que las Universidades le han dado al Espíritu Emprendedor, sin embargo, ha carecido de la exigencia en lo referente a innovación y creatividad en los productos presentados por los estudiantes, pasando a ser este programa un requisito más que superar en su preparación, sin alguna exigencia importante.

Los empresarios se han vinculado al gobierno para encontrar incipientemente los beneficios que puede aportar la gestión pública a este sector, sin embargo, falta mucha cultura empresarial y gubernamental que permee con más vigor en la MiPyME.

Los gobiernos, a pesar del gran esfuerzo que dedican para fortalecer a la MiPyME, reconocen que hay renglones que deben trabajar en equipo con otros sectores para poder acercar los beneficios que impulsen en forma importante este sector productivo.

Es ahí donde hablamos del binomio Universidad-Empresa, mismo que ayudará al desdoblamiento y reencauzar a la MiPyME de acuerdo a las tendencias en la economía mundial, además de generar las herramientas adecuadas a su estructura. Un ejemplo de esto lo tenemos en el formato de incubadoras de empresas.

El trinomio teoría-practica-investigación, es el factor que debe ser impulsado por las Instituciones de Educación Superior, empresarios e industriales, gobierno y colegios de profesionales graduados universitarios, ya que esto proporcionará la información fidedigna que proyectará contundentemente la MiPyME, pero sobre todo, encontrará el mecanismo que proporcione una actividad económica sustentable a la sociedad, con un trabajo digno e ingreso justo, pues no se debe perder de vista que el crecimiento de este sector obedece, entre otras cosas, al incremento poblacional y a la falta de generación de empleo, pasando a ser la opción automática o más viable de autoempleo en las familias, por lo que a ser una manifestación del ámbito social-gubernamental.

El fenómeno MiPyME en la actualidad, a nivel latinoamericano y mundial, atrae en forma fascinante la atención de los sectores educativo, público, empresarial y profesional, pues hoy por hoy, es reconocido como la alternativa real para el desarrollo económico de las naciones.

L.A. y M.A.N. Alejandro Chirino Sierra  
Presidente  
Organización Latinoamericana de Administración  
2004-2006.

## INTRODUCCION

Por acuerdo de la Asamblea General Ordinaria de Representantes celebrada en septiembre de 2004 en el Centro de Convenciones de Goiania, Goiás, Brasil, se crea la Red Latinoamericana de Investigadores en Administración como parte de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA Internacional), en la I Ronda del Comité Ejecutivo OLA Internacional efectuada en Lima, Perú en mayo de 2005 se confirma su constitución y se aprueba el Reglamento y a partir de la Reunión de la Red llevada al cabo en Acapulco, Guerrero, México el 12 de octubre de 2005, se inicia formalmente el proceso de afiliación.

En ese entonces se apuntaba : “Dada la importancia de promover, estimular y fomentar la investigación en Administración en Latinoamérica y el Caribe y a fin de contribuir al desarrollo y bienestar de los pueblos de los países hermanos, la participación de los investigadores en el área de administración es fundamental y de vital importancia para que en el futuro OLA Internacional disponga de un instrumento fuerte y amplio para el desarrollo de nuestra profesión y de las futuras generaciones”.

La aceptación ha sido extremadamente satisfactoria y como resultado de las inquietudes de profesionales en administración, particularmente de profesores de instituciones de educación superior tanto a nivel licenciatura como de posgrado que han desarrollado trabajos de investigación y de la difusión de diversos tópicos de administración, surgió la inquietud de preservar para el conocimiento y aplicación en los diversos países del área latinoamericana la riqueza de los mismos.

De la exploración que se hizo inicialmente, se encontró que el tema de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) era un tema que se presentaba de manera constante en los diversos foros académicos y profesionales. Por ello en el mes de mayo de 2006 se emitió la convocatoria para que los colegas de entidades afiliadas a OLA Internacional enviaran trabajos sobre el tema. Nuevamente la respuesta fue rápida y ampliamente satisfactoria dados los tiempos que se habían considerado.

Se recibieron de 37 coautores 22 colaboraciones de siete países con características y temáticas tan diversas que finalmente se clasificaron por países de origen. Se procuró conservar los estilos de redacción y presentación de los autores de las diferentes regiones y sólo se hicieron los ajustes indispensables para darle uniformidad base al libro.

Se considera que el tema es tan amplio y de tal actualidad que probablemente en el futuro sea necesario llevar a cabo otras ediciones, es importante señalar que la Revista Latinoamericana de Administración y Negocios de la Comisión de Divulgación a cargo del colega Oscar López Bolaños ha sido un canal de divulgación de algunos estudios sobre este tema.

Parte importante en este esfuerzo editorial de OLA Internacional ha sido la colaboración del Dr. Héctor Godínez Jiménez quien junto con su equipo hicieron el arbitraje de los trabajos recibidos.

No hubiera sido posible culminar este esfuerzo sin todos los coautores del libro, para ellos nuestro cumplido reconocimiento, así mismo, se contó con el pleno apoyo del presidente de nuestra organización el Maestro. Alejandro Chirino Sierra, quien coordinó las cuestiones editoriales, y el auxilio del secretario de la Red el L. A. Roberto Manríquez Carmona.

Sabemos que falta mucho por hacer, y sólo se podrá hacer más y mejor con la colaboración de todos los que formamos la Organización Latinoamericana de Administración .

Un saludo fraternal.

L. A. y Dr. Rafael Regalado Hernández  
Presidente de la Comisión de Investigación, y de la  
Red Latinoamericana de Investigadores en Administración  
de OLA Internacional.  
Septiembre de 2006.



# **LA METODOLOGÍA DE PLAN ESTRATÉGICO COMO SOPORTE INDISPENSABLE EN LA GESTIÓN DE LA PYME Y CÓMO METODOLOGÍA INTEGRADORA DE CONTABILIDAD, LA ADMINISTRACIÓN Y EL MARKETING**

Por: Oscar Malfitano Cayuela\*

1. El Planeamiento en la Pyme para mejorar su subsistencia

2. Resumen

La metodología de Plan Estratégico de Negocios y Servicios, debe ser utilizada cómo una herramienta generadora de conocimiento para la toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa, su aplicación formal, necesita utilizar e integrar información originada por las áreas de Contabilidad, Administración y Marketing.

“La Pyme puede equivocarse menos, pues no dispone de fondos suficientes para soportar el fracaso,

Un alto porcentaje del altísimo índice de mortandad de las Pymes se debe a la patología congénita de No realizar la inversión adecuada en la planificación estratégica necesaria para su funcionamiento”

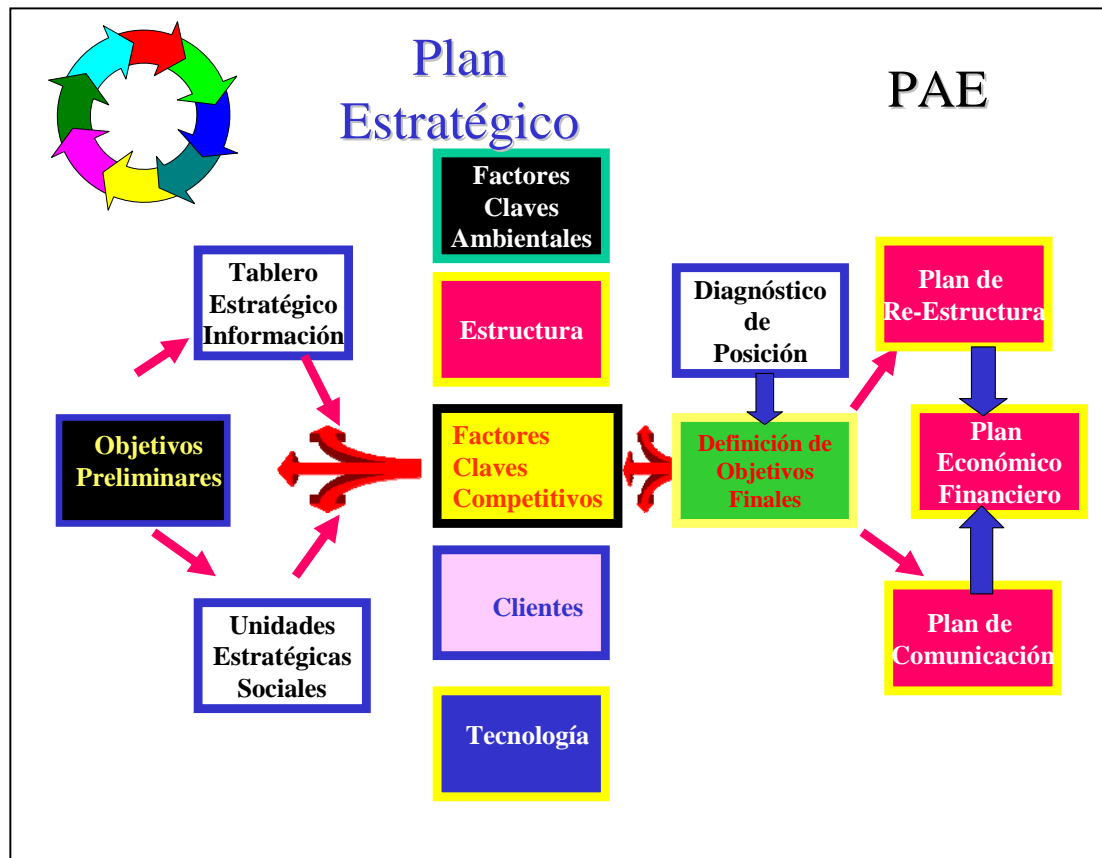
Mediante la aplicación sistemática de la metodología de Plan Estratégico de Negocios y Servicios, no sólo se realiza el acto de proveer información sobre el patrimonio del ente y evolución financiera para facilitar la toma de decisiones económicas, sino que también se satisfacen requerimientos informativos de los inversores y de los acreedores; además de cumplir con todos los requisitos contables de Información, transparente y mejora la exposición de los Estados Contables, creando un ámbito de incumbencia profesional irrefutable para el rol del administrador en la mejora de la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas.

La visión del empresario, debe ir acompañada de un sólido compromiso por lograr sus objetivos y por una pasión concentrada en una acción continua sobre los factores claves de la empresa y del mercado.

Todo esto es muy lindo y muy fácil escribirlo, pero sin un adecuado Plan para integrar y convertir las visiones empresarias en acciones adecuadas, la Pyme seguirá fracasando”

---

\* Alta Gerencia Internacional, Argentina: Llavallol 2535. (1417) , Capital Federal. Tel. fax: 00-54-11-4504-5382 ,e-mail: [malfitanocayuelaoscar@fibertel.com.ar](mailto:malfitanocayuelaoscar@fibertel.com.ar) , [www.altagerenciainternacional.com](http://www.altagerenciainternacional.com) Presidente del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Capital Federal – Comisión de Administración - Argentina. Vicepresidente de la Comisión de Comercialización del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA – Argentina. Director de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y Profesor Regular de la FCE UBA. Director de Alta Gerencia Internacional



### El Tablero Estratégico de Información o Gestión

Es una herramienta que permite expresar en términos de objetivos y metas las estrategias deseadas en la visión organizacional; permite la difusión a todos los niveles y establece un sistema de medición de logros sobre los objetivos de cada unidad de negocio o servicio; es conocida internacionalmente con el nombre de Balance Scorecard - BSC, Tablero de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.

En Argentina su pionero en la década de 1980, fue el Dr. Carlos María Giménez, corresponde a los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton la difusión internacional de la herramienta en 1992, luego de utilizar los conocimientos desarrollados por la Administración durante la década mencionada.

La dimensión del análisis realizado por Kaplan y Norton, se orienta al desempeño estratégico del negocio en cuatro perspectivas.

- Aprendizaje y Crecimiento Organizacional

- Procesos Internos
- Finanzas
- Clientes

El BSC debe reflejar la estrategia del negocio, es más que una lista de indicadores agrupada en financieros y no financieros o separadas en perspectiva.

El BSC, es la representación de la estrategia, realizada en una estructura coherente a través de objetivos del negocio claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño que se hallan sujetos al logro de metas determinadas y respaldados por el conjunto de proyectos que conforman la organización, para a tal fin, se definen como componentes básicos de un BSC:

- Una cadena de relaciones causa – efecto, que exprese las hipótesis de las estrategias que alcanzarían los objetivos y su correspondiente soporte mediante indicadores de desempeño.
- Un enlace de resultados financieros a través de las perspectivas aprendizaje y crecimiento, procesos internos, financiera y clientes; los resultados deberán estar traducidos en logros financieros cuantificados.
- Un balance de indicadores de resultado
- Las mediciones deben generar e impulsar los cambios organizacionales.
- alinear los proyectos con la estrategia a través de la jerarquización de los objetivos.
- Consensuar con la dirección la implementación del sistema.

Además de utilizar los indicadores en los sistemas matriciales, con ellos, veremos claramente reflejadas las propuestas de diagnóstico estructural y de mercado de cada unidad estratégica de negocios y servicios de una organización.

#### Indicadores de gestión

Gestionar es el conjunto de acciones y decisiones que permiten alcanzar los objetivos deseados, el Control de Gestión, es una herramienta cuyo soporte es un conjunto de informes sistemáticos que permite a la organización analizar la captación, transformación y utilización de los recursos.

Para la elaboración de esta herramienta de gestión, es necesario establecer la relación existente entre las variables cuantitativas y cualitativas que conforman el modelo en cuestión, cómo resultado, sobre las variables claves elegidas, nos permitiría :

- observar la situación pasada, presente y futura;
- monitorear las tendencias y cambios generados
- tomar decisiones oportunas y deseablemente acertadas
- adoptar las medidas correctivas
- controlar en el eje temporal a las principales variables del modelo.

La herramienta entonces, nos permite analizar el cumplimiento de objetivos y metas a través de indicadores de gestión, le recuerdo que los objetivos finales de una organización

con fines de lucro como lo son el crecimiento y rentabilidad son antagónicos y para su logro necesitan estrategias diferentes que influyen entre sí.

Un indicador entonces, mide una variable (parámetro u operador), tiene una fórmula matemática y responde a una estrategia que permite alcanzar los objetivos de una organización.

Desde 1983 he trabajado en el desarrollo de indicadores de gestión, utilizando software que ya no están en el mercado como el IFPS, que en esa época ya nos permitía trabajar con estructuras de costos reales y desarrollar el proceso de formación de objetivos y metas utilizando el menú de simulación, prospectiva y correlación de variables, lo concreto es que una o más variables pueden responder al logro de una estrategia y viceversa.

Veamos por ejemplo el gráfico de la página siguiente:

Indicador	Objetivo de medida	Fórmula	Estrategia
Nivel de Crecimiento de un sector industrial	Medir el crecimiento de un sector industrial o de un mercado determinado	$\frac{\text{Volumen Ventas Sector}}{\text{Base Volumen Ventas del Sector}}$	Incrementar las unidades vendidas *100
Nivel de Participación en el mercado	Medir en % la participación de una empresa en el mercado o sector industrial donde la empresa desenvuelve la actividad	$\frac{\text{Volumen Ventas Empresa}}{\text{Volumen Ventas del Sector}} * 100$	Aumentar la participación en el mercado
Nivel de Contribución Marginal de una UENS	Medir la contribución marginal NETA de los productos o UENS en relación a contribución marginal neta de la empresa.	$\frac{\text{Porcentaje de Contribución Marginal NETA del Producto X,Y,Z.}}{\text{Porcentaje de Contribución Marginal NETA de la Empresa X}}$	Desarrollo o consolidación de la UENS
Nivel de Retorno Sobre la Inversión	Medir en términos de porcentaje el ROI o Retorno sobre la inversión de la empresa	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Final}} * 100$	Valor Económico Agregado
	Medir en términos de porcentaje del Retorno o	$\frac{\text{Utilidad Neta por Producto}}{\text{Patrimonio Final}} * 100$	Valor relativo de la UENS

	ROI de la UENS o del Producto.	Capital Inicial Asignado a uens	
Nivel de Generación o de Utilización de fondos de la UENS	Medir la generación de fondos de una UENS con la utilización de una Contabilidad por UENS	El Activo Inicial Asig a la UENS es igual a: Caja de la UENS +Créditos de la UENS +Inventarios de la UENS +Bienes de Uso de la UENS +Otros items de la UENS	Valor Económico Financiero Agregado

Perspectiva desde la contabilidad de la relación entre las mediciones y el logro de los objetivos organizacionales:

Financieros	Valor Agregado
Clientes	Crecimiento: Ventas y rentabilidad
Procesos internos	Satisfacción del cliente, calidad productividad
Aprendizaje	Mejora continua

Capacidad de valor agregado: Desea lograr una relación positiva de utilidad económica versus el rendimiento del capital invertido.

Clientes: Desea generar un mayor volumen de ventas con una apropiada contribución marginal.

Procesos internos: Hacer lo correcto, correctamente, es decir, ser eficiente y eficaz.

Aprendizaje y Crecimiento: Apoyan al resto de las perspectivas con la innovación y la mejora continua.

Con el desarrollo de estas herramientas de gestión la Contabilidad Latinoamericana tiene un importante desafío por delante, me parece “pertinente” decirlo:

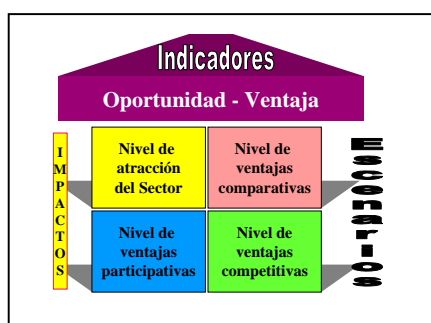
- Recrear o desarrollar una Contabilidad por UENS, que informe mejor y que permita la exposición de los Estados Contables de las empresas por UENS.
- Sin esta visión, casi ninguna de las herramientas de gestión creadas por la administración de los últimos 30 años puede aplicarse.
- Acaso me puede explicar alguien ¿Cómo hacemos una Matriz BCG sino tenemos la Rentabilidad o el Flujo de Fondos netos por Unidad de Negocios?

Es indudable que los avances de la Administración han llevado a la Contabilidad un camino dónde el final confluye gratamente con la integración de la Administración y la Contabilidad; pero es la Contabilidad quien debe proveer a la Administración la información necesaria de la gestión interna de la empresa, aunque más no sea en forma breve desarrollaré algunos modelos matriciales muy conocidos que utilizan información interna (contable) y externa; en todos los casos utilizan indicadores de gestión y necesitan inexorablemente que la información este por UENS, no creo que haya que cambiar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, sólo creo que integrando las herramientas de la administración podemos mejorar en principio, informar mejor.

Como consecuencia de lo antedicho, veamos ahora algunos modelos matriciales de existen visible y por ahora de aplicación poco real.

Los indicadores de amenazas y las oportunidades

Una palabra clave en la vida de las personas es estrategia, ella tiene que ver con el trazado o desarrollo de caminos con el fin de alcanzar uno o varios puntos, esos pasos de un punto a otro representan los estado de cambio, en todo cambio según nuestra experiencia, la de los chinos, los vikingos, los incas, los aztecas, los colonizadores, los hijos y hasta la experiencia de nuestra suegra nos confirman que en el interior del ser humano conviven la tensión, la ilusión y la pasión que le produce recurrentemente a las personas, un estado de crisis; la palabra crisis no figura en el ideograma chino, allí se representa por dos ideas básicas: amenaza y oportunidad.



Si esta palabra la analizamos desde la visión de la lengua castellana, el origen de la misma deriva de crisol, pero desde la óptica griega, significa decisión de cambio, los indicadores son eso, información necesaria para decidir hacer un cambio.

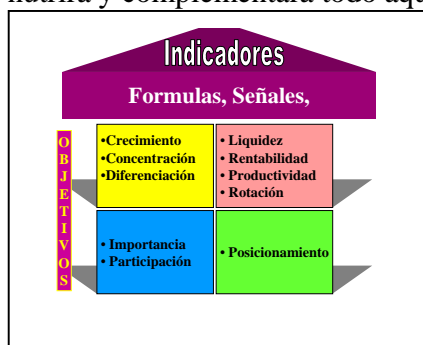
En el mes de diciembre de 1994 mi hijo Emiliano culminaba su educación escolar de nivel primario (7mo. grado), en el Colegio San Antonio María Claret, tenía en ese entonces trece años; ese día durante el desarrollo de la Santa Misa escolar comenzó mi

inconsciente a profundizar las relaciones existentes entre la vida y el marketing de la vida.

Al finalizar la Santa Misa, el Padre Párroco, inició su despedida dirigiéndose a los egresados diciendo: "Jóvenes. ustedes finalizan hoy su preparación escolar primaria y pasan a ser considerados adolescentes, pues dejan su infancia o niñez e ingresan a una nueva etapa de cambio o crisis: llamada crecimiento o adolescencia.

Para llegar a este momento ya han superado otros cambios o crisis, pues dejaron atrás la mamadera, el chupete, los pañales y bombachitas de goma; iniciaron también su primer día de clases y hoy abandonan ese primer camino o ciclo de enseñanza de la vida: es el llamado paso ...de la niñez a la adolescencia o etapa del crecimiento.

Tendrán tiempo de aprender a vivir ésta etapa de acumulación de conocimientos que los nutrirá y complementará todo aquello de lo que no tienen o adolecen.



Este cambio los fortalecerá y formará para volar solos en los ciclos siguientes y continuarán el camino afrontando nuevos cambios o crisis, que los llevarán inesperada y rápidamente a la crisis de la juventud.

Pero recuerden que éstas etapas o ciclos, son las mas bonitas y felices de la vida pues allí es donde cuentan con todo, también cuentan conmigo para aquello que necesiten en el futuro.

La emoción nos embargó a todos, en un abrir y cerrar de ojos con lágrimas nuestros hijos habían dejado de ser niños o infantes.

También en un abrir y cerrar de ojos saltaran de la juventud a la madurez y de allí a la adultez, y no se darán cuenta que siendo jóvenes habrá otros que los mirarán como si fueran viejos, no tendrán experiencia pero se sentirán experimentados, la lealtad y la amistad será un lazo muy fuerte pero sin darse cuenta sentirán que aprendieron a volar y

querrán volar solos y esto es natural.

Formarán su hogar, siendo muy jóvenes, vendrán sus hijos y sin darse cuenta serán adultos, aunque se sientan aun jóvenes y con fuerza; pero recién en ese momento tendrán algo valioso en sus mentes, la sabiduría inicial de la vida a la que llamamos experiencia.

Sus amigos también habrán crecido y cada cuál tendrá su vida y su amistad continuará en el corazón y en algún rincón de la mente; su amiga natural será vuestra pareja, y así será aunque hacia los otros manifestemos lo contrario.

Se resistirán a creerlo, pero la vida es así, querrán entonces vivir en la tierra del nunca jamás donde vive Peter Pan y los niños no crecen, pero la realidad será otra...sin darse cuenta...serán adultos.

De hijos pasaron a padres y sin darse cuenta...serán abuelos, algunos serán abuelos jóvenes y sentirán que han ingresado más rápido en la madurez, donde la experiencia tiene el valor de los recuerdos.

Los años pasan rápido y la vida continúa, en vuestro interior una voz los preparará para ingresar en la última etapa visible de la vida: la vejez, pero no nos hagamos tanto problema, tenemos una vida por delante, total la vejez es como el acné un día vino y un día se fue.

Mis oídos y visión marketinera, habían escuchado este relato con una conmoción especial, el nene ya no era tan nene, pero hubo un impacto mayor: a través de las relaciones humanas había comprendido que el ciclo de vida de un producto o de un servicio en la visión de la administración, era idéntico al ciclo de vida de mi hijo.

Conmocionado meditaba en silencio, preguntándole con temor a mi voz interior.

¿He estado ciego y sordo durante tanto tiempo?

La carcajada de mi conciencia, fue la respuesta afirmativa que necesitaron mis reflejos para comprender nuevamente, que a preguntas obvias y tontas, respuestas cortas y obvias que nos hacen quedar en ridículo, el interior me contestó: Recién ahora te das cuenta que..... el ciclo de la vida es idéntico al ciclo de vida de un producto.

La realidad me había golpeado, disfruté entonces otra realidad, la emoción natural de un padre de ver el inicio de una nueva etapa en la vida de su hijo, pues él comenzaba la adolescencia, iniciaba una nueva ruta, un camino desconocido, se iba a movilizar en el camino de la lucha personal, la búsqueda de su identidad; era el viaje divino de la adolescencia, donde todo es nuevo y predomina la tempestad.

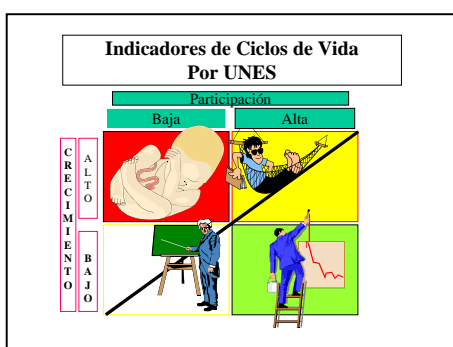
## La interrelación

¿Qué tiene que ver esto con los indicadores de gestión, el tablero estratégico de gestión y el modelo matricial? Veamos:

La mamadera, el chupete, los panales, el cariño, el consejo sano, son los recursos que todo producto nuevo necesita para posicionarse en el mercado, por ello, esta es una etapa de inversión continua para el crecimiento, las alegrías recibidas son muchas pero los aportes que realizamos son mayores que las compensaciones que recibimos; crecerá sano si hacemos una inversión correcta, sino que el mercado nos ayude.

De la misma manera que nuestra mente desconoce cómo enfrentar el camino de la adolescencia y para ello, nuestros padres nos han dado sus recursos; el cliente adolece en su mente el conocimiento de las bondades del producto o servicio que deseamos posicionar, por ello debemos trazar un camino para no llegar sólo hasta su puerta sino pasar su mente e instalarnos en su interior.

La juventud es el crecimiento, donde comienza a forjarse la verdadera personalidad de los hijos, donde se acentúan las diferencias con los padres y con su familia cuando esto pase, **te** estarás posicionando para vivir solo, pero hasta que eso pase recibirás aportes de otros hasta que alcances el equilibrio necesario y tus aportes sean iguales a las compensaciones, para tus padres sos la estrella de la casa, trabajas y además ahora te mantenés solo. Luego vendrá lo que no nos gusta, ni decir, ni escribir; tú vida continuará, llegarás a ser alguien y continuarás hacia el más allá... pero eso se lo cuento cuando analicemos el ciclo de vida del producto o servicio que corresponde al marketing tradicional.



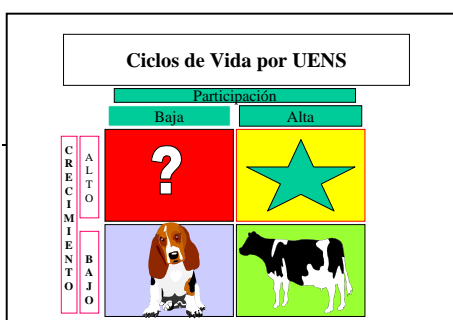
El padre párroco finalizó su mensaje: Recuerden que un ser normal nunca esta satisfecho de su obra; el ser humano debe obrar para satisfacer a los demás, y lo mas elemental es el agradecimiento, nuestra obra máxima es saber dar gracias. La vida es una cadena de amistad, de amor de alegría y de agradecimiento Pero recuerden lo más importante de la vida: legar la sabiduría.

En eso momento sentí que el padre había hablado de los clientes, y comprendí que era importante saber más acerca de ellos, pero mi sensación interior me hacía comprender que mis principales clientes de la vida eran mis hijos y de ellos debía saber más, si usted entendió esta leyenda entenderá el modelo siguiente:

El modelo Boston Consulting Group o BCG Ya se habían percibido las dificultades de crecimiento a través del modelo de Igor Ansoff, por ello, se busca perfeccionar el modelo anterior, para ello, se analizan dos variables claves: Crecimiento del mercado y Participación relativa; en ese momento, el mundo crecía a una tasa del 10 % anual, por ello, este punto fue el indicador de corte, se determinó que los productos o UENS que superaban esa tasa del 10 % tenían un crecimiento alto que correspondía a los mercados nuevos, el resto se ubicaba debajo de esa línea de corte matricial se consideraba que pertenecían a mercados maduros o de bajo crecimiento.

La participación relativa es un cociente que se efectúa entre el producto o UENS testigo y el de la competencia.; el punto de corte para este caso es 1; que indica que los datos comparativos entre ambos son iguales; en el caso de que el cociente de cómo resultado un número mayor que uno nos indica la ventaja relativa para los indicadores que estemos analizando; si el cociente nos brinda como resultado un número menor a 1; entonces los valores del testigo son menores que los de la competencia.

El modelo debe ser utilizado para las UENS de la organización, siendo las unidades, las ventas, la rentabilidad y la generación de fondos los factores claves de análisis en relación al mercado objetivo de cada UENS.



¿Pero de dónde extraigo la información?



Si no la dispongo en el sistema de información gerencial que conforma el Tablero Estratégico de Gestión, entonces la tendré que incluir, de modo contrario no puedo utilizar el modelo.

Cada cuadrante del modelo nos determina el camino estratégico de la decisión lógica del manager, estableciendo una estrategia genérica para cada UENS veamos a continuación:

En el cuadrante incógnita, se ubicarían los productos o UENS nuevos, ¿por qué?, porque al ser nuevos las variaciones entre períodos de análisis son altas y nos darán como resultado un alto crecimiento en el mercado, pero al incluir la variable generación de fondos, nos damos cuenta que estas UENS requieren fondos para continuar su crecimiento; el mercado no conoce las bondades y posibles usos de ese nuevo negocio y hay que interiorizar a los clientes de ello a través del desarrollo de inversiones en mercadotecnia. Síntesis: Alto Crecimiento, baja participación relativa, utiliza fondos, necesita inversión para seguir creciendo.

En el cuadrante estrella encontraremos que conviven dos clases de UENS, ambas tienen crecimiento rápido, una clase utiliza fondos y otra genera fondos, veamos porque: El mercado de los productos incógnitas siguió creciendo esto hace que en un mundo donde los mercados están estables o decrecientes, llame la atención de la competencia y comience a dirigir hacia allí su focalización y lanzamiento de nuevos negocios. ¿Qué pasa cuando ingresa un nuevo competidor?

El mercado total crece, pues ingresa otro, también aumenta el nivel de competencia, por ello, el crecimiento de nuestra UENS tiende a desacelerarse, entonces que hacemos; invertimos para crecer, para que el cliente nos conozca mejor; ello genera un incremento en las ventas y como contrapartida un incremento en los gastos, en términos reales generamos mucho y utilizamos mucho pero en términos netos, la generación de fondos y la rentabilidad, aunque pequeña sigue siendo negativa y se acerca al punto de equilibrio; todavía no puede mantenerse sólo.

Entonces focalizamos la inversión para posicionar nuestro negocio, resaltamos nuestras diferencias favorables con la competencia para aumentar el volumen de clientes, para a partir de aquí comenzar una estrategia de desinversión planeada que nos permita mantener la posición de ventaja ante la competencia, manteniendo el volumen y disminuyendo los gastos, de esta manera la UENS comienza a generar fondos, necesitando cada vez menos inversión para mantener la posición.

En síntesis, en este cuadrante hemos crecido mucho, invertido mucho creamos una imagen positiva y un adecuado posicionamiento de la UENS, nuestra etapa de crecimiento comienza a estancarse, pasamos entonces al ciclo siguiente.

En Argentina, tener la vaca atada, significa que este mamífero es un buen negocio porque se alimenta solo y además da a otros de comer, produce el alimento básico de cualquier familia sin importar la condición económica de ella.

Para el modelo BCG, las UENS posicionadas en este cuadrante pertenecen a mercados estables o decrecientes donde las acciones anteriores han generado grandes volúmenes con aplicación de economías de escala que permiten costos unitarios eficientes con rentabilidad unitaria baja pero importante por el poder relativo del volumen, en caso de realizar alguna inversión en publicidad debería ser para evitar la caída del volumen en el posicionamiento de la UENS.

Bajo crecimiento, alta participación, economías de escala en costos y alta rentabilidad y alta generación de fondos, son las características de las UENS que encontramos en este cuadrante. Pero el tiempo pasa, las costumbres cambian y los productos desaparecen o se

reciclan, algunos segmentos o partes del mercado decrecen, el posicionamiento se vuelve obsoleto, la tecnología cambia, todo hace que algo huelga mal y el mercado comienza a ser menos importante y la UENS, inicia su pérdida de valor relativo, es como una jubilada que milagrosamente perdura en el paso del tiempo.

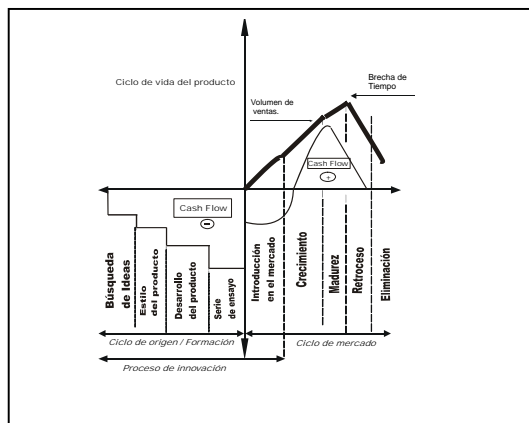
Encontramos aquí también dos posiciones, la pequeña generadora y pequeña utilizadora de fondos pero con flujo positivo y aquella que como un niño ha quedado indefensa ante las inclemencias del mercado y necesita ayuda de los demás.

A este cuadrante, que nuclea estos dos tipos de UENS, se lo ha denominado perro, quiero dejar aclarado que las UENS ubicadas en este cuadrante, merecen un análisis especial, que no haré en este material, simplemente les recuerdo que cada UENS debe cumplir una función vinculada con la estrategia de la organización, en tal sentido, puede haber un perro de raza que con su imagen impida el acceso de los ladrones de mi mercado o sea los competidores, pero si el perro es rabioso, genera pérdidas y no lo puedo recuperar, entonces, lamentablemente, para su bien y el nuestro, se lo sacrifica; entonces, alguien dijo: Por favor cuiden a los abuelos, mañana nosotros seremos como ellos.

Otra forma de mostrar el ciclo de vida es a través del gráfico siguiente:

Recuerde la Teoría Analógica de Sistemas, compare y relacione las leyendas de cuenta conmigo y aprender sin darse cuenta, con el modelo BCG y los ciclos de vida; es una casualidad o una causalidad que se parezcan tanto...

Claro que hay diferencias, las UENS no son humanas, pero cuidado que todos estamos a expensas del mercado.

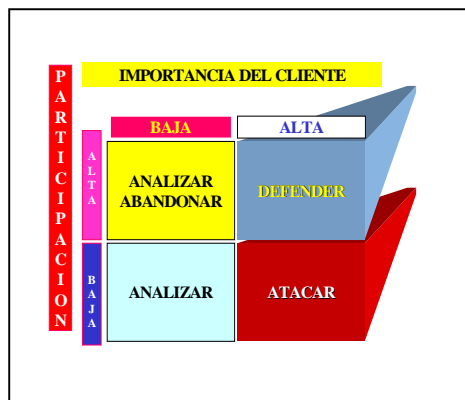


Alguien dijo: El disponer de factores claves agrupados en fórmulas dentro de un tablero estratégico de gestión permite la utilización de modelos matriciales que nos darán el soporte del conocimiento estructurado para la toma de decisiones en la elaboración de la estrategia organizacional que permita el logro de los objetivos.

Con la utilización simple de estas herramientas podemos transformar datos o fórmulas en información y con la utilización de los modelos expuestos transformamos la información en conocimiento para la toma de decisiones.

Dejo constancia, que todos los análisis deben hacerse con una visión pasada, presente y prospectiva del futuro, para comprender mejor los cambios de posición de cada UENS en el modelo.

## Modelo matricial de clientes



Parto de la premisa virtual, que desde la contabilidad tengo información detallada de los clientes, como ser, aquellos puntos clave por los que considero que un cliente es importante, por ejemplo, rentabilidad, crecimiento, generación de fondos, liquidez, solidez, frecuencia de compra, volumen de compra.

Con el uso del tablero de gestión estratégica, determino cuáles son los clientes importantes o aquellos que cumplen con las variables claves de gestión.

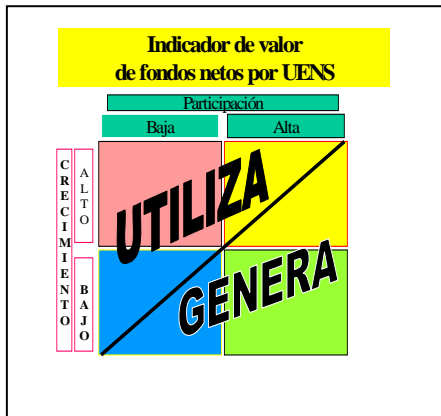
Luego, través de la utilización de nuestra fuerza de ventas o de una investigación de mercado, determino cuál es la participación relativa de nuestra organización o UENS, en cada cliente importante.

Volvemos a tener cuatro cuadrantes:

- Alta importancia – Alta participación: La estrategia genérica que subyace del modelo, es defender la posición que tenemos en cada cliente, para ello es recomendable realizar una campaña de fidelización. ¿Por qué? Porque si el cliente es importante en el mercado, también el competidor pondrá el ojo para seducirlo y quitármelo.  
Es cómo estar casado con un buen partido, todos o todas quieren sacarlo, es lógico, ella sabe más que él en estas lides, consulte entonces al sexo femenino sobre estos temas.
- Alta importancia – Baja participación: La recomendación estratégica y lógica es atacar. ¿Por qué? Porque usted definió que el cliente era importante y si tiene baja participación tendrá que seducirlo para conquistarlo y tener mayor participación; es cómo estar frente al Príncipe Azul de su vida o el Sex Symbol soñado y no hacer nada para atraerlo. Si usted es varón, no se preocupe, ella hará todo y nos hará creer que lo hicimos nosotros.
- Baja importancia – Alta participación: Si usted tiene muchos clientes en esta posición, caben dos hipótesis, la primera es que el mercado cambio rápidamente junto a sus preferencias y la segunda es que estaba mirando otra película o no conocía esta herramienta. Lógicamente hablando, usted no debería tener muchos clientes en esta posición, sí los debe tener, sabiendo qué función cumple cada uno de ellos en el mix de su estructura. En buen romance, no caliente la pava, no gaste energía (fuego) dónde no hay recompensa, ya sé usted es humano, al igual que yo.

- Baja importancia – Baja participación: Espero que aquí no tenga clientes, pues si los tuviera, no encuentro ninguna lógica, aunque más no sea espero que halla invertido pocos fondos.

Modelo de Generación y utilización de fondos:



La generación y utilización de fondos es un componente clave de la estrategia de una organización, si disponemos de un adecuado TEG, entonces, tendremos la posibilidad de agrupar las UENS, según esos factores claves, dejando aclarado que el posicionamiento de las UENS sobre la bisectriz de corte denotaría que se hallan en el punto de equilibrio; el mismo concepto puede utilizarse para la denotación de rentabilidad o cualquier otro indicador de perspectiva financiera.

Modelo integrado de Clientes y Fondos:

Creo que el gráfico es bien elocuente, defendamos a quien genera, dejemos de lado a quien utiliza fondos en forma inadecuada, tengamos siempre algún cliente para atacar y abandonemos los que no son importantes.

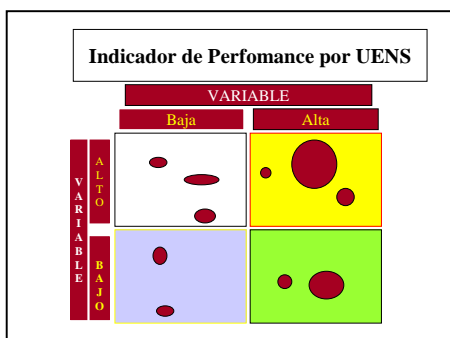


Seguro que usted utilizó la Teoría Analógica de Sistemas y pensó en su esposa, suegra y otras compañías.

Teniendo en consideración el principio de “prudencia”, no le pido que me diga quién es quién en cada cuadrante, pero la respuesta es obvia.

En síntesis, los modelos matriciales representan las estrategias o propuestas metodológicas resultantes del análisis lógico entre dos variables. La posición de cada UENS, representado por cada burbuja, nos indica el posicionamiento actual y nos mostraría su futuro si seguimos los razonamientos lógicos o propuestas estratégicas.

futuro si seguimos los razonamientos

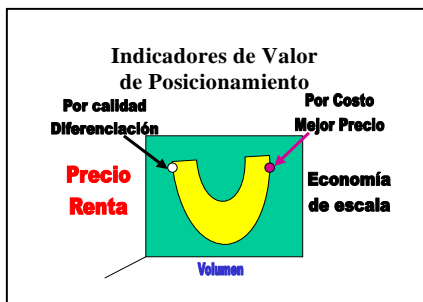


La magnitud o tamaño de las UENS representado por las burbujas nos indican la importancia relativa de cada una de ellas en la organización.

La administración en los últimos 20 años ha producido avances gigantescos en el diagnóstico presente de las UENS, con los avances de la tecnología de informática podemos idealizar posiciones prospectivas de las mismas en un futuro deseado.

Espero con estas síntesis, haber demostrado los avances de la administración y la necesidad de integración de ella con la contabilidad para producir juntos una mejor gestión organizacional.

Modelo de las fuerzas competitivas o del Nivel de Competencia de un Mercado:



Michael Porter en el año 1979, complementó una idea desarrollada por Billy Hodge y Herber Johnson, en su libro Administración y Organización, Editorial El Ateneo en 1975, en su libro Estrategia Competitiva, estableciendo las cinco fuerzas de un mercado y las estrategias genéricas de Especialización por Costos y por Diferenciación de negocios; pero esto se lo explico en profundidad en la próxima unidad, por ahora, tengamos en consideración que el TEG, no puede prescindir de los indicadores de mercado y de las fuerzas competitivas, sin ellos, sería imposible realizar un Plana Estratégico de Negocios.

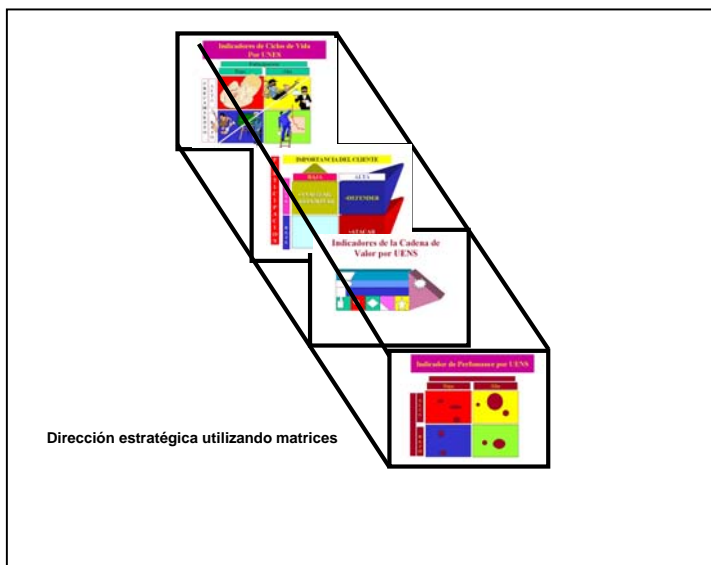


Modelo de Cadena del Valor: Mientras desarrollaba mis actividades de consultor, creando los soportes básicos de la Escuela de Administración Estratégica de una importante organización, tuve la oportunidad en el mes de Enero de 1985, de tener en mis manos la primer edición de Cadena del Valor o Value Chain Análisis, nuevamente Michael Porter, me sorprendía con un brillante análisis de las estructuras organizacionales de sectores industriales, daba

nacimiento con ello, quizás sin saberlo a dos futuras recreaciones de la administración contable: el concepto de ABC Costos o Costos por Actividad de una Cadena de Valor y posteriormente al desarrollo de Kaplan y Norton previamente mencionado cómo Balance Scorecard o Tablero Estratégico de Gestión que agrupa indicadores desde distintas perspectivas.; éstos lineamientos de Michael Porter permiten la integración de la Administración con la Comercialización a través del análisis de dos puntos clave cómo lo son: el nivel de competencia de un mercado y la cadena de valor propia y de la competencia.

Lógicamente que para el desarrollo de ambos temas se necesita una concepción de información interna y externa que todavía distan de estar al alcance de la mano de la gestión de una pequeña o mediana organización, no porque no sea factible y útil sino, porque todavía la contabilidad no termina de comprender su esencia, de brindar información confiable y pertinente.

El gráfico que sigue fue presentado en el encuentro Latinoamericano de Estrategia realizado en la Ciudad de Córdoba el 22 de mayo de 1994, con él mostraba cómo se interrelacionaban los indicadores con las matrices, confieso que no sabía en ese momento que Kaplan y Norton estaban presentando su valioso y prestigioso modelo, pero los saberes de mis maestros, Carlos Elía, Jorge Hermida y Carlos Gimenez me hicieron pensar en cómo integrar toda esa sabiduría transmitida, la explicación es simple.



Si usted tiene menos de 45 años pase al siguiente párrafo, si usted tiene más de 45 años, quiero equiparar el viejo, querido, ponderado y añorado fichero kardex con el esquema matricial; cada matriz nos da una señal, nos muestras las bases de una mezcla de indicadores, nos traza el camino lógico del conocimiento sustentado en decisiones estratégicas de inversión o desinversión, de crecimiento o eficiencia o posicionamiento, en fin, cada dato del kardex era información que el viejo

comerciante de una pequeña y mediana organización entendía y tomaba una decisión en un mundo tipo con pocas sorpresas.

Si usted tiene menos de treinta años pase al párrafo siguiente, si usted tiene entre 30 y 45 años, quiero recordarle las planillas de Lotus o Simphony o Q Pro, en ellas teníamos la posibilidad de poder simular estructuras con fórmulas en cada una de las celdas, eran ellas las que contenían información, reemplazaban al kardex, eran la panacea del momento, podíamos generar indicadores de gestión y elaborar estrategias para un mundo en cambio, los modelos matriciales comenzaban a desarrollarse, luego casi se perdieron de vista, sabe por qué, porque no teníamos información pertinente y confiable por unidad de negocios.

Si usted tiene menos de treinta años, se estará preguntando cómo se hace un **TEG** y para qué sirven todas las herramientas y cuál es su interrelación, quédense tranquilo, esto es normal, pues hemos estado mucho tiempo lejos de la realidad empresarial, espero que con todo lo precedentemente mencionado por lo menos lo halla ayudado a iniciar el proceso mental de cambio en la concepción, desarrollo e integración de la información cómo soporte para el uso de técnicas y modelos de administración basados en la forma de pensamiento causa – efecto, para la gestión de la estrategia organizacional.

Si usted tiene entre 18 y 30 años y está estudiando las carreras de Contador, Administrador o Marketing le pido que me ayude en mi utopía de ver las Ciencias Económicas Integradas, para ello, ayúdeme a crear información pertinente y confiable para la toma de decisiones en un mundo de causa – efecto.

No se preocupe, estoy plenamente consciente de que vivimos en un mundo caótico y que este modelo sólo responde a un proceso de mejora del orden físico, es decir, cómo un medicamento para las estructuras organizacionales.

Pero también ayuda o alivia el campo psíquico o emocional de los integrantes de la organización, actuando sobre los responsables de la dirección y sus sentimientos.

Para tal fin utilizamos un lenguaje simbólico, que entendemos pocos y que pretendo con la difusión de este material hacerlo más accesible al común de la gente.

A través de las perspectivas que componen el soporte de una estrategia organizacional, analizamos la identidad de la organización, representada por su visión y misión, decodificando el ¿Quién soy? y ¿A dónde voy? determino el ser o identidad, con los

avances precedentes podemos decodificar el proceso de formación de objetivos y cuantificación de metas en forma prospectiva con futuribles deseados en un mundo caótico. Viene ahora lo más difícil, tiene que ver con el hacer, aquí intervienen los dogmas, convencimientos, creencias, valores y destrezas:

¿El cómo lo hago? y el ¿Por qué lo hago? merecen una reflexión especial, porque con estas herramientas podemos analizar y corregir el comportamiento (¿qué hago?)

en el ambiente turbulento en qué convivo, es decir, ¿Dónde estoy?, pero para poder aplicar e integrar los conocimientos necesito información originada en la Contabilidad que permita una mejor exposición de los Estados Contables, entonces, propongo ahora analizar:

El Objetivo de la Contabilidad y de los Estados Contables es:

- Proveer información sobre el patrimonio del ente y evolución financiera para facilitar la toma de decisiones económicas.
- Satisfacen requerimientos informativos de usuarios tipo:
  - Inversores y acreedores

Requisitos Información Contable

- Atributos

Pertinencia	Confiabilidad	Aproximación a la realidad
Esencialidad	Neutralidad	Integridad
Sistematicidad	Comparabilidad	Claridad

- Restricciones.

- Oportunidad y Equilibrio entre costos y beneficios.

Analicemos ahora uno a uno los Requisitos Información Contable:

Pertinencia - atinencia.

- Confirma o corrige evaluaciones anteriores.
- Aumenta la probabilidad de pronosticar correctamente las consecuencias futuras.

Confiabilidad y credibilidad.

- Reúne los requisitos de aproximación:
- Realidad.
- Verificabilidad.

Aproximación a la realidad y verificabilidad

- Acepta inexactitud de la información.
- Medición dificultosa.
- Incertidumbre sobre hechos futuros que obligan a efectuar estimaciones.
- Cobrabilidad de Créditos

Esencialidad -sustancia sobre forma

- Aspectos instrumentales o legales no reflejan adecuadamente los efectos económicos.
- Preeminencia de la esencia económica.

Neutralidad -objetividad o ausencia de sesgo

- No deformada para favorecer al ente.
- Permitir arribar a medidas que difieren poco entre sí.
- No informar cuantitativamente:
  - Intangibles - Valor llave.
  - Fallos judiciales.

#### Integridad

- La omisión de información pertinente y significativa puede convertir en falsa o conducente a error no confiable.

#### Verificabilidad

- Susceptible de verificación por cualquier persona con pericia suficiente, es decir, que conozca la metodología aplicada.

#### Sistematicidad

- Orgánicamente ordenada según reglas contenidas en las normas contables.

#### Comparabilidad

- Misma unidad de medida.
- Criterios coherentes para cuantificar datos interrelacionados.
- Información en diferentes fechas, con datos de igual base.
- Utilizar las mismas reglas.
- Períodos de igual duración.
- No afectados por la estacionalidad.
- No incorpora nuevos negocios o discontinua actividad.

#### Claridad

##### Comprensibilidad

Utilizar un lenguaje preciso que evite ambigüedades para usuarios con conocimientos razonables de:

- Actividad económica.
- Mundo de negocios.

#### Unidad de Medida; Moneda homogénea, Mediciones Contables de Costos

##### Reglas Generales:

Medición original de bienes, en general, base costo necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido.

Incluye porción asignable costo servicio externos e internos

#### Conclusión:

La utilización del Modelo de Planeamiento Estratégico de Negocios y Servicios es utilizado para el aprendizaje específico de los Administradores en todas las Carreras de Grado y Postgrado de Administración del Mundo.

El análisis de cada una de las fases que componen el modelo, nos prepara para mejorar la gestión de las organizaciones, a través del correcto uso de información adecuada y sistemática; utilizando las técnicas que nos permiten crear nuevos conocimientos para mantener un desarrollo sostenible y sustentable del ente, sin perder nuestra visión ética profesional.

Mediante el suministro de información con estas características y que cumplen con todos los requisitos establecidos por las Normas Contables, el Administrador contribuirá a:

- Proveer información y nuevos conocimientos, sobre el patrimonio del ente y su evolución financiera para facilitar la toma de decisiones económicas.
- Satisface requerimientos informativos de usuarios tipo:
  - Inversores y acreedores

Cumplir con todos los requisitos, atributos y restricciones que la Información Contable sostiene, como ser:

- Atributos: Pertinencia, Confiabilidad, Aproximación a la realidad, Esencialidad, Neutralidad, Integridad, Sistematicidad, Comparabilidad, Claridad,



- Restricciones: Oportunidad, Equilibrio entre costos y beneficios.

Coparticipar en la firma en las incumbencias profesionales que su conocimiento otorga.

La correcta utilización de las Técnicas de Administración distingue al Administrador sobre el resto de las especialidades de Ciencias Económicas.

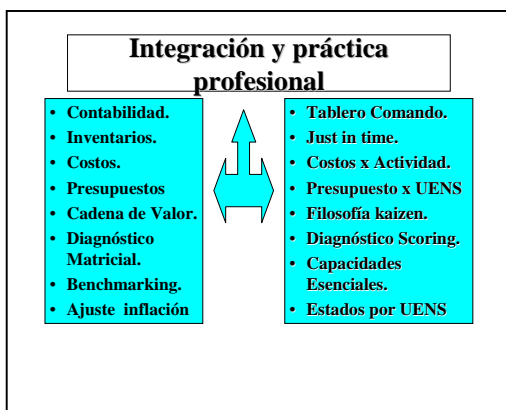
Con ellas, se analiza el pasado, presente y futuro de la gestión de las organizaciones brindando el soporte necesario para la elaboración de las estrategias genéricas y específicas que deberían orientar, al empresariado en su conjunto y a cada organización en particular, al desarrollo de un mundo global, sin asimetrías y en equilibrio, sostenible y sustentable en el tiempo.

La integración es necesaria para el crecimiento de la profesión, la distinción de las especialidades es producto de nuestro conocimiento acumulado; comprender que la Contabilidad debe suministrar información del ente para que los administradores podamos utilizar las técnicas específicas de gestión con eficiencia, requieren un cambio en la visión profesional, sin esta visión integradora, la profesión de los administradores, continuará con el lento camino de hacer comprender cuál es el rol profesional a desempeñar; perdiendo identidad social en la comunidad.

Una visión integradora positiva, necesita que cada una de las partes comprendan y respeten sus roles, pero también necesita que integren sus conocimientos para comprender no sólo las partes del todo, sino para mejorar el todo a través del entendimiento de las causas y efectos de cada una de las partes.

Los profesionales de Ciencias Económicas viven de las empresas, el 80 % de las empresas Latinoamericanas son Pymes, su índice de mortandad supera el 50 % en los primeros años de vida;

¿Acaso con nuestra inacción profesional, no somos una de las causales de su muerte?.



Bibliografía general.

Billy Hodge y Herbert Johnson, *Administración y Organización* Editorial El Ateneo 1975.

Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, Editorial CECSA, México 1979.

Alberto Levy, *Estrategia Competitiva*, Editorial Macchi, Argentina 1983.

Michael Porter, *Competitive Advantage*, Editorial Free Press, 19985.

Colección Revista Alta Gerencia.  
[www.altagereciainternacional.com.ar](http://www.altagereciainternacional.com.ar)

Oscar Malfitano Cayuela, *Recreando la*

*Administración* ,Editorial Eudecor, Argentina, 1998.

Recreando Empresas 21 Una visión de integradora entre la contabilidad y la administración. Junio del 2004.

# LA MORTANDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Susana Herminia Ventura\*  
Alejandro González Escudero\*\*

## I.- TEMA - Introducción

“Todos los imperios del futuro van a ser imperios del conocimiento, y solamente serán exitosos los pueblos que entiendan cómo generar conocimientos y cómo protegerlos; cómo buscar a los jóvenes que tengan la capacidad para hacerlo y asegurarse que se queden en el país”

Einstein en los años 40.

Cuando empezamos a elaborar este artículo nos preguntábamos el contenido, esto fue fácil de definir dado que teníamos claro el objetivo que perseguíamos, queríamos compartir la información compilada pocos meses atrás cuando elaborábamos el material de una presentación para el taller de trabajo del III Congreso Mundial de Administración, Gramado, Brasil.

**III CONGRESSO  
MUNDIAL DE  
ADMINISTRAÇ  
ÃO  
CRA/RS  
Workshop I**

Pretendemos compartir con el lector las dificultades que tienen los emprendedores en el momento de iniciar un emprendimiento y crear una empresa especialmente pequeña y mediana.- Asimismo, intentar detallar en breves

líneas lo que sucede en Argentina y de manera tal de hacer sinergia de esa experiencia para poder brindar herramientas de gestión a los administradores que les toca enfrentarse con el desafío de acompañar a estas empresas a subsistir en un mercado altamente competitivo y donde las barreras de ingreso son altas y difíciles de mantenerse en el tiempo con resultados positivos.

Esperamos que este artículo sea un punto de partida de próximos pasos a dar en forma integral con miembros de la Red y con datos comparativos de otros Países.

Comenzamos a elaborar el trabajo y nos dimos cuenta de la cantidad de hechos cotidianos a nuestro alrededor que se suceden y responden a esta temática.

Según el Libro “Más ética, más desarrollo, Bernardo Kliksberg, 2005.-:

- El Porcentaje de población por debajo de la línea de pobreza en la Argentina, según estimaciones oficiales, pasó del 32,5% en 1998 al 58% en diciembre de 2002.

\* Dra. L. A. Correo electrónico: sventura@fibertel.com.ar ,

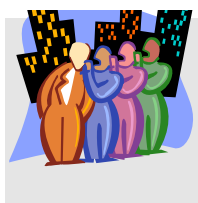
\*\* Dr. L. A. alejandro@alejandrogonzalez.com.ar

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Argentina

- La diferencia entre el 10% de mayores ingresos y el 10% de menores ingresos en el 2001 fue del 28,7 veces.
- La clase media en Argentina en los años 60 era del 53% de la población y en el año 2000 pasó al 23% de la población.
- El porcentaje de desempleo bajó del 22% del 2002 pero sigue siendo elevado.

Y así podríamos enumerar un sin fin de acontecimientos que de alguna manera nos tocan de cerca, porque los vivimos nosotros, un hermano, un amigo, un vecino o un Cliente!.

Parecería que los valores negativos superan a los resultados positivos o esperados. En realidad estamos en presencia de una cadena de hechos nulos o negativos. Lo que implica esfuerzo, tiempo, dinero y en muchos casos presencia de frustración y angustia que recae en las personas que viven estas realidades. Como resultado una población más enferma.



Nos preguntamos por qué con toda esta información no se elabora una Base de Conocimiento que nos permita predecir y actuar eficientemente?.

Al decir eficientemente en realidad estamos pensando en armar cursos de acción preventivos que corrijan a tiempo los errores usuales que se cometen en los emprendimientos y evitar los resultados negativos obtenidos hasta el momento.

A diferencia de las redes neuronales de los humanos, las Bases de Conocimiento se pueden modificar con nuevos datos. A medida que se agregan otros resultados, se construye una nueva base de datos que permite predecir o pronosticar la sobrevivencia de los futuros emprendimientos. De esta misma manera se podría empezar por unificar en una única Base de Datos, con un único empadronamiento, a todas las Pequeñas y Medianas Empresas de Argentina de manera tal de crear una red de contactos, recursos, ofertas y demandas de productos y servicios y que a partir de la misma se puedan formar clusters o una cadena de producción de clientes / proveedores según el interés de cada uno.

De la lectura de los números que disponemos de estudios de investigaciones y de Organismos de medición de los índices, parece que en cada emprendimiento o nuevo negocio que se desarrolla en el País y en los Países vecinos, se pretende inventar la rueda y nadie puede detener esta manera de encarar los proyectos. Proyectos que tienen un final anunciado.

## II. DESARROLLO

El hablar de la muerte de las empresas en muchos casos nos causa un malestar, creemos que es por el hecho de estar hablando de un proyecto que en definitiva fracasó. Pero la

muerte de las Empresas es igual que el concepto que le damos a nuestra vida o nuestra muerte, todos planificamos como vivir, por qué no pensar en la planificación de nuestra muerte?.

El problema es qué sucede cuando debemos planificar la muerte no esperada con poco tiempo y sin recursos. Y llevado a los negocios es bueno pensar que no comenzaríamos un emprendimiento que sabemos fracasará. Por lo que partiremos de la premisa que todo emprendimiento nace con el convencimiento de ser exitoso.



Al referirnos a las empresas en situación crítica, cuántas veces dudamos y nos preguntamos si debiéramos dejar que esas empresas mueran. Si es mucho o poco lo que podemos hacer por evitarlo y si en realidad ya no podemos hacer nada o podemos hacer todo por mantenerlas vivas.

### 1.- ES UN PROBLEMA, PERO ¿DEBE EVITARSE SIEMPRE?

Algunos autores están a favor de admitir la muerte de las empresas afirmando que la mortandad se necesita porque permite renovar tecnología y cambiar negocios.

Según Richard Foster y Sarah Kaplan se puede leer que ...”hacia los años treinta, Joseph Schumpeter creó los principios de la “destrucción creativa”, que consiste simplemente en reestructurar constantemente la empresa con el fin de, por una parte, lograr un mejor rendimiento de la misma en el mercado; y por la otra, poder hacer frente a la competencia y mantener el liderazgo en la industria. Pero los principios fueron desplazados por la economía keynesiana.

Sin embargo, la destrucción creativa ha resurgido no como una opción más, sino como el único método para sobrevivir en el mundo comercial de hoy en día...”

Relacionado con el análisis de costo beneficio de admitir el cerrar la empresa o mantenerla en pie, se defiende el concepto de que es menos costoso el daño que produce la “muerte” que mantener empresas ineficientes.

Desde una óptica matemática, objetiva y racional uno podría decir que:

Si el “costo de la muerte” < “costo de la supervivencia”  
Debería afrontarse la “muerte”.

Si el “costo de la muerte” > “costo de la supervivencia”

Debería subsidiarse empresas amenazadas.

Y en realidad surge la pregunta del millón. El impacto social no se considera al momento de apoyar estas decisiones?.

## 2.- CORRIENTES DE PENSAMIENTO

Cualquiera sea la corriente de pensamiento que apoyemos, estamos hablando de la muerte de las empresas en donde están afectados no solo recursos físicos, activos y las acciones de los inversores sino lo más importante los Recursos Humanos por lo tanto cualquiera sea la decisión que tomemos, en mayor o menor medida siempre tendremos un impacto social.

Veamos que consecuencias consideran aquellos que entienden que aceptar la muerte de las empresas tiene impactos dolorosos mucho más allá que un mero análisis matemático con un resultado conocido o anunciado.

Daremos algunos conceptos que se consideran como relevantes en el momento de analizar las consecuencias de la muerte de las empresas y entender que deja de ser un tema individual para pasar a ser de responsabilidad gubernamental con necesidad de políticas sociales.

El primer impacto que se produce es el de la “ pérdida de la cadena productiva” entendiéndose por tal, a la falta de algunos eslabones de la cadena de valor productivo de la industria de un País.

Caso vivido y experimentado en la Argentina en la década de los años 90.-

Las importaciones reemplazaron a la producción nacional y un alto número de industrias argentinas debieron cerrar sus puertas dado que no podían competir con los precios de los productos del Sudeste Asiático. No sólo se permitió el ingreso de maquinarias de última tecnología que dieron lugar al recambio de la Industria sino que se permitió indiscriminadamente el ingreso de los productos que esas maquinarias producían a valores 100 veces menores, dando lugar a la destrucción de empresas.

No existieron controles proteccionistas de los productos nacionales y evitar que los mismos productos que se fabricaban en la Argentina ingresaban al País a valores imposibles de competir.

Especialmente las que no pudieron sobrevivir la crisis eran las empresas más débiles y sin reservas financieras. Me refiero a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Llámesese ignorancia, falta de patriotismo, la realidad es que esto sucedió y los ciudadanos poco hicimos por defender la producción nacional.

Hoy Siglo XXI , Argentina quiere poner en marcha esa cadena productiva y faltan eslabones esenciales de la cadena de producción.

Dado que se perdió la especialización, no existen máquinas y equipamiento acorde a los avances tecnológicos actuales, capitales dispuestos a invertir, y un sin número de hechos que debilitan la idea de volver a empezar.

Otro factor a considerar es la “ pérdida de capital humano o intelectual”.

En Argentina con la crisis del 2001 muchos profesionales calificados y con alto nivel académico por la falta de trabajo migraron a Países que los esperaban para darles oportunidades de trabajo. Argentina no podía brindarles trabajo, estabilidad ni futuro laboral por la cantidad de empresas que cerraron o se fusionaron.

En definitiva, aquellos recursos que estudiaron en forma **gratuita**, (escuela básica, superior y universitaria) , se especializaron y se formaron en Argentina, pero un día migraron hacia otro País que los esperaba con agrado y con mayores oportunidades.

Hoy la Argentina a 5 años de semejante hecho siente la pérdida de estos recursos dado que para ciertos puestos y tareas falta personal idóneo.

Qué valor tiene para los trabajadores, inversores y comunidades la perdida de esas fuentes de trabajo donde actúan?. Cuál es el costo para la comunidad de atender situaciones de desocupación? Este es otro problema a atender ante la indiscriminada desaparición de las empresas.

Otra consecuencia el aumento de la deserción escolar, aumentan los pacientes en los Hospitales con enfermedades relacionadas con la depresión, desaparecen centros comerciales que vivían de las empresas que los rodeaban, etc.

Otro factor es la migración de los centros de trabajo hacia otros lugares en busca de oportunidades perdidas. El hecho de migrar ya es traumático y si a esto le sumamos la búsqueda de trabajo, aún más significativo.

Esa búsqueda laboral o de oportunidades dependerá además de la edad de los desocupados. Para esto quiero recordar al Dr. Bernardo Kliksberg que en su libro “más ética, más desarrollo” menciona que la preocupación actual de los Países respecto al tema de la desocupación no es tanto en los que buscan trabajo sino en aquellos que dejaron de hacerlo. Especialmente mano de obra calificada que por vergüenza ante la sociedad se encierra en sí mismo, aislándose de sus pares para evitar la pregunta repetida y cotidiana que tiene una sola respuesta: Estás trabajando? .....No!.

“ ..... El trabajo, además de ser una fuente de ingresos, es una forma de valorización social y de incorporación, por parte de los individuos, de las normas básicas de socialización en el mundo laboral, social y familiar. La falta prolongada de trabajo no sólo genera penurias económicas y pérdidas de habilidades laborales sino una erosión de las expectativas del progreso basado en el esfuerzo y de la confianza en los valores sociales dominantes....” . Fuente Diario Clarín 2 de julio 2006.-

### 3.- PROMEDIO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

Según Arie de Geus, en un artículo que publicó en la Harvard Business Review de marzo-abril 1997 en una investigación realizada en registros de Comercio de América del Norte, Europa y Japón se llegó a ciertas afirmaciones y datos que son preocupantes:

Afirmación: “La tasa de mortalidad empresarial parece ir en contra de las leyes naturales. Mueren más empresas que las que nacen, y viven menos tiempo, conclusión mueren Jóvenes!”

➤ Los datos son que la expectativa de vida de las empresas, en promedio viven menos de 20 años, pero de máxima es posible vivir 200 o más años.

➤ Entonces por consecuencia existe mucha diferencia entre máxima posible (longevidad) y promedio (vida muy corta).

En realidad de este estudio podemos resaltar que existen empresas que viven muchos años. La pregunta es por qué son pocas, y que tienen y hacen esas empresas para mantenerse vivas.

Características a destacar:

Flexibilidad: Necesaria para subsistir.

En realidad los mercados son turbulentos, los cambios son constantes y es necesario adaptarse rápidamente a ellos para sobrevivir.

Es necesario mas que nunca hoy aceptar los principios de Amitai Etzioni de su libro Organizaciones Modernas cuando enfatiza la necesidad de reconocer a la cadena de medios a fines como un camino hacia la supervivencia de las Organizaciones. Qué hubiera sido de la Cruz Roja luego de la 2da. Guerra Mundial sin este principio. Morir! Pero fue su flexibilidad al cambio y actitud al mismo que le permitió generar un nuevo objetivo para darle sentido a su presencia en el mundo.

Las empresas longevas, en la actualidad se dedican a actividades totalmente diferentes a las que realizaban en su nacimiento.

Estamos hablando de empresas de más de 100 años de vida (Deloitte, Roemmers, Siemens, etc.) . No se quedan aferradas a un ideal que no les permite ver que es necesario mudar ideas y actitudes para adaptarse a los cambios que el mercado les exige.

Administración conservadora: Los primeros años es necesario capitalizarse. No aceptar derroches de dinero innecesarios y que no estén directamente relacionados con el capital de trabajo y ejercer un fuerte control y seguimiento de los cursos de acción.

Mucho se ha hablado de la delegación de la autoridad en las Organizaciones, estrategia necesaria para las nuevas estructuras organizacionales, pero que pasa con el control? Ya que en muchas Organizaciones se entiende que la delegación de la autoridad lleva consigo la delegación del control. En esto reside muchos de los fracasos de los emprendimientos, el control es una función que no debe delegarse sino ejercerse.

Comunidad de pertenencia: Muchas de estas empresas tiene como eje central sus Recursos Humanos y fuerte presencia de la Responsabilidad Social Empresarial.

En muchos casos tienen sus barrios propios, en donde además de un sueldo a sus empleados los acompañan en la educación para sus hijos, les brindan oportunidades de capacitación, cuentan con espacios de esparcimiento y recreación, todos estos cursos de acción posibilitan la relación informal fuera del horario laboral y crea un compromiso mayor por parte del empleado con la empresa que la simple relación trabajo vs sueldo/honorario.

Estas políticas de responsabilidad social aplicadas permiten que entre empleado / empleador exista más que una simple relación laboral formal, sino una real demostración de interés y cuidado del capital humano, valoración de la familia y la educación.

### **Moraleja:**

**Los que sobreviven no necesariamente son los más fuertes sino los más aptos, es decir los que mejor responden a las condiciones de un entorno cambiante**

Muchas veces las empresas colaboran con ciertas campañas de solidaridad como demostración del interés que tienen de la comunidad a la que pertenecen.

Todo es cuestión de Actitud: Desde la década del 70 venimos escuchando que sobrevivir es una cuestión de inteligencia mas que de fuerza, pero en la práctica esto no ha sido posible modificar con facilidad. Por lo que creo que aquellos que no puedan permitir evolucionarse y adaptar sus estrategias a nuevas oportunidades y reglas de aprendizaje deberán enfrentarse con riesgos de supervivencia.. Fuente: Andrade, H. “Neandertales y Cromañones: una fábula real”

Por el otro lado deberíamos ver que sucede en Argentina con las Pequeñas y Medianas Empresas que pretenden iniciarse en el mundo de los emprendimientos.

Nacen por necesidad:

El buscar una oportunidad en el desarrollo de un emprendimiento independiente parte de una necesidad más que de una búsqueda de cubrir una necesidad del mercado y sentirse capaz de satisfacer.

Son emprendimientos que surgen sin un previo estudio mínimo de mercado. Donde no se confirma si el producto o servicio existe en la zona geográfica donde se instala. Poco se sabe de cuántos competidores tienen en las 5 manzanas a su alrededor. Qué población y poder adquisitivo tienen sus potenciales clientes, que herramientas de gestión son necesarias para controlar su emprendimiento y si el beneficio esperado es mayor o igual a los costos de instalarse y mantenerse en los próximo 3 años.

Si se contara con una Base de Datos única y se supieran las relaciones de la información contenida en la misma, permitiría a través de un cuestionario de preguntas y respuestas interactivo alertar sobre las consecuencias y experiencias de emprendimientos similares.

Esta verificación previa permitiría evitar que se encaren proyectos que no pueden perdurar en el tiempo o advertir los cambios que son necesarios hacer para asegurar su efectividad y calidad de los mismos.



Esta herramienta serviría para acompañar a los emprendedores no sólo con ayuda económica sino en la gestión de los mismos, y unir partes interesadas en el proyecto de manera tal de hacer sinergia entre los pequeños y medianos emprendimientos.

Otra característica es que los emprendimientos en su mayoría surgen de actividades artesanales pero cuando quieren crecer para pasar ser empresarios y poder atender a un mercado que demanda una producción mayor, no pueden hacer frente a la misma pues el costo de los insumos, el packaging (cajas – bolsas – cajones – cintas – etiquetas ), costos de envasado (mano de obra, botellas, tapas,), autorizaciones de entes regulatorios, impuestos y tasas, crecen en mayor proporción lo que hacen imposible continuar el proyecto.

Entendemos que no contar con ventajas competitivas especiales para los pequeños y medianos empresarios hace, que muchas veces estos proyectos, estén en la marginidad . Será que es necesario reconocer que estos proyectos tienen que ser subvencionados en los primeros años de vida y acompañarlos en la gestión de los mismos hasta que el volumen de los negocios les permita estar en igualdad de condiciones con proyectos estables y permanentes.

Falta de recursos humanos calificados:

Los emprendimientos en su mayoría nacen y crecen con recursos humanos escasos, de bajo nivel de experiencia en el tema y resolviendo los inconvenientes que se presentan con prueba y error y cuando un problema surge se recurre a un amigo, conocido o familiar para resolverlo.

Por qué no está en la cultura del emprendedor considerar al administrador para ayudarlo a gerenciar, planificar, presupuestar, gestionar el negocio, asegurar la calidad de sus servicios y productos a través de planes de control de riesgos y utilizar de las herramientas de que dispone de manera tal de ser un referente. Entiendo que es un tema cultural y de desconocimiento de lo que la profesión les puede brindar, ayudar a crecer y mantenerse en el tiempo.

Falta de Capital.

Este es un factor determinante para encarar proyectos innovadores y nuevos.

La mayoría de los emprendimientos que se encaran son similares. No hay proyectos diferentes a los que existen en el mercado. Esto lleva a que al contar con pocos recursos económicos de capital solo se puede comenzar con proyectos de barreras bajas de ingreso, lo que hace que hayan muchos y que sea difícil diferenciarse de su competidor para crecer. En una misma manzana de la Ciudad de Buenos Aires hay por lo menos 3 kioscos de cigarrillos y golosinas, peluquerías, librerías, etc.

De obtenerse una base de conocimientos de las Pequeñas y Medianas Empresas a nivel nacional, permitiría no solo conocer estadísticas, tendencias e índices sino que el gobierno podría actuar como agente de cambio.

Con los datos reunidos podría conocerse qué actividades están sin desarrollarse, que actividades son demandadas por otros Países y acompañarlas en la primera exportación, cuántos emprendimientos similares hay en la región declarados, cuánto es la inversión necesaria en cada emprendimiento en el mediano plazo, cuáles son los factores claves de

éxito en cada emprendimiento y de esta manera el gobierno se convertiría en un facilitador previniendo fracasos económicos y sociales.

Esta base de conocimientos estaría disponible por Internet para los emprendedores que en la etapa de análisis y planificación contarían con información para simular diferentes escenarios del proyecto y tomar mejores decisiones.

Del análisis de esta base de conocimiento el gobierno podría armar una lista de emprendimientos innovadores o con potenciales posibilidades de ser viables a los que ayudaría su lanzamiento con subsidios y horas contratadas de profesionales que actuarían como mentores y en contrapartida aportarían su conocimiento y experiencia asegurando que los proyectos sean exitosos.

Falta de Políticas de Desarrollo Empresarial:

Comparando las acciones que el gobierno Argentino encara para ayudar a las Pequeñas y Medianas Empresas respecto a otros países de la región, encontramos que los mismos son insuficientes.

Los esfuerzos son dispersos, sin conectividad ni comunicación entre sí de manera tal que permita aunar esfuerzos y aprender de las experiencias vividas.

En realidad lo que se ve es una falta de estímulos a los emprendimientos y de señales donde la desregulación de las barreras de entradas y el asociativismo sean factores de cambio. La falta de reglas diferenciales para la pequeña y mediana empresa hace imposible promover la competitividad. Es necesario destacar que en la región el mayor número de empresas son pequeñas y medianas y son las que más mano de obra ocupan.

#### 4.- DESARROLLO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

Qué sucede en otros países:

- Desde la década del 60 Estados Unidos cuenta con instrumentos orientados a la creación y desarrollo de nuevas empresas. (Small Business Administration y la National Commission on Entrepreneurship).

- Canadá fue el primero en adoptar una política deliberada de emprendedores a nivel nacional en 1988.

- A mediados de la década pasada, España, los Países Bajos, Escocia, Taiwán, Suiza y Finlandia han generado políticas orientadas a bajar las barreras a la creación de empresas, mejorar la oferta de financiamiento de las start ups, reformar leyes de quiebra, etc.

- Brasil está a la firma de la lei Gerald, 2006 Registro único de Pequeñas y Medianas Empresas, régimen especial de tributación, desburocratización de las leyes de trabajo, etc.

Si debiéramos mencionar algunos de los cursos de acción que estos Países encaran como herramientas para el desarrollo empresarial diríamos:

Fomentar la participación a Ferias Internacionales y ser sede de las mismas en forma periódica y por actividad, de manera tal de permitir el acceso a todas las Pequeñas y Medianas Empresas de su País.

Desarrollar a los emprendedores portales en Internet con catálogos de sus productos en línea. Posibilitar contar con una vidriera virtual al mundo disponible y de acceso las 24 hs. del día los 365 días del año. Resolver el problema de la brecha digital a través de conectividad para todos.

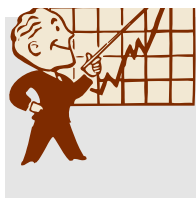
Mentoring, reunir emprendedores con empresarios experimentados que brindan parte de su tiempo y conocimiento.

Incubadoras, vincular a emprendedores con un rico y profundo círculo de expertos.

Políticas orientadas a simplificar el marco regulatorio.

Políticas orientadas a facilitar el acceso al capital semilla y financiación con créditos blandos.

## 5.- INFORMACIÓN ESTADÍSTICA



Queremos compartir algunos números que surgen de estudios recientes, y comprender por qué creemos que falta pensar en las PyMes respecto a considerar las barreras de entrada a los emprendimientos.

- En Argentina se necesitan 68 días para comenzar a operar un emprendimiento, incluyendo el tiempo de requerimientos, inscripciones y papeles que deben completarse contra 2 días en Australia y 4 en Estados Unidos. Fuente Banco Mundial, Doing Business, 2004.
- La tasa de empresas informales en Argentina es del 25% cuando en Estados Unidos es de 18%. Deberíamos analizar que impacto tendría solo incorporar el 10% de estas empresas dentro de la legalidad. Fuente McKinsey, 2004
- El cuadro laboral y social sigue siendo problemático. Si se cuentan como desocupados a los beneficiarios de programas sociales, la desocupación en Argentina llega al 13% mientras que más de la tercera parte de la población (12 mill) permanecen bajo la línea de pobreza. Fuente Diario Clarín 2 de julio 2006.-
- La industria redujo su stock de empresas de 50000 al comienzo del período a 45000 al final, creándose en promedio unas 2500 y muriendo unas 3500 cada año. Período entre 1995 y 2001.- Fuente: La creación de empresas en la Argentina y su entorno Institucional – Agencia de Cooperación de Japón (Masao Takai) y Universidad Nac. Gral Sarmiento – Director del Proyecto Dr. Hugo Kantis -•

- En el sector manufacturero en el año 2001 hay una fuerte destrucción de empresas. De un total de 45008 empresas se dieron de alta 1660 contra un total de 6241 de baja. Fuente Ministerio de Trabajo en base a AFIP y SIJP.-

### III.- CONCLUSIONES

Existe voluntad del gobierno Argentino en dar señales de apoyo y crecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas así como a los emprendimientos que la ciudadanía pretende encarar.

Algunas acciones realizadas:

- El Gobierno subsidió 50% de los gastos de 22 empresas para participar en una Feria Internacional en la India como señal de su preocupación en el tema de manera de compensar la falta de alicientes impositivos para el sector de la pequeña y mediana empresa. India es un País que demanda 110.000 millones de dólares al año y Argentina envió una misión en busca de oportunidades.
- Se firmó la reforma a la Ley de concursos y quiebras
- Entre los años 2004 y 2005 el gobierno de la ciudad Autónoma de Buenos Aires acompañó a los empleados de las empresas quebradas y cerradas a reabrir sus puertas y generar fuentes de trabajo especializada. Llamadas “ Empresas Recuperadas”, llegaron a ser 147 fábricas de las cuales menos de 20 siguen activas. Fuente: Denis Rodgers, Diario La Nación, 16-4-2006.
- Existe apoyo financiero a microemprendimientos de zonas regionales de manera tal de fomentar la comercialización de sus productos.
- Se aprobó la Ley de Promoción a la Industria del Software donde se cuenta con ventajas impositivas y laborales para los emprendimientos en los 10 primeros años de existencia.
- Creación de Incubadoras Regionales apoyando industrias específicas (Tecnología – biogenética – etc- )
- Desregulación en Zonas Fabriles – Polos Industriales

Estos son algunos de los cursos de acción que Argentina está encaminando pero pareciera que aún no es suficiente. Como grandes conclusiones podemos decir que las empresas que desaparecen son más de las que nacen por año, es decir estamos en presencia de resultados negativos, esto indica que estamos en presencia de un problema estructural y no cabe dudas que debe fomentarse decididamente el nacimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y de empresas para revertir el proceso de destrucción neta verificado en la década del 90. Fuente: La creación de empresas en la Argentina y su entorno Institucional – Agencia de Cooperación de Japón (Masao Takai) y Universidad Nac. Gral Sarmiento – Director del Proyecto Dr. Hugo Kantis -•

Identificamos 4 causas que podrían considerarse para evitar la mortandad de las empresas:

- Fuerte falta de capacidad gerencial del gestor o administrador.
- El origen del nacimiento de los emprendimientos es por necesidad.
- Falta de reglas y normas que promueven la competitividad y falta de políticas empresariales diferenciales para las Pequeñas y Medianas Empresas respecto a las empresas grandes.
- Las PyMes son las que más mano de obra ocupan y son parte de una porción importante del PBI de nuestro País.

#### IV.- BIBLIOGRAFÍA

Etzioni, A. ( 1975 ) “*Organizaciones Modernas*” Editorial Hispano Americana.  
Kliksberg, B. ( 2005 ) “*Más Ética Más Desarrollo*”. Editorial Temas.  
Geus de Arie., Artículo de Harvard Business Review. Marzo Abril 1997.  
Foster R. y Kaplan S. “*Destrucción Creativa*”. Editorial Doubleday .  
Agencia de cooperación Japón y Universidad Nacional Gral. Sarmiento. Estudio de investigación “*La creación de empresas en la Argentina y su entorno Institucional*”  
Andrade, H. “ *Neandertales y Cromañones*” Una fábula real.

# OBSTACULOS, LOGROS Y DESAFIOS DE LA MIPYMES EN BOLIVIA

Dikson Jhon Encinas Herrera \*

José Arteaga Melgar \*\*

## 1. INTRODUCCION

Las micros, pequeñas y medianas empresas, popularmente conocidas por la abreviación de Mipymes, están dando que hablar en Latinoamérica, y no es para menos, ya que existen datos de los cuales se deducen el rol que han jugado y juegan en el desarrollo económico de cada uno de los países de esta región.

En la actualidad las Mipymes de Latinoamérica se han convertido en el eje principal del desarrollo económico de muchos países, en especial de los más empobrecidos, quedando demostrado que no sólo las empresas grandes son capaces de generar crecimiento económico y empleo. Es así que a partir del crecimiento y desarrollo de la Mipymes, se ha podido combatir uno de los principales problemas que aqueja a la región, el desempleo.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la presencia de las Mipymes en la estructura económica de la región es relevante, al representar un importante porcentaje de variables como la producción, el empleo y el número de empresas.

Las Mipymes Latinoamericanas, constituyen el 95% del tejido empresarial de la región. De ese porcentaje un 65% son microempresas (menos de 5 trabajadores), y 30% son Pymes (entre 6 y 150 trabajadores).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en los más grandes de la región existen 8,4 millones de empresas formales. De ellas el 93% son microempresas; el 6,8% son pequeñas empresas y medianas empresas y sólo un 0,2% son grandes empresas. Tomando la microempresa, al margen de la pequeña y mediana empresa, representa entre el 60% y el 80% del empleo en la mayoría de los países de la región. Durante los 90, las microempresas y las Mipymes pasaron a ser las principales fuentes de creación de empleo, generando 6 de cada 10 nuevos puesto de trabajo respectivamente, además de explicar entre el 30% y el 60% del valor bruto de la producción. El papel de las pymes a nivel exportador es más pequeño pero también significativo, al representar entre el 1% y el 3% del total de las exportaciones de la región.

En Argentina, por ejemplo, las pymes generan el 57% del empleo y el 41% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que en Chile representan el 37% del empleo y el 19% del PIB.

\* Lic. Adm. \*\* Lic. Adm. CADECRUZ (Colegio de Profesionales en Administración de Santa Cruz, Santa Cruz, Bolivia)  
Correo electrónico: cadecruz@cotas.com.bo

En Colombia, estas pequeñas y medianas empresas son responsables del 35% del empleo y del 30 del PIB; en México, del 29% del empleo y el 20% de producción.

Estas cifras no hacen más que corroborar el importante rol que juegan en la economía de la región.

## 2. LAS MIPYMES EN BOLIVIA

### 2.1. DEFINICION

La palabra de “Mipymes” está formada por las primeras letras de los conceptos micros, pequeñas y medianas empresas.

Aunque la definición de Mipymes varía según el país, dentro de este amplio concepto es posible englobar tanto a microemprendimiento (como lo podría ser la tienda del barrio), como firmas exportadoras y/o de alta tecnología, cuya facturación y número de empleados (en general, de 1 a 150 empleados) están muy por debajo de las denominadas “grandes” empresas.

La clasificación que se maneja en Bolivia establece que una microempresa tiene entre 1 y 10 empleados; la pequeña, de 11 a 20; la median, de 21 a 49; y la grande, de 50 en adelante.

### 2.2. CRECIMIENTO DE LAS MIPYMES EN BOLIVIA

En Bolivia, al igual que la mayoría de países de Latinoamérica, se ha observado en los últimos años un importante incremento las Mipymes, debido principalmente a los siguientes factores:

- La crisis económica experimentada en el país desde las décadas pasadas ha desencadenado en un alarmante desempleo de aproximadamente un 13% en los últimos años.
- La capitalización de las empresa públicas que llevó consigo que una importante cantidad de empleados estatales tuvieran que pasar al lado de los desempleados, agudizando la problemática social que de por si generaron las reformas económicas.

Es el sector de la micros, pequeñas y medianas empresas el que contribuyó a amortiguar eventuales problemas sociales al dirigirse los trabajadores despedidos de empresas públicas y privadas a crear sus propias unidades productivas.

En el año 2000, el Banco Mundial señaló que existían unas 30.000 pymes en el país. En el 2003, Fundes Bolivia dijo que hay 500.000. Hernando Larrazábal, en su libro La microempresa ante los desafíos del desarrollo (2002), daba cuenta de 600.000.

Actualmente el Gobierno calcula que hay 800.000 Mipymes en Bolivia en los sectores textil, cuero, madera y alimentos, siendo en su mayoría microempresas. Se estima un un crecimiento del 10% anual de las Mipymes.

Por otra parte las Mipymes representan en Bolivia el 80% de la actividad económica, generando el 85% del empleo, con un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de un 35% según reporte de entidades gubernamentales y estimaciones de entidades privadas.

## 2.3. LIMITANTES EN EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES

Existen muchas limitantes para que las Mipymes puedan concretar su visión de ser empresas sólidas y competitivas en el mercado nacional e internacional. Sin embargo, se describirá los aspectos que resaltan a la vista como es la legalidad o informalidad y la falta de financiamiento.

### 2.3.1. LEGALIDAD

Uno de los inconvenientes que tienen las Mipymes para crecer y consolidarse en el mercado tanto interno como externo es la falta de legalidad. Esta situación es una seria limitante en sus aspiraciones para desarrollarse.

En todo el territorio nacional existen aproximadamente 800.000 Mipymes, tal como se mencionó anteriormente, de las cuales un 90% desarrolla sus actividades empresariales y comerciales en el campo de la informalidad e incluso en la clandestinidad, porque carecen de un certificado o Registro de Comercio que acredite su legalidad y reconocimiento por el Estado Boliviano. Esto se da porque existe una falta de información sobre las ventajas y costos de una formalización.

Esta falta de legalidad trae consigo una serie de limitaciones como las que se mencionan a continuación:

- Falta de apoyo efectivo del gobierno: Ante el estigma de ser llamados informales, el gobierno lo utiliza para como excusa para no apoyarlos.
- Falta de acceso a capacitación: Porque actualmente las instituciones que contribuyen a capacitar a los integrantes de las Mipymes una de sus exigencia es que éstas cuenten con todos requisitos legales establecidos por el país.
- Falta de financiamiento: De igual manera, las instituciones financieras tienen como exigencia para la otorgación de créditos la legalidad de la empresa, de tal manera de poder aminorar los riesgos crediticios que significa trabajar en la informalidad.
- Falta de credibilidad: Al operar en la informalidad crea susceptibilidad o falta de credibilidad ante el cliente y proveedores.

### 2.3.2. FINANCIAMIENTO

Otras de las limitantes que tienen las Mipymes para desarrollarse es el financiamiento. El problema de capital restringe el desarrollo de nuevos emprendimientos.



Entre las principales preocupaciones que tienen los micros, pequeños y medianos empresarios están: cómo conseguir el financiamiento que impulse sus inversiones, cómo hacer más atractivos sus productos y mejorar su calidad y cómo crear adecuados canales de comercialización que amplíe su mercado a nivel nacional e internacional.

Si consiguen financiamiento, lo hacen con altas tasas de interés de hasta 36% anual. Sin embargo, las entidades financieras están convencidas que los mejores pagadores son los micros y pequeños empresarios, es por ello que hasta cuentan con departamentos especialmente dedicados a atender a este sector. Las razones sobran. Los microempresarios se jactan de haber convertido a muchas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en instituciones bancarias como por ejemplo, el Banco los Andes, Fondo Financiero Privado Fortaleza, entre otros.

## 2.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MIPYMES

Sin pretender entrar en generalizaciones, a continuación se presentan algunas de las fortalezas y debilidades comunes en las Mipymes bolivianas.

### a) Fortalezas:

- Las mipymes son fuente principal para generar empleo en el país.
- Poseen mano de obra capaz de adaptarse a diversas funciones
- Pueden ser flexibles ante ciertos cambios del mercado.
- Tienen alta creatividad para adaptar y copiar productos y capacidad para atender mercado pequeños.
- Demandan poco capital.

### b) Debilidades:

- Deficiencias en el control de calidad
- Falta de capacitación empresarial en las mipymes orientada a la alta competitividad.
- Tienen capacidad limitada de producción, insuficiente para exportar.
- Los canales de distribución son informales.
- Fallas en la distribución hacen que el producto no esté en el mercado en el momento y lugar oportuno.
- Falta valor agregado comercial a los productos.
- El nivel de calificación de la mano de obra es bajo.

## 2.5. LOGROS LAS MIPYMES

### 2.5.1. EXPORTACIONES

Solo algunas de las pymes de la región han sido capaces de insertarse de forma exitosa tanto en los mercados internos como en los internacionales, contribuyendo efectivamente en la estructura productiva de la economía.

Ganar nuevos mercados es tentador para las Mipymes, pero enfrentarse a nichos desconocidos no es tarea sencilla. El comercio internacional exige tiempo, paciencia y

conocimientos. Es lo que afirman las Mipymes bolivianas que se embarcan en misiones comerciales o ferias internacionales, todavía con escasos resultados.

Las ventas al exterior permiten a las empresas aumentar su producción, lo cual posibilita bajar los costos y obtener ganancias interesantes.

Las dificultades para las Mipymes se presentan por la constante variación en los costos de las materias primas y la falta de financiamiento. Otras de las dificultades es que los trámites son extensos y se compiten con productos de contrabando. Otro problema se presenta cuando la demanda supera la producción; el mercado externo demanda muchos productos, pero la oferta muchas veces es deficitaria. Esta situación se presenta por la falta de unidad entre las Mipymes para consolidar grandes negocios.

Los micros, pequeños y medianos empresarios que se han embarcado en busca de mercados internacionales, están concientes de las ventajas que ofrece la exportación: permite aumentar la producción, desarrollar la empresa y generar fuentes de empleos.

Para sacar sus productos al exterior las Mipymes se encuentran con más obstáculos que puertas abiertas. Existen muchas exportaciones que se hace de manera informal. Por la vía legal se da la exportación pero en pequeña escala.

Las cerca de mil empresas que exportan en Bolivia, con una alta tasa de incorporaciones y retiros, especialmente las micros y pequeñas empresas, dan cuenta de la necesidad de una política que amplíe la base exportadora del país de una manera estable.

Otras limitantes que impiden que algunos rubros de las Mipymes se incorporen a las exportaciones son las siguientes:

- Muebles y madera: Falta de plantas de secado para el tratamiento de los productos.
- Confecciones: Falta de mano de obra calificada. La falta de empleos ha obligado a emigrar a otros países. Falta de financiamiento para adquirir maquinarias, ya que no son sujetos de crédito. Importación en gran escala de ropa usada.
- Calzados y carteras: Falta de materia prima de calidad, la de primera lo exportan las curtiembres.
- Orfebrerías: Falta de financiamiento para adquirir la materia prima.
- Metalmecánica: No pueden ser competitivos por que la materia prima la importan, además carecen de norma de calidad ISO 9000 para exportar.
- Alimentos: Los productos ecológicos que se pueden exportar es producida en pequeña escala.

Pese a las limitantes, un estudio del Banco Mundial reveló que el año pasado las exportaciones informales a través de los mercados fronterizos con Brasil, Paraguay,

Argentina, Chile y Perú, las Mipymes alcanzaron los \$us 1.600 millones en los rubros de confecciones, maderas, cueros y alimentos.

## 2.5.2. GENERACION DE EMPLEOS

Las Mipymes en la actualidad de desde hace muchos años se han convertido uno de los pilares fundamentales en la generación de empleos, ya que como se mencionado anteriormente este sector genera el 85% del empleo en el país. A continuación se detalla en los siguientes cuadros los aportes de las Mipymes en la generación de empleos, así como el aporte al Producto Interno Bruto (PIB).

Cuadro No. 1  
APORTES DE LA MIPYMES EN LA GENERACION DE EMPLEOS  
(En porcentajes)

Generación de empleos	Porcentaje
Grandes empresas	15
Mipymes	85
Total	100

Fuente: Gobierno

Cuadro No.2  
APORTES DE LA MIPYMES AL PIB  
(En porcentajes)

Generación de empleos	Porcentaje
Grandes empresas	65
Pymes	35
Microempresas	25
Total	100

Fuente: Gobierno

Es importante hacer notar que el empleo generado especialmente por la microempresa, según el Cedla (Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario) “el empleo generado por este sector es de mala calidad y altamente precario, con más del 90% del empleo y muy poco trabajo asalariado”.

## 2.6. ACCIONES DE APOYO A LAS MIPYMES

En los últimos años se observa un fuerte interés de los demás sectores y en especial del gobierno al sector de Mipymes, habiéndose dado disposiciones que buscan por un lado fomentar el empleo a través de la creación de nuevas micros, pequeñas y medianas empresa y por otro lado encaminarlas dentro del aspecto formal.

### 2.6.1. ACCIONES GUBERNAMENTALES

El gobierno boliviano en la gestión anterior (2005) a encarado ciertas acciones para fortalecer a la Mipymes, como ser:

- Ampliación del financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para dar continuidad a los programas modulares de Servicio de Asistencia Técnica, mediante la cual se da servicios de capacitación, asistencia técnica y apoyo a la comercialización que necesitan las mypes para elevar su nivel competitivo.
- Aprobar el proyecto de Ley de las Mipymes.
- Fortalecimiento de mercados, por un lado a través del Compro Boliviano, y por otro a través de la promoción de la propia producción nacional en mercados fronterizos.
- Acceso al crédito con bajas tasas de interés.

#### 2.6.2. APOYO DIFERENCIADO

El financiamiento no es la única opción para impulsar a las Mipymes, por lo cual varias instituciones no gubernamentales han buscado apoyarlas, considerando otros factores, como ser:

- La capacitación y asesorías
- La transferencia tecnológica
- La promoción de productos
- Participación en ferias

Estas son nuevas fórmulas que ofrecen diferentes organismos y con las cuales ya se han logrado excelentes resultados.

Las alianzas estratégicas impulsadas por la embajada de Dinamarca a través del Programa de Desarrollo del Sector Privado (PDSP), ya a permitido 17 proyectos, con un financiamiento cercano a los \$us 3 millones. Las áreas de acción incluyen la exportación de la quinua y la fabricación de tanques de acero inoxidable.

La embajada de Holanda ofrece varias opciones, entre las que destaca un programa de asesores, los que llegan voluntariamente para evaluar diferentes aspectos dentro de una empresa, la cual debe cubrir los gastos de estadía.

El objetivo es combatir la pobreza y generar puestos de trabajo, junto con una mayor competitividad para la empresa.

Otro campo de acción es el enlace entre las Mipymes y las grandes empresas.

La gerente de Fundes explica que se requiere uniformar entre los proveedores, alinearlos en términos de calidad y precio. “Un eslabón que no es exitoso, va a perjudicar a toda la cadena”. Eliana Tardío.

El Estado también brinda apoyo a través del Centro de Promoción Bolivia (Ceprobol). Ya hay experiencias exitosas, como la Texmabol, que exporta a Chile más de 2.000 prendas de vestir de algodón.

El negocio se concretó luego que sus propietarios participaran de una misión de estudio comercial a Santiago.

La participación en ferias es otros de los mecanismos de apoyo, junto a las visitas guiadas a empresa del mismo rubro, en las cuales se puede concretar las transferencias de tecnología.

Otras de las tareas de Ceprobol son promover e impulsar programas de atracción de inversión extranjera, canalizar demandas de productos y oportunidades comerciales, difundir ofertas de empresas nacionales y apoyarlas en la negociación de sus productos.

A la hora de calificar, cada organismo tiene sus propias exigencias, pero el denominador común es “querer mejorar”. En los últimos años se dejó de lado el asistencialismo y hoy se exige a los beneficiarios que den una contraparte, pues eso genera más compromiso. No obstante, se hace el seguimiento para comprobar que se siguen las recomendaciones y se logran objetivos.

## 2.7. COMO LOGRAR LOS DESAFIOS

En Bolivia se ha generado de un tiempo a esta parte ciertas iniciativas para mejorar la competitividad de sus empresas, en especial de las Mipymes. Un ejemplo de ello es la creación del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC), el cual se encarga de fortalecer la organización, coordinación y las relaciones de los diferentes eslabones y actores de las cadenas productivas.

A continuación se hace referencias a dos factores importantes que se han propuestos las Mipymes como para conseguir el desafío de ser competitivas.

### 2.7.1. CONFORMACION DE CONSORCIOS

Desde hace varios años, una de las estrategias individuales, incorporada como política pública de apoyo a las Mipymes, que más se han desarrollado es la cooperación interempresarial o asociatividad.

La asociatividad busca la agrupación de varias empresas pequeñas en una forma de organización que mejore su posición en el mercado, sin competir entre si. Esto les permite tener una estructura de empresa grande y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas, el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales y actividades en común, evitando la intermediación y facilitando el subimiento de economías de escala.

A pesar de las bondades de las pequeñas y medianas empresas que normalmente se señalan, como su mayor flexibilidad, dominio de la estructura interna, trato directo con los clientes, proveedores y otras, hay un conjunto de limitaciones que intentan superarse vía asociatividad. Dichas limitaciones impiden a las micros, pequeñas y medianas empresas participar de manera competitiva en los mercados internacionales. Para lo cual deben adoptar estrategias, métodos e instrumentos de trabajo a fin de transformar radicalmente su visión del negocio empresarial, su modo de producción y comercialización y su forma de relacionarse con clientes y proveedores.

Todos los involucrados en apoyar a las Mipymes coinciden en que la única forma de que las Mipymes sean más competitivas a nivel internacional es que conformen consorcios de exportación.

La formación de consorcios de exportación es una de las tendencias que esta ganando terreno en Latinoamérica en medio de la carrera competitiva de mercados. El espacio para las Mipymes está cada vez más presionado por el poder contractual de las grandes empresas y la agresividad en precios de las firmas orientales y sólo le quedan dos alternativas: o buscar un nicho de mercado sofisticado y competitivo o juntarse. De lo contrario, van a entrar en la estadística de la mortalidad de las empresas.

Formar consorcios no resulta nada fácil en el país, debido a que existe una actitud de individualismo y de desconfianza. Pero no hay otra alternativa sobre todo para las Mipymes que no disponen de los recursos económicos suficientes como para competir en precios, diseño o renovación tecnológica.

Los consorcios que se formen no solo deben de ser para vender los productos, sino que también deben de hacerlo para promocionarlos.

El número de Mipymes que se asocien dependerá del volumen de producción que tenga cada una, el cual debe ser lo suficientemente grande para atacar el mercado externo. Para asegurar el éxito del consorcio se deben capacitar en el manejo de herramientas administrativas, desde la planeación hasta el control de las diferentes actividades que implica llevar adelante una empresa. Lo importante es que se genere un clima de confianza entre los asociados, de lo contrario para evitar susceptibilidades de mal manejo del consorcio. Una vez formado el consorcio se debe visitar ferias internacionales que es la forma más práctica y barata para medir el nivel de competitividad de una empresa porque allí encontrará a todos sus competidores mundiales.

La experiencias de consorcios existe desde hace muchos años en Europa y en Latinoamérica hace aproximadamente 20 años, solo que por mucho tiempo se han cometido errores. Por ejemplo:

- No contar con un plan de negocios bien establecido
- No contar con una organización adecuada
- No estar capacitados en manejos de herramientas administrativas
- Colocar competidores dentro del mismo consorcio
- Juntar empresas con grandes diferencias en cantidad de personal.

La tendencia de los consorcios ha pegado fuerte en países como Brasil, Costa Rica y Argentina. Lo más difícil es que el 90% de este trabajo requiere un cambio de mentalidad del empresario. Por consiguiente, el reto mayor es el cambio de actitud.

Un ejemplo de la asociatividad la presenta Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo, que hace 17 años exportan sus productos a Europa. Aglutina a 315 mujeres. Al comienzo fue difícil, ya que algunas de las asociadas no saben leer ni escribir. La forma de trabajar consiste en que producen tejidos a pedidos, los cuales son encargados a las socias. La condición es producir con calidad y puntualidad, eso asegura la continuidad de compra. Los primeros años se hicieron pruebas pilotos de exportación. El segundo año llegaron a exportar \$us 300. En la gestión del 2005 lograron ventas por \$us 257.000 a Japón, Estados Unidos, Finlandia, Irlanda y otros países. Los tejidos son hechos a mano y con materia prima natural. Se hacen alianzas estratégicas con empresa extranjeras, las cuales realizan investigaciones de mercado para pronosticar la tendencia de la moda en los próximos años, datos que le es proporcionado con detalles de colores.

Hay que estar conciente que para exportar se necesita tener un margen de producción amplio, ya que si la demanda es alta y la empresa no tiene la capacidad de cubrirla, se rompe la cadena de abastecimiento perdiendo posición y dando una imagen de incumpliendo.

## 2.7.2. PARTICIPACION EN FERIAS

Para competir en mercados internacionales el exportador necesita promocionar con más agresividad sus productos, participar de más ferias internacionales de esa forma se podrá comparar con sus competidores de afuera y mejorar.

Las ferias internacionales son la primera herramienta de promoción y de investigación de mercados. Una feria permite al empresario hacerse conocer en el mercado y confrontar sus productos con sus competidores. “Es fantástico cuando la Mipyme regresa de visitar una feria, cambia completamente su forma de ver las cosas, porque se da cuenta de que estaba pensando chico cuando las cosas de afuera avanzan con más velocidad. Es importante la ayuda de los entes de promoción del comercio exterior de cada país, las cámaras sectoriales y el aporte propio de las empresas”. (D&F. El Deber. 31 de mayo del 2005. Pág. 5. Entrevista Nicola Minervini).

Es así que por ejemplo se están dando casos que algunos micros, pequeños y medianos empresarios con poco capital pero con grandes deseos de incrementar sus ventas, se alían y se capacitan en el marco de un proyecto que es apoyado por diversos organismos privados y no gubernamentales.

Si no se alían, es muy difícil para las Mipymes cubrir los gastos de participación de una feria internacional. El apoyo que puedan brindarles los gobiernos es muy importante. El buscar el mercado externo es fundamental para poder crecer, ya que el mercado interno es muy limitado, a esto se le agrega la competencia desleal, especialmente de productos ingresos de contrabando.

Participar en una feria comercial puede demandar un costo de aproximadamente \$us 6.000, pero con el financiamiento de organismos privados o públicos los costos pueden reducirse hasta quedar en \$us 2.000 o incluso menos. Existen un promedio de 100 ferias internacionales cada año.

### 3. CONCLUSIONES

- Las Mipymes han pasado, a lo largo de las últimas décadas, de ser un recurso de empleo, una salida a las crisis, a ser recientemente un actor fundamental de desarrollo regional.
- Las Mipymes en Bolivia juegan un rol fundamental en el desarrollo socioeconómico del país al generar empleo y aportar a la economía.
- Por su impacto económico y social, y su capacidad para generar empleos estables y ayudar a combatir la pobreza y la desigualdad, el desarrollo y crecimiento de la Mipymes se tienen que adoptar políticas públicas orientadas a fortalecer a este sector.
- Es importante el apoyo que se les de a las Mipyme sin importar de donde venga; sin ese apoyo, será muy difícil que logren sobrevivir en un mundo cada día más competitivo y que sigan contribuyendo a combatir uno de los mayores males de la región: el desempleo.
- A pesar de la gran cantidad de Mipymes en Bolivia, sólo algunas han sido capaces de insertarse de forma exitosa tanto en los mercados internos como en los internacionales, contribuyendo efectivamente en la estructura productiva de la economía. Esto se debe principalmente a la informalidad en la que se encuentran la mayoría de ellas, así como la falta de financiamiento y otros que tienen la misma incidencia.
- Siendo que el vasto sector de la Mipymes es el que concentra el mayor porcentaje de generación de empleo, desenvolviéndose mayormente en el sector informal, hacen falta políticas estatales de incentivos que permitan su incorporación a la legalidad, de ser posible a un costo cero.
- Se sugiere la creación de una ley marco para todo crédito destinado al fomento y desarrollo sostenible del sector de las Mipymes que pueda ser administrado con la misma modalidad que los créditos comerciales a través del sistema financiero nacional. Estos créditos deben tener la menor carga posible con el propósito de no encarecer la tasa de interés anual al prestatario final.
- Las Mipymes deben estar concientes de que exportar es algo de mediano plazo, no se logran resultados de la noche a la mañana. Antes de exportar es importante evaluar el mercado internacional con la finalidad de realizar ajustes en las cualidades del producto o la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ejecutivos. *Siete artesanos unidos por un mismo sueño*. Periódico El Nuevo Día.. 31 de Diciembre de 2001.
- Hernando Larrazábal. *La microempresa ante los desafíos del desarrollo* (2002).
- Dinero & Finanzas. “*Las Pymes deben formar consorcios de exportación*”.Revista semanal. El Deber. 31 de mayo del 2005. Pág. 5.
- Informe del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (Cedla) de la gestión 2005

# **ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS – DISCUTINDO AS MUDANÇAS DO MERCADO PÓS-INTERNET**

Rui Otávio Bernardes de Andrade

## **RESUMO**

Este artigo contextualiza a reconfiguração das empresas, gerada pelas transformações tecnológicas e pela velocidade da globalização. Diante do quadro competitivo mundial, as organizações reformulam suas estratégias para acompanhar as constantes mudanças. Observa-se nesse cenário a necessidade de as empresas, principalmente as de pequeno porte, reavaliarem a maneira pela qual estabelecem suas negociações e seu marketing. Outro aspecto a ser considerado é a relação do alto índice de mortalidade dessas empresas com as mudanças ocorridas no mercado pós-internet e as crescentes exigências desse mercado, tais como: conhecimentos técnicos, reflexão multidimensional, adaptação às mudanças globais e competência para desenvolver soluções diante de diferentes situações. O presente artigo parte de uma revisão da bibliografia referente às especificidades das pequenas empresas, como também das práticas de marketing, buscando correlacioná-las, estabelecendo parâmetros para sua aplicação e determinando as condições adequadas para o uso do marketing nas pequenas empresas, as estratégias compatíveis e as mudanças necessárias à sua prática.

## **1. INTRODUÇÃO**

A capacidade de adaptação em um cenário de grandes transformações é uma necessidade básica nas organizações, atualmente (KOTLER, 2002). As transformações no ambiente de negócios vêm ocorrendo a uma velocidade cada vez maior. O aumento na oferta de bens e serviços, a competição, a globalização e os adventos da tecnologia estão entre as mais relevantes. A competição, em particular, que praticamente inexistia em alguns setores, está hoje presente em quase todos os ramos de negócios (PORTER, 1999).

A forma como as organizações interagem com seus clientes também vem mudando significativamente (BERSON, 1999). As exigências dos clientes e a tecnologia disponível, aliadas às exigências dos órgãos de defesa do consumidor, colaboraram para a criação de canais alternativos de comunicação e de vendas. O uso da Internet para realizar negócios vem crescendo a cada dia e, por meio dela, houve a possibilidade do resgate da personalização do atendimento, prática comum nos primórdios do comércio tradicional (PEPPERS & ROGERSGROUP, 2001). O uso das informações sobre os clientes, suas preferências e seu comportamento, iniciou uma nova era na relação cliente-empresa.

---

\* Conselho Federal de Administração – CFA. Brasil. [presidencia@cfa.org.br](mailto:presidencia@cfa.org.br)

No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005), existem 4,6 milhões de empresas. Desse total, 99% são Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Considerando o ambiente altamente competitivo, um desafio que se apresenta para MPEs é posicionar-se de forma diferenciada frente ao mercado, e uma das formas mais divulgadas atualmente é a diferenciação pela excelência no atendimento das necessidades e o gerenciamento de relações duradouras com os clientes. As teorias e práticas do marketing têm papel fundamental para vencer este desafio, pois, através delas, as empresas terão mecanismos de alcance e compreensão do mercado (COSTA, 1999).

Percebe-se que estratégias de marketing são essenciais a qualquer empresa que queira obter sucesso, já que tais estratégias, aliadas à agregação de valor, podem tornar-se o grande diferenciador para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível.

## 2. PEQUENAS E MICROEMPRESAS

Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Essa força das MPEs para gerar empregos tem sua representatividade no País expressada nos seguintes termos:

- 98,5% das empresas no País;
- 95% das empresas do setor industrial;
- 99,1% das empresas comerciais;
- 99% das empresas do setor de serviços;
- 60% da oferta de emprego;
- 21% do Produto Interno Bruto (R\$ 189 bilhões).

O critério de classificação do porte das empresas, utilizado neste artigo, foi o do Sebrae, que é baseado no número de funcionários, por se entender que o mesmo poderia melhor identificar as empresas, visto que, dependendo do tipo de atividade, o faturamento da empresa pode ser expressivo, mas a estrutura pode ser simples, o número de funcionário reduzido e o perfil ser típico da pequena empresa.

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 9 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

As empresas de pequeno porte apresentam características peculiares, como um único serviço ou produto para comercialização. Sua produção é limitada à capacidade de vendas e utiliza processos técnicos simples. O sucesso com um produto ou serviço determina o incremento da produção e o aumento da cobertura do mercado pelo oferecimento de uma linha especial de produtos, originando os serviços complementares, as

preocupações com a qualidade e com as garantias dadas aos consumidores. O mercado da pequena empresa é fronteiro e/ou limitado e as escolhas estratégicas estão na maioria das vezes conexas às necessidades do proprietário e não especificamente às exigências da empresa.

Enquanto multinacionais, conglomerados e empresas de grande porte reduzem sua participação no total de pessoas atuantes nos diferentes setores econômicos, os pequenos negócios tendem a aumentar seu espaço empresarial. Somente no Estado de São Paulo, entre 1995 e 2005, esse espaço cresceu de 64% para 67% do total das ocupações geradas no setor privado. Esses dados, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE/SP, 2005), são referentes a 99% das empresas formais de pequeno porte. Esses microempreendimentos abrigavam 67% das pessoas ocupadas e geravam 28% da receita bruta anual do setor privado.

Essa tendência de criação de novas ocupações pelas MPEs está associada, principalmente, às transformações que ocorrem nas grandes organizações as quais: a) investem na automação e renovação tecnológica dos processos produtivos, outrora de baixa automação industrial, abrindo oportunidades para o surgimento de novos negócios; b) incrementam a terceirização subcontratando, externamente, atividades tradicionalmente executadas na própria empresa; c) induzem o crescimento econômico dos setores de serviços e comércio, que se caracterizam pelo uso intensivo de mão-de-obra.

É nesse cenário de inovações tecnológicas e de novas maneiras de fazer negócios que mais empresas surgem, diariamente, na economia nacional.

Apesar dessas empresas possuírem uma estrutura mais simples e estarem em evidência devido à quantidade de mão-de-obra que absorvem, da participação no PIB nacional e da participação na massa salarial, pesquisa realizada em 2004 divulgada no *site* do Sebrae Nacional ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)) mostra que a cada ano, no Brasil, são constituídas cerca de 470 mil empresas, mas apenas 40% delas conseguem sobreviver no mercado por mais de 4 anos.

Este alto índice de mortalidade, segundo a pesquisa, está fortemente relacionada a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido e a presença potencial de consumidores.

Ressalta-se que as pequenas empresas apresentam um ambiente diferente das grandes empresas em todos os sentidos, pois apresentam capacidade produtiva diferente, tamanho, nível de qualidade, capacitação dos funcionários, conhecimento do mercado, organização e nível de capital disponível, também diferenciados; centralização, pouca informação e utilização intensa da intuição, dentre outros fatores. Em ambas existem deficiências, contudo, podem e devem ser trabalhadas.

CÂNDIDO E ABREU (2001:3) afirmam:

De um modo geral, as PME's são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva; por políticas de treinamento ineficientes e

inadequadas, pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Identifica-se, ainda, no que se refere às pequenas empresas, dificuldades relacionadas à prática de marketing e vendas, desconhecimento e falta de orientação para o mercado, desconhecimento das normas básicas de marketing e falta de informações, de clientes, de mão-de-obra qualificada, de conhecimento, de planejamento, de organização, além de dificuldades para competir.

É possível verificar que existem condições para as pequenas empresas conquistarem vários mercados, hoje dominados por grandes empresas, porém surge a necessidade de foco, controle e, principalmente, conhecimento, a fim de proporcionar tomadas de decisão coerentes, assim como o dimensionamento correto das suas reais possibilidades de crescimento.

FILION (1999) destaca que, para obter sucesso empresarial, é necessário que ocorra o processo visionário: conhecimento e entendimento do mercado e combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível da visão.

Percebe-se, então, a necessidade de mudança nas pequenas empresas pela sua importância crescente no PIB brasileiro e pela insuficiência de recursos financeiros, humanos e de conhecimento, que atinge a maioria delas, o que lhes dificulta uma ação eficaz no mercado.

### 3. MARKETING PÓS-INTERNET

A Internet proporcionou novas maneiras de se comercializar e propiciou a configuração de um novo cenário econômico-social, com fortes impactos sobre a forma, através da qual as empresas realizam negócios (GRAEML, 2001).

A tecnologia revolucionou o modo empregado pelas organizações para competir. Produção flexível e redução do tempo de resposta, oriundas de desenvolvimentos tecnológicos em curso, são consideradas novas fontes de vantagem competitiva. Entretanto, sobreviver, conquistar participação de mercado e, sobretudo, satisfazer necessidades rapidamente mutáveis, não é fácil tarefa para as empresas, cujo propósito deve ser criar e manter clientes.

Outro aspecto a se destacar é que a Internet possibilita às empresas conhecer melhor o seu público-alvo e sua potencial clientela, além de transformar o relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.

Nas atividades administrativas, as empresas recorrem à Internet para operacionalizar seus processos de recebimento de pedidos de produtos, que conseqüentemente levam à organização de sistemas de compra de matéria-prima, de faturamento, de custos, financeiro e outras atividades. SHETH et al (2002) salientam que a era da Internet mexeu profundamente na questão da produtividade dos recursos do marketing, os 4Ps – preço, produto, ponto de distribuição e promoção – levando-os para o primeiro plano. Os autores

mencionam que o impacto da Internet é mais forte na função do marketing do que na da produção, porque o marketing tem maior potencial a aperfeiçoar, tanto na área de satisfação do cliente quanto na de eficiência de recurso.

Na tentativa de manter e buscar uma posição neste mercado volátil e altamente competitivo, as empresas têm sido obrigadas a rever conceitos e valores para se adaptarem a uma nova situação mercadológica.

Neste sentido, decidir qual a estratégia correta tem exigido das organizações grandes esforços na tentativa de processar e analisar informações do mercado, porque administrar uma empresa em um ambiente de mudanças rápidas exige julgamentos críticos e minuciosos. O momento requer habilidade por parte das empresas em reconhecer essas mudanças e aplicar ações para transformá-las em oportunidades. Esse reconhecimento e a aplicação dessas ações, transformando situações difíceis em saídas lucrativas para a empresa, são definidos como estratégia por WRIGHT et al (2000).

A inovação tecnológica tem, por um lado, ajudado positivamente os gerentes no processo de decisão mercadológica, uma vez que ela disponibiliza ferramentas para coletar e analisar dados com mais rapidez e segurança. Por outro, ela tem exigido dos gerentes uma velocidade maior na tomada de decisões, já que as mudanças ocorrem muito rapidamente.

REICHHELD (2000) salienta que na nova economia obterão sucesso as empresas que utilizarem a tecnologia para melhorar as relações com clientes e funcionários e para satisfazer suas necessidades.

ALBERTIN (2000) complementa que o ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças, entre elas a globalização, o mercado eletrônico, a integração eletrônica, as estratégias de negócios. Estas mudanças estão diretamente relacionadas com o comércio eletrônico, principalmente por ser este um de seus grandes facilitadores e viabilizadores.

A Internet, hoje, faz parte da vida das organizações como um elemento fundamental para o desempenho de suas atividades no mercado. Seu uso tem sido feito para atender diversas necessidades das empresas. Elas a utilizam como meio de comunicação entre seus diversos setores, como forma de se relacionar com o consumidor, como mídia para veicular informação sobre seus produtos e serviços e como forma de vender seus bens. Neste universo de múltiplas possibilidades de uso da Internet, as empresas percebem que, como elemento estratégico para alcançar seus objetivos, esta rede exerce um papel importante. Por ser uma ferramenta nova e representar um convite a diversas experimentações, a Internet sofreu e continua sofrendo alterações no seu uso.

Embora o marketing na Internet tenha explodido nos últimos anos, a maioria das empresas o tem usado principalmente para propaganda ou para promover a imagem corporativa – poucas têm utilizado totalmente o poder desta modalidade para fazer negociações.

Sobre esse assunto CURRY (2003: 22) cita:

Até 2004, mais de 200 bilhões de e-mails de marketing terão sido enviados anualmente para consumidores, de acordo com projeções da Forrest Research, empresa de pesquisa de tecnologia dos EUA. Isso pode significar, por um lado, que as empresas que quiserem manter o valor de sua marca e encontrar novos clientes precisarão

passar pela internet, e por outro lado, que é preciso saber se diferenciar na rede.

ZANINE (2003) complementa e afirma que a empresa pode utilizar o marketing na Internet para manter o valor de sua marca, abrangendo os seguintes aspectos:

- atrair clientes potenciais para sites de serviços e neles divulgar seus produtos;
- despertar o interesse de não clientes;
- enviar propagandas virtuais de excelente qualidade para clientes já cadastrados e que autorizem.

RODAKOVISKI (2002) acrescenta:

- comprar espaço nos grandes sites de conteúdo (revistas, jornais, empresas, instituições, associações) e colocar sua mensagem;
- colocar banners em sites de outros e atraí-los para o seu;
- cadastrar-se em todos os sistemas de busca e contar com clientes que virão atrás de seus próprios interesses e encontrarão o site da empresa.

Para a empresa, o marketing na Internet traz algumas vantagens, tais como a possibilidade de interação com o cliente, agilidade na produção e veiculação de peças publicitárias, possibilidade de obtenção imediata de perfil e reação do cliente.

Na área do marketing na Internet, as diversas ferramentas empregadas no marketing tradicional, tais como vendas pessoais, publicidade, propaganda e promoção de vendas, começaram a ter presença ativa. A propaganda, que era feita de boca a boca, ganhou forma de anúncios na mídia. A promoção de vendas, que até então não existia, passou a fazer parte das atividades desenvolvidas pelos vendedores ambulantes, que adotaram descontos e aplicaram métodos de apregoá-los. As vendas pessoais precisaram se aperfeiçoar e as empresas, então, formaram seus departamentos de vendas.

Conforme KOTLER (2000), para se obter melhores resultados em menos tempo e com menores custos, é de suma importância integrar suas comunicações de marketing para fornecer uma mensagem coerente por meio delas.

Para MATTOS (1999), o rádio e, principalmente, a televisão, estão perdendo terreno para a Internet. A Internet apresenta mais flexibilidade, facilidade, interatividade e informação, o que vai exercer grande influência no mundo dos negócios. Entretanto, é indiscutível que outras mídias podem e devem coexistir com sucesso, gerando assim uma oferta maior de canais, onde os consumidores de todos os gêneros podem encontrar o melhor meio de negociar.

Diante do atual quadro competitivo, as organizações estão reformulando suas estratégias para acompanhar as constantes mudanças. Assim, as empresas devem reformular suas estratégias de Marketing, indo além do Marketing tradicional, para manter-se no mercado competitivo, atraindo e conquistando consumidores. Nesse contexto, o Marketing na internet é tendência mundial.

#### 4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A importância da implementação dos conceitos de marketing nas empresas de qualquer porte e sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais merece destaque, principalmente no mercado atual.

Para influenciar positivamente o cliente e obter sua fidelidade é necessário adotar uma estratégia voltada para ele, o que implica analisar o ambiente, levantar informações sobre o mercado em geral, planejar, segmentar o mercado, determinar o mercado-alvo, posicionar o seu produto/serviço, capacitar a empresa internamente, e finalmente, elaborar um plano de ação visando a agregação de valor para a empresa e para o cliente. Esse processo deve ser contínuo, pois as mudanças no ambiente, no comportamento de compra e os níveis de satisfação, alteram-se constantemente.

No ambiente competitivo atual, o “objetivo é antecipar-se às mudanças tanto tecnológicas como as do mercado consumidor, evitando surpresas que algumas vezes são determinantes para o insucesso do empreendimento” COSTA (1999:6).

A fim de antecipar-se às mudanças, novas práticas de marketing se fazem necessárias e exigem informações minuciosas sobre os clientes, como se comportam e como reagem aos estímulos das empresas.

Segundo HOOLEY E SAUNDERS (1996:35)

O estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à concorrência, como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. Com base nesta análise, será formulada a estratégia central da empresa, identificando-se os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo para atingí-los.

A utilização de estratégias de marketing pode resolver, ou pelo menos minimizar, vários problemas que essas empresas enfrentam, como por exemplo falta de planejamento, falta de controle, falta de visão de longo prazo e, principalmente, falta de conhecimento do mercado.

Conhecer as dificuldades internas e externas e também os fatores que são responsáveis por elas é primordial para que as empresas estabeleçam estratégias de sucesso. O primeiro ponto é a falta de acesso à informação. Ao contrário do que as pequenas empresas acreditam, o nível de inacessibilidade da informação diminuiu, mas ainda é necessário encontrá-la e utilizá-la.

Para a empresa oferecer valor constantemente, é necessário que se antecipe às necessidades dos clientes. A falta de planejamento, característica predominante nas pequenas empresas, provoca uma lógica de reação e de adaptação e não de antecipação às mudanças.

Controles pouco formalizados e quantificados também são encontrados nas pequenas empresas, sendo parte integrante do planejamento e da organização. Sem o monitoramento dos resultados, não é possível chegar a saber qual é o valor que a empresa



está gerando, se os seus esforços deram resultados positivos ou não. O controle deve permitir a perpetuação do ciclo ou sua interrupção, visando o reinício de um novo ciclo de agregação de valor (FERREIRA, 1995).

A tomada de decisão é empírica, baseada na experiência, julgamento ou intuição do proprietário-dirigente. Para tornar-se uma empresa voltada para o cliente é necessário desenvolver a maturidade organizacional e especializar-se. Somente intuição e experiência não são suficientes, conhecimento é fundamental.

Existem várias características limitantes nas pequenas empresas, no entanto, excluindo-se a falta de capital (necessária para a adequação da qualidade, viabilização da implantação do modelo e adequação à oferta dos concorrentes), as demais características dependem exclusivamente do proprietário-dirigente, que é peça fundamental no processo e a sua postura, persistência e visão determinarão o sucesso da implantação das estratégias.

Por outro lado, existem várias características facilitadoras, difíceis de serem conseguidas em grandes empresas e que devem ser amplamente exploradas pela pequena empresa a fim de proporcionar-lhe vantagens competitivas. Contudo, também a postura do proprietário dirigente é fundamental para potencializar essas características (FORTES, 2006).

- facilidade de conhecer melhor as necessidades dos clientes por meio de um sistema de informação externo simples
- agilidade na comunicação com os funcionários
- personalização da gestão e da qualidade dos produtos na pessoa do proprietário dirigente
- estrutura organizacional simplificada
- comunicação efetiva com os clientes
- atendimento personalizado ao cliente
- informalidade comportamental

Com base nas características elencadas anteriormente, percebeu-se que os problemas das pequenas empresas podem ser amenizados com estratégias de marketing.

#### 4.1. PLANO DE MARKETING

As pequenas empresas para se adequarem a esta estratégia podem buscar orientação de profissionais especializados ou de organizações de apoio às micro e pequenas empresas, como o Sebrae.

A utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e consistente (KOTLER, 2002).

Devido à facilidade das empresas de pequeno porte conhecerem melhor as necessidades dos clientes por meio de um sistema de informação externo simples, o proprietário-dirigente pode utilizar-se das informações coletadas para subsidiar a elaboração do plano de marketing, otimizando o processo de planejamento e melhorando a sua equação de valor.

O plano de marketing deve incluir a análise de valor da empresa, pois proporciona o conhecimento dos pontos em que deve haver investimento e aqueles em que não se deve investir, o que é crucial para a obtenção da qualidade, para competir, para proporcionar comodidade quanto ao ponto, para comercializar e criar produtos que satisfaçam os clientes e para descobrir e eliminar deficiências tecnológicas. Ações que satisfazem os clientes, de um modo geral, geram vendas e lucros (COBRA, 2003).

No entanto, o planejamento exige organização e controle, itens que devem ser aplicados em toda a empresa. A tomada de decisão também é facilitada quando o rumo é conhecido. O planejamento deve contemplar ações imediatas, a curto e a longo prazo, o que pode representar um meio de alterar a ótica de curto para longo prazo, gradativamente. A entrada no mercado internacional também pode ser prevista no plano de marketing.

#### 4.2. SEGMENTAÇÃO, POSICIONAMENTO E ESCOLHA DO MERCADO-ALVO

As reflexões sobre a segmentação e o posicionamento trazem conhecimento sobre a empresa, sobre o mercado e sobre os produtos, porque buscam identificar novos mercados e novas formas de atendê-los. A escolha do mercado-alvo reduz a concorrência, pois atende mercados mais específicos e permite também uma melhor adequação da qualidade, do ponto, dos produtos e serviços, bem como do preço e da comunicação (KOTLER, 2000).

As micro e pequenas empresas, por terem uma mobilidade no atendimento ao cliente, se posicionam no mercado com produtos diferenciados ou variedades de serviços personalizados às necessidades do mercado consumidor. Isto viabiliza a segmentação e a escolha do mercado-alvo, que deve estar previsto no plano de marketing.

#### 4.3. DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Pode auxiliar a combater a falta de conhecimento de um modo geral, melhorar a qualidade dos produtos e serviços através da qualificação da mão-de-obra, o que diminui a força da concorrência, assim como as falhas na comercialização e nos produtos. Pessoas mais capacitadas possuem mais facilidade para obter informações, encontrar novas formas de aumentar os lucros, planejar, organizar, controlar, tomar decisões melhores, delegar e compartilhar as informações, pensar a longo prazo, pesquisar, conhecer e melhorar o sistema de custos da empresa, bem como participar no mercado externo. Todas essas melhorias auxiliam na manutenção e captação de clientes e vendas (KOTLER, 1998).

O desenvolvimento de pessoas não é tarefa de marketing propriamente dita, mas imprescindível para a implantação das suas estratégias. As pequenas empresas possuem uma informalidade comportamental maior com os funcionários, criando a situação ideal para comprometê-los com os objetivos de marketing e motivá-los na busca de aperfeiçoamento profissional.

#### 4.4. MIX DE MARKETING

A definição de um *mix* de marketing que represente claramente o foco e o posicionamento da empresa reduz a dependência do mercado, pois possibilita manter os clientes, diminuindo a ação da concorrência. O *mix* diminui também a falta de qualidade, pois a oferta é adequada ao cliente, possibilitando escolher o ponto mais adequado, como também age diretamente nos problemas de comercialização e concepção de produtos, trazendo como consequência clientes satisfeitos, vendas e lucros, podendo ainda aumentar ou criar demanda no mercado externo, além de auxiliar na criação de uma política de custos (KOTLER, 2000).

As pequenas empresas apresentam a estrutura organizacional simplificada e a personalização da gestão e da qualidade dos produtos na pessoa do proprietário dirigente, o que gera flexibilização no *mix* de marketing, facilitando a adaptação às exigências dos clientes.

#### 4.5. MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

O Marketing de relacionamento possibilita conhecer melhor o cliente, suas necessidades e desejos, direcionando a empresa para o atendimento dos mesmos, o que mantém o cliente fiel e satisfeito afastando o perigo de crises de mercado e das ofertas dos concorrentes. Através desse relacionamento, é possível descobrir o que precisa ser feito em termos de ponto, produto, serviço, preço e comunicação (GORDON, 1999).

Clientes fiéis ajudam a empresa a melhorar seus produtos com sugestões, aumentando a qualidade. Eles não são facilmente atraídos pelas ofertas dos concorrentes, sugerem melhorias no ponto, compram muito mais a cada ano que passa e ainda fazem propaganda do seu produto. Estas ações proporcionam lucros, possibilitando o aumento da participação no mercado interno e externo (KOTLER, 1998).

As pequenas empresas possuem vantagem em aplicar estas estratégias por conta das suas características facilitadoras, principalmente a facilidade de conhecer melhor as necessidades dos clientes, a comunicação efetiva com eles, o atendimento personalizado e a informalidade comportamental. O proprietário-dirigente deve explorar estas vantagens competitivas para aumentar o nível de fidelização dos clientes.

#### 4.6. Monitoramento do sistema

O controle é fundamental para qualquer estratégia, pois torna possível o conhecimento da performance da empresa, trazendo subsídios para a melhoria da qualidade, ações para prevenir crises e rebater as ofertas da concorrência, avaliar o ponto, a forma de comercialização, os produtos e controlar a inadimplência, dentre outras (COBRA, 1997).

## 5. CONSIDERAÇÕES

Essas estratégias têm ação relevante sobre os problemas levantados, por meio do estudo, que as pequenas empresas apresentam, a saber: falta de informação, capacitação, monitoramento e planejamento. A existência destes problemas leva às seguintes considerações: o que falta às pequenas empresas é a estratégia e a grande maioria das atividades é executada sem o devido embasamento e é justamente estas questões que merecem maior atenção: a análise e a definição do que fazer, o que leva à concepção de um modelo focado na parte estratégica, com o intuito de reparar essa deficiência.

Embora as pequenas empresas tenham muitas limitações, identificando e respeitando seus limites e também concebendo soluções criativas para ultrapassá-los, os proprietários dirigentes podem obter sucesso na implantação de estratégias de marketing.

Apesar da relevância das pequenas e médias empresas na estrutura econômica vigente no Brasil, o valor e os problemas dessa modalidade ainda não estão sendo totalmente reconhecidos e equacionados a partir de um entendimento que as possa colocar em seu devido lugar.

Normalmente, as pequenas e médias empresas não são apresentadas como tendo características administrativas próprias, mas somente como uma curiosidade de um universo dominado por grandes companhias.

A importância das pequenas empresas no atual cenário econômico, a constatação de que existem inúmeras potencialidades a serem nelas desenvolvidas, mas também inúmeros problemas que impedem muitas destas empresas de sobreviverem e prosperarem, são fatores que apontam para a necessidade de uma reestruturação.

Vários são os problemas enfrentados pelas pequenas empresas. Estratégias de marketing podem auxiliar a resolvê-los, mas é essencial que haja também uma mudança da cultura organizacional. A forma de gestão das pequenas empresas impõe sérios empecilhos à implantação de estratégias de marketing e à própria continuidade de sua existência.

O marketing precisa ser desmistificado, pois ainda segundo RIBEIRO (1998:13) “marketing tem muito mais a ver com postura do que com estrutura, podendo ser usado, com a mesma eficácia, por uma grande corporação multinacional como por uma pequena empresa familiar”.

Para fazer frente às mudanças, é essencial planejar, baseando-se em informações e tendências, definir um *mix* de marketing adequado à nova realidade e monitorar constantemente a reação dos consumidores para adequar-se a elas.

KOTLER (2003: 154) complementa, “para que o marketing funcione, é preciso gerenciar o mix de marketing de forma integrada”

É necessário que as empresas conheçam e apliquem os conceitos de marketing para diferenciar-se em nível de serviços, marca e comunicação com os consumidores.

Saber o que o mercado deseja, espera e necessita e como é a imagem que os clientes fazem de sua empresa; o que implica na realização de pesquisas de mercado e, além das pesquisas, também é necessário trabalhar para que as descobertas sejam utilizadas para satisfazer as necessidades apuradas, o que significa planejar e avaliar a real necessidade de mudanças e suas conseqüências, ou seja, se o cliente irá realmente valorizar essas mudanças.

Estratégias de marketing são perfeitamente aplicáveis a pequenas empresas, desde que exista, por parte da direção, uma decisão consciente sobre a sua necessidade e sobre os benefícios por elas proporcionados. A necessidade advém de vários fatores, mas ressalta-se aqui a evolução constante a que são submetidas as empresas no que se refere a negociações com clientes. O ritmo acelerado das mudanças e a presença de novas tecnologias que aproximam as pessoas e criam relacionamentos, como a Internet, tendem a revolucionar os modelos de negócios no futuro.

A Internet mudou o conceito de valor do serviço e tornou as informações parte do conteúdo da maioria dos mais corriqueiros produtos. A informação, tão presente hoje na vida dos consumidores, exige da empresa um tratamento individualizado no que tange aos seus clientes. As empresas precisam planejar meios de comunicação com o cliente, de modo a integrar o marketing aos sistemas de informação. Porém, esta inter-relação ainda está muito distante de grande parte das pequenas empresas brasileiras, que não possuem conhecimento de marketing e nem tampouco de sistemas de informação.

Por isso, as pequenas empresas necessitam reagir e iniciar um processo de flexibilização a fim de acompanhar essas mudanças, pois, caso contrário, não se manterão ou não evoluirão num mercado globalizado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMBROSIO, Vicente. *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 1999.
- BERSON, Alex et alii. *Building Data Mining Applications for CRM*. New York: McGraw-Hill, 1999.
- BERTHON, P., PITT, L., and Watson, R. T. *Marketing Communication and the World Wide Web*. Bus Horizons 39, set-out 1996. p.24
- BOONE, Louis E. KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde e ABREU, Aline França. *Aglomerados industriais de Pequenas e Médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional*. Disponível em 28/01/2006. <<http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.htm>>.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra, 2003.
- COBRA, Marcos. *Marketing Básico*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- COLLIN, Simon. *Marketing on the Internet*. England: B.T. Batsford, 1999.
- COSTA, Jane Iara Damiani. *Inteligência Competitiva – Estratégias para pequenas empresas*. NIC – Núcleo de Inteligência Competitiva – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- CURRY, Sherry. O e-marketing que funciona. *HSM Management*. São Paulo, n.40, p-81-89, março/abril.2003.
- ELLSWORTH, Jill. *Marketing na internet*. São Paulo: Berkeley, 1998
- FERREIRA, Armando Leite. *Marketing para Pequenas Empresas Inovadoras*. Rio de Janeiro: Expertboks, 1995.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE -Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n. 4, p.6-20, out/dez 1999.

IORE, Frank. *E-marketing estratégico*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Pequenas e Médias Empresas – Estrutura e Funcionamento*. Disponível em: 11/01/2006  
<<http://www.portalrp.com.Br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing/006.htm>>.

GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento – Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. São Paulo: Futura. 1999.

GRAEL, Karin Sylvia. *Percepção de clientes com relação à eficácia da experiência em comércio eletrônico*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HOOLEY, Graham J. & SAUNDERS, John. *Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed., São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Pretice Hall do Brasil, 1998.

LEVINSON, Jay & RUBIN, Charles. *Marketing de Guerrilha On-Line*. São Paulo: Best Seller, 1997.

LEVITT, Theodore. *A Imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, Antônio Carlos. Empregos e Empresas que mudarão a Internet. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.39, n.3, p-73-108, jul/set.1999.

MCCARTHY, Jeremo E. & PERREAULT, W. D. *Marketing Essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing 1to1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CRM*. 2. ed., São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REICHHELD, Frederick. O valor da Fidelidade. *HSM Management*, São Paulo, n.21, p.6-10, jul/ago.2000.

RIBEIRO, Júlio César. *Marketing para micro e pequenas empresas – Guia básico de sobrevivência*. Porto Alegre: Editora Senac do Rio Grande do Sul, 1998.

RODAKOVISKI, Helena. *Home-Page: Empresas Virtuais*. Rio de Janeiro:Érica, 2002.

SANDHUSEN, Richard L.; *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Neri dos. *Inteligência Competitiva: A Gestão de Riscos em Ambiente Globalizado*. FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, VI. mai, 1999, Montreal, Canadá. Anais.

SHETH, Jagdish, N.; ESHGHI, Abdoloreza; KRISHNAN, Balaji, C. *Marketing na Internet*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHULTZ, P. E. *O novo paradigma do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE/SP. *Sobrevivência e mortalidade das empresas de 1 a 5 anos*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). São Paulo: Sebrae, 2005. Disponível em:  
<[http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo a mpe/mortalidade de empresas](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo_a_mpe/mortalidade_de_empresas)>.

SOUZA, F. A. Madia. *Marketing pleno*. São Paulo: Makron Books, 1999.

WESTWOOD, John. *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

WIND, Yoram; MAHAJAN, Vijay. *Marketing de convergência: estratégias para conquistar o novo consumidor*. São Paulo: Pearson Education, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANINE, Roberto. *Publicidade na Internet*. São Paulo: Campus, 2003.

## **HACIA UNA EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA PYMES, EN UN MUNDO GLOBALIZADO.**

José E. Hernández Iglesias \*

En el devenir de los estudios pedagógicos y epistemológicos en la educación superior se nos reta a tomar una posturas reflexivas más profundas de las disciplinas y/o ciencias en las que desempeñamos nuestra labor profesional como docentes e investigadores. Se ha planteado que esa mayor profundidad permite incursionar en las fronteras de nuestra disciplina frente a otras especialidades, cuando muchas veces se trata de diluir la línea de esas fronteras. Esto conlleva la elaboración de análisis interdisciplinarios de mayor alcance, y por tanto, de mayor beneficio para el desarrollo de las disciplinas, de las ciencias, de la docencia universitaria y del desarrollo profesional del profesor/investigador universitario.

A continuación quiero brindar, a modo de ejemplo, un análisis epistemológico de la Administración como disciplina del saber y como actividad empresarial, llamado "Epistemología de la administración en un mundo globalizado".

Palabras clave : epistemología, interdisciplinariedad, administración.

In the on going of studies about pedagogy and epistemology in college education give us the challenge for assuming deeper reflexive positions related to those disciplines and/or sciences to which we dedicate our professional teaching and research work. It has been stated that such a deeper analysis makes possible to get into frontiers of our discipline toward another specialized fields, even when often our own frontier becomes unclear. It brings us to make some broader interdisciplinary analysis, and then, more useful to the development of disciplines, sciences, and of university teaching and of professional development of university teacher/researcher.

Key words : epistemology, interdisciplinary, administration.

---

\* MS (Master of Science) State University of New York, Docente, Decano, Escuela de Finanzas y Estudios Internacionales, Fundación Universitaria San Martín, Bogotá D.C., Colombia. [johernandez@sanmartin.edu.co](mailto:johernandez@sanmartin.edu.co). Este artículo fue publicado, en versión adaptada, en la Revista SUMA ADMINISTRATIVA de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en Enero de 2006



Las corrientes de la Globalización han generado grandes olas, y hasta contradictorias. Se ha dicho que "asistimos al comienzo de un nuevo siglo, milenio y también al comienzo de una nueva era: la Era de la Tecnología de la Información y de la Economía del Conocimiento"<sup>1</sup>. Pero esos inicios ocurren en un marco de corrientes variadas y concurrentes, en el que rondan las incertidumbres junto a las verdades. De una parte, hay un gran avance del conocimiento, de las ciencias y de las tecnologías; por otra, para muchos, se acelera la crisis ambiental, económica, energética, epidemiológica, alimenticia, habitacional, laboral, financiera, e incluso la paz y la estabilidad mundial.

Son de una complejidad tal los eventos del mundo contemporáneo, y conviven tan cerca los adelantos con las crisis, que en ocasiones resulta muy difícil encontrar en cada uno su impacto real.

Resulta conveniente despejar una posible relación. ¿Cómo entender desde una mirada causa – efecto la relación entre la Época o Era del Conocimiento y la Globalización, y su efecto en el desarrollo de las Pymes? Se podría comprender desde la posición de que ha sido ésta la que ha originado el inmenso desarrollo de las ciencias, las tecnologías y el conocimiento. Pero, de otro lado, las ciencias, las tecnologías y el conocimiento han proyectado a su vez ese desarrollo globalizador, el cual, sin aquellas no habría alcanzado sus dimensiones del momento, y se puede entender al contrario.

Existen hoy procesos que se han venido dando de forma paralela en la historia de la humanidad, nacidos ambos en lo básico a finales del siglo XIX, pero madurando, también ambos, a lo largo del maravilloso y contradictorio siglo XX.

De los siglos y las ciencias se ha dicho que el siglo XX fue el de la Física y algunos esperan que el joven siglo XXI sea el de la Biología. En mi opinión el siglo XX creó las premisas, las bases e "infraestructuras" llamadas ciencias, tecnológicas y cognoscitivas, que permiten que el siglo XXI sea el siglo de las Ciencias, del Conocimiento y de las Tecnologías.

Muy frecuentemente sólo se observa de la Globalización su expresión o faceta neoliberal actual. Pero pocas veces se le ve como consecuencia del desarrollo de la humanidad, tanto en lo económico, como en lo político, social y cultural.

Nos adentramos así en el siglo XXI, que está caracterizado por una Globalización evidenciada en el auge de las ciencias, de las tecnologías, del conocimiento de alto valor social. Este hecho involucra la vida de las investigaciones científicas, el desarrollo de las economías y dentro de ellas, de las Pymes, y hasta la vida cotidiana de las personas; por ello, para cualquier desarrollo empresarial, de grandes o pequeñas empresas (Pymes), se hace indispensable partir de una muy clara comprensión de los retos que impone esa Globalización a la Administración Empresarial.

Esos retos se pueden analizar en dos niveles: uno, en relación con los impactos de la Globalización sobre el empresariado (grande o pequeño, o sea, Pymes) y su formación; otro, referido directamente al componente técnico de la actividad gerencial y empresarial, también, sea esta de Pymes o de empresas grandes. En el primer nivel, partimos de considerar que la formación empresarial la asume el empresario tanto desde la práctica administrativa como desde el estudio de esa disciplina del saber, para unos ciencia, para otros no, que es la Administración. Ésta, tanto como disciplina del saber y como práctica, no está ajena a las incertidumbres que enfrentan las ciencias y las tecnologías contemporáneas. Llegar a definir hoy las fronteras de una disciplina es muy complejo. El proceso mismo del conocimiento es resultado de una constante articulación disciplinar, condicionado

---

<sup>1</sup> Castro Díaz-Balart, Amanecer del Tercer Milenio. Madrid, La Habana 2002, p.9

por el papel determinante de la organización, el procesamiento y gestión de la información en las grandes magnitudes que aparecen a diario en el mundo global que vivimos.

A lo anterior se integra el constante origen de nuevas y muy sólidas disciplinas del saber, producto a su vez de nuevas integraciones, vínculos y fusiones de disciplinas que pudieran considerarse "tradicionales". Como por ejemplo, la mecatrónica, la bioinformática, la genómica, la farmacogenómica, y con ellas, la llegada de lo que se denominan "Transciencias", es decir, "cuestiones de hecho desde el punto de vista de la epistemología y, por lo tanto, pueden responderse en principio con el lenguaje de la ciencia, aunque los científicos son incapaces de dar respuestas precisas a las mismas; esto es, trascienden la ciencia. En tanto que cuestiones políticas y sociales poseen esta característica de transcientificidad, el rol de la ciencia y de los científicos en el contexto de la transciencia ha de ser diferente al adoptado en el de la ciencia académica tradicional"<sup>2</sup>.

Al lado de estas aparece la denominada "ciencia reguladora", entendida como la "actividad científica concretamente orientada a suministrar conocimiento para asesorar en la formulación de políticas"<sup>3</sup> enfocada a regular las tecnologías, a evaluar impacto ambiental, análisis de riesgos, etc., todas muy vinculadas hoy al quehacer empresarial.

Además, surgen las denominadas "Tecnociencias", que se caracterizan porque "no hay progreso científico sin avance tecnológico, y recíprocamente. La interdependencia entre ciencia y tecnología es estrechísima en el caso de la Big Science, y por eso, conviene distinguir entre ciencia, técnica, tecnología y tecnociencia"... "cuando el conocimiento científico depende estrictamente de los avances tecnológicos, de modo que no es posible observar, medir ni experimentar sin recurrir a grandes equipamientos, entonces estamos hablando de tecnociencia".<sup>4</sup> En esta gran mezcla que lleva a las puertas del conocimiento, las fronteras de las disciplinas y especialidades se vuelven difusas, pues aquellas son cada vez más interdisciplinarias. "El problema es que el desarrollo científico del siglo XX ha ido haciendo borrosas las fronteras entre una especialidad y la otra; y se ha convertido en una de las fuentes principales de creatividad, precisamente a la capacidad de abordar problemas de una "especialidad" utilizando conceptos, datos y enfoques de otras"<sup>5</sup>.

Al mismo tiempo, sin embargo, esta llamada interdisciplinariedad resulta contradictoria: por una parte, la ciencia es cada vez más el resultado de una labor entre varias disciplinas, lo cual atenta contra la fidelidad con que aceptamos las fronteras de cada especialidad; por otra, mientras más se profundiza en los diferentes saberes, el conocimiento es cada vez más especializado. Esas dos posiciones permanecen y van llevando a saberes transdisciplinarios, altamente "especializados" pero ahora desde una nueva visión de la especialidad.

La Administración, sea de Pymes u otras, no es ajena a estas situaciones. Los progresos en el conocimiento, en las ciencias y en las tecnologías la impactan fuertemente en su

---

<sup>2</sup> García Palacios, E.M., et al. (2001). Ciencia, tecnología y sociedad: una aproximación conceptual. OEI, Madrid. 2001, p. 25.

<sup>3</sup> García P., 2001, p. 24

<sup>4</sup> Echevarría, J. (2001). Tecnociencia y sistema de valores. En: López Cerezo, J.A. et al. Ciencia, tecnología, sociedad y cultura en el cambio de siglo. OEI. Madrid., p. 222.

<sup>5</sup> Castro Díaz-Balart, 2002, Cuba. Amanecer del Tercer Milenio. Madrid, La Habana. p. 143.

quehacer fundamental, cuando el núcleo de su objeto de estudio es la organización empresarial, dentro de la hoy llamada “nueva economía”.

Por qué se habla hoy de "nueva economía"? ¿Cuál es su origen: la Globalización o los desarrollos de las ciencias y de las tecnologías?.

Regresamos al comienzo del planteamiento. Tanto Globalización, como desarrollos de ciencias y tecnologías, se dan en una mezcla que conforma el sólido tejido de los saberes en la contemporaneidad. Los fenómenos que hoy se dan, ocurren bajo el influjo, y muchas veces son la consecuencia de, esa Globalización y los avances científicos y tecnológicos. Por ello los efectos en el mundo empresarial son consecuencia de la incidencia de la Globalización y del desarrollo científico y tecnológico. No resulta, pues, muy útil pretender separar dichos fenómenos para su comprensión, pues vienen de la mano desde su origen, a menos que se quieran mirar desde la política para ver el carácter neoliberal de esa Globalización.

Las ciencias y las tecnologías, es decir, esa nueva era que vivimos, en especial desde los 90, ha conducido a la conversión del conocimiento en un fundamental recurso económico (Romero 1990, Grossman y Helpman 1991, Ayhion y Howit, Investigación y Desarrollo). Los procesos productivos contemporáneos se apoyan cada vez más en el acceso al conocimiento, lo cual de hecho se convierte en una gran ventaja competitiva. Se dice que "el recurso más importante de la economía moderna o nueva economía, como ahora suele llamársele, es el conocimiento, y por tanto, el más importante proceso de desarrollo económico, es el aprendizaje".<sup>6</sup> "Los países que tengan la capacidad de convertir la información en conocimiento útil tienen una ventaja comparativa en este contexto y deben desarrollar políticas para aprovecharla".<sup>7</sup>

La anterior realidad ha llevado a la empresa a convertirse en espacio de desarrollo científico, y a que los científicos incluyan en su formación la visión económica empresarial. Pero esto ha vuelto tenso el tema de la apropiación del conocimiento, desde tres elementos básicos: "el reforzamiento de los derechos de propiedad intelectual; el desplazamiento del financiamiento de la investigación científica hacia el sector empresarial privado, y por último, el flujo migratorio selectivo de personal calificado"<sup>8</sup>. El impacto de estos elementos no debe mirarse desde una perspectiva negativa, pues si ellos van acompañados de una conducta ética tanto del científico como del empresario, se llegará al aumento de la eficiencia y la eficacia en el logro del objeto social de la organización.

Entonces, para la actividad empresarial, el conocimiento como “know how” se convierte en "capital intangible", reportando ventajas competitivas. Se enriquece así y se vuelve más complejo aún el objeto de estudio de la Administración, y por ende, genera nuevas exigencias al empresario y directivo de hoy.

La Administración, en las primeras épocas, asumía su rol desde los componentes materiales de la empresa. Después, otro enfoque se centró en el factor humano. Recientemente se dan las visiones que ven la empresa como un sistema en el cual interactúan, de modo integrado, sistémico, tanto los componentes materiales como los subjetivos.

Más aún, se ha empezado a ver con mayor claridad el papel del contexto en el que ambos se desarrollan.

---

<sup>6</sup> Castro Díaz-Balart, 2002, p.225)

<sup>7</sup> Id. p.226

<sup>8</sup> Castro Díaz-Balart, 2002, p. 157

Sin embargo, entrado el siglo XXI, ya inevitablemente identificado por los avances en el proyecto del genoma humano, se abre espacio la comprensión de dichos elementos, ya no solamente como factores ínter actuantes sistémicamente, sino en sí mismos integrados como un sistema. Este enfoque manifiesta hoy una caracterizada realidad del mundo empresarial, de Pymes y otros tamaños. Toda organización contiene factores materiales y humanos interactuando en su contexto, y ello se da en una íntima interrelación sistémica. Entonces, ¿qué diferencia a una organización de otra, y por qué sus comportamientos son tan diferentes

Por el hecho de que esas interacciones se dan en formas de redes emergentes, es decir, la actividad humana contextualizada sobre los elementos materiales de la economía, tanto del mundo como de la empresa, se da en forma de redes en las que hay flujos de tecnologías, ciencias, tecnociencias, finanzas, energía, información, etc., con el entorno, y se crea así un sucesivo surgimiento de alternativas heterogéneas de inestabilidades y estabilidades.

Se hace necesario incluir el enfoque de la complejidad en el estudio de los fenómenos empresariales, desde entender el impacto, en el mundo empresarial, de factores y elementos tales como:

- Interacciones locales no lineales;
- Conectividad; Retroalimentaciones;
- Reconocimiento de patrones propios;
- Redes distribuidas y no distribuidas;
- Complejidad emergente y procesos de
- Creatividad, invención e innovación;
- Flexibilidad y orientación al cambio.<sup>9</sup>

Hoy en día, en el mundo globalizado, la Administración debe tener en cuenta los componentes transnacionales, las bolsas de valores, los cambios en las prácticas y concepciones del marketing, el papel de los medios de comunicación, el rol de los gobiernos y los conflictos políticos, etc.; es decir, se convierte en una "red global distribuida de mutuas interacciones".

La práctica de la Administración se da en el universo de lo que Marx llamara "relaciones sociales de producción", o sea, todas aquellas relaciones donde intervienen los hombres en el proceso de producción material. Aún más, en ese concepto no se explicita el universo de interrelaciones contextuales, y no se podría ver la compleja red que se teje como resultado de esas relaciones de producción. Se trata de las relaciones entre los seres humanos, y entre ellos con los objetos y medios de trabajo, en un contexto particular, dentro de una época y un tipo de relaciones internacionales que, para el momento, y como ya se ha mencionado, se define por una globalización caracterizada por su índole neoliberal y el desarrollo innegable del conocimiento, las ciencias y las tecnologías.

En consecuencia, toda acción empresarial resulta de esa enorme gama de interrelaciones. A partir de una analogía, podríamos identificarlas como SINAPSIS. Se tiene en cuenta que en el cerebro humano existen cerca de mil billones de estas conexiones. Claro está que la comparación se da con la materia en su más elevado grado de organización conocida, que es el cerebro. Sin olvidar que se da el proceso de origen

---

<sup>9</sup> Sotolongo, P.L. (2002). Conferencia en el III Encuentro Internacional de filósofos de Cuba y México. Inédito.

de la denominada "Ingeniería Neural", que trata de aprender del cerebro para crear dispositivos dotados de inteligencia artificial.

Se considera entonces indispensable agregar al hoy casi universalmente reconocido "enfoque de sistemas", el "enfoque de la complejidad", que ofrece los elementos conceptuales de entrada y los métodos para adentrarnos en la comprensión de la heterogeneidad funcional de esas redes de interrelaciones emergentes, propias del desempeño empresarial, y de cuyas características y propiedades surgen la característica y propiedad de la empresa como un todo.

Es en dicha complejidad donde el marketing llega a funcionar como estrategia integradora de todos los componentes del sistema. En primera instancia, integrador de las 'sinapsis' que conforman la red empresarial. Para la gerencia de marketing de la empresa, en esta era global del conocimiento, las ciencias y las tecnologías, el dominio de los principios y métodos que permitan la comprensión de estas interrelaciones, se convierten en fuente de competitividad. Este es un ejemplo de cómo en la llamada 'nueva economía', el conocimiento se convierte en fuente principal de ventaja competitiva.

Dicha globalización en la era del conocimiento, vuelve muy compleja la acción y la gestión del gerente y del empresario. Demanda unos directivos de muy altas calificaciones, y un componente nuclear de estas, a partir del papel protagónico del conocimiento en los cambios mencionados, lo vemos en la competencia para comprender el mundo de las ciencias, las exigencias de este nuevo conocimiento, los requerimientos de interdisciplinariedad de las nuevas tecnologías, etc. Todo eso representa el desafío de estar listos para enfrentar los 'retos epistemológicos' de la Administración contemporánea.

¿De qué se trata cuando se habla de 'retos epistemológicos'? Ante todo hay que aclarar qué se entiende por Epistemología y entonces se verá también la importancia y urgencia de desarrollar una 'Epistemología de la Administración de las Pymes' como una condición administrativo - empresarial para estar al nivel requerido en esa globalización de la llamada era del conocimiento. Así concebida, la Administración como práctica y como disciplina del saber, debe ir conformando una Epistemología regional propia, que le permita dar pasos más certeros y sólidos en el desarrollo empresarial, a partir un elevado dominio de las ciencias y las tecnologías, que lleven a la organización, Pyme o no, hacia el dominio de esa denominada 'nueva economía' que hace del conocimiento su principal ventaja competitiva.

¿Cabe preguntarnos entonces, cuáles son los retos epistemológicos de la Administración contemporánea de las Pymes?.

A riesgo de no abarcar todo el terreno de la pregunta, me atrevo a mencionar los siguientes escenarios primordiales en donde se presentan dichos retos:

La presencia de los más notables adelantos de las ciencias y las tecnologías en la actividad de las empresas.

La irrupción de la ciencia como actividad empresarial.  
La comprensión de la actividad empresarial como sistema de redes emergentes.  
El nuevo rol del conocimiento en el desempeño empresarial eficaz y eficiente.  
La globalización de las interacciones de las organizaciones con su entorno.

La multidisciplinariedad como condición de ejercicio de lo organizacional o 'administracional'.

El papel protagónico de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) en la gestión exitosa de las organizaciones y en la actividad empresarial eficiente y competitiva.

La necesidad inaplazable de organizar "infraestructuras de información" en la empresa. El obligado fortalecimiento, en esas condiciones, de los valores y principios propios. Dichos retos demandan una Administración altamente calificada, y ésta se construye a partir de una sólida base epistemológica en el ejercicio y en la práctica de la Administración como gerencia y como gestión empresarial en las Pymes.

Este nuevo siglo es rico y generoso en nuevas cosas, los cambios ocurren a una velocidad pasmosa, y tenemos que vivirlo a la altura de todos los retos que diariamente aparecen, con el compromiso y la responsabilidad de hacer de él, el mejor escenario para el desarrollo económico, político, cultural y social definitivo de nuestro país, del entorno y de todas las naciones.

#### Bibliografía.

- Bunge, M. (1995). *Sistemas sociales y filosofía*. Edit. Sudamericana S.A. Buenos Aires.
- Castro Díaz – Balart, F. (2002). *Cuba. Amanecer del Tercer Milenio*. Madrid, La Habana.
- Drucker, P. (1994). *El ascenso de la sociedad del conocimiento*. En: Facetas, Nro. 2. Washington D.C
- Fabelo Corzo, J.R. (2001). *Los valores y sus desafíos actuales*. BUAP. México.
- Echevarría, J. (2001). *Tecnociencia y sistema de valores*. En: López Cerezo, J.A. et al. *Ciencia, tecnología, sociedad y cultura en el cambio de siglo*. OEI. Madrid.
- Flores, R. (1995). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá.
- García Jiménez, J. (1966). *Hacia una ciencia de la TV en la epistemología de la imagen*, Revista Educación, Nro. 185.
- García Palacios, E.M., et al. (2001). *Ciencia, tecnología y sociedad: una aproximación conceptual*. OEI, Madrid.
- García Ramos, J.M. (1999). *Investigación y evaluación. Implicaciones y efectos. Algunas reflexiones metodológicas sobre investigación y evaluación educativa*. Revista Complutense de Educación, vol. 10, Nro. 2.
- Sotolongo, P.L. (2000). *La incidencia en el saber social de una epistemología de la complejidad contextualizada*. En: *Cuba siglo XXI. Febrero, 2000*. Versión digital.
- Sotolongo, P.L. (2002). *Conferencia en el III Encuentro Internacional de filósofos de Cuba y México*. Inédito.
- Tedesco, J.C. (1998). *Educación y sociedad del conocimiento y de la información*. Revista Colombiana de Educación. Nro. 36-3

## EL FUTURO DE LA PyMES EN EL MARCO DEL T.L.C.

Margarita Gomez Macías\*

¿Qué son las Pymes?

La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en la economía es fundamental para que exista un crecimiento económico sostenido en el país. De acuerdo al INEGI, en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7% son MPyMEs que en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país. Definitivamente las Pymes son el motor del desarrollo del país.

¿Cómo sé cuál es el tamaño de mi empresa?

A continuación presentamos una tabla que muestra la estratificación por número de empleados en los giros industrial, comercio y servicios con los cuáles se define el tamaño de las empresas:

Estratificación por número de empleados

	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 - 10	0 - 10	0 – 10
PEQUEÑA	11 - 50	11 - 30	11 – 50
MEDIANA	51 - 250	31 - 100	51 – 100

### Nuevas Estructuras

Cuando hablamos muchas veces sobre los diferentes tamaños que tienen las empresas, se suele basar en su número de empleados, algunos consultores o analistas lo consideran sobre la base del capital financiero (ventas, beneficios) y otros por las cantidades de activos sobre los pasivos.

Una forma más real de clasificar por tamaños a las empresas es:

*“Un primer clasificador puede ser el nivel de sistemas de información que tengan las empresas.*

❖ El nivel 0 (la micro) *es la que no tiene ningún tipo de contabilidad en la empresa, es decir, no se tiene información sobre ingresos, egresos, volúmenes de ventas y producción, etcétera. Este sería probablemente el caso de la miscelánea de la esquina.*

❖ El nivel 1 (la pequeña) *es aquella que tiene una contabilidad sólo para fines fiscales, es decir, solo se tiene información para poder llenar las declaraciones de impuestos y cumplir con el fisco. Sin embargo, esta*

\* Licenciada en Administración. Universidad Autónoma de Baja California, Plantel Tijuana. Tijuana, Baja California, México.  
Correo Electrónico : magguiegm@hotmail.com

*información es totalmente irrelevante para la toma de decisiones. En este nivel 1 debe haber muchísimas empresas de todos tamaños.*

- ❖ El nivel 2 (la mediana) *es aquella que cuenta, además de con información fiscal, con reportes más reales de su operación, comenzando con una contabilidad financiera (es decir, estados financieros básicos) y reportes oportunos de la operación productiva. En este nivel estamos hablando de empresas que generan estados financieros, por ejemplo, y que tiene ejecutivos que entienden y usan esta información para tomar decisiones. En este nivel ya hay pocas empresas, incluyendo algunas que llamamos grandes hoy en día.*
- ❖ El nivel 3 (la grande) *serían aquellas empresas que tiene información detallada y avanzada, por ejemplo, una contabilidad de costos donde pueden analizar rentabilidades por líneas de productos, que generan y usan presupuestos, que analizan con métodos matemáticos los niveles de inventarios que deben mantener, etcétera” .*

#### LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CUENTAN CON DIVERSAS CARACTERÍSTICAS:

- ◆ Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad,
- ◆ Los dueños dirigen la empresa,
- ◆ La administración es empírica,
- ◆ Utilizan más maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital,
- ◆ Dominan y establecen un mercado más amplio,
- ◆ Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande),
- ◆ Obtienen algunas ventajas fiscales.

Las PyMES resultan tener características que no son del todo benéficas o que no ayudan a su crecimiento:

- ✚ Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- ✚ Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las PyMES, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión.
- ✚ Poco productividad. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.
- ✚ Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.
- ✚ Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las PyMES carecen de recursos.



Debemos tomar en cuenta que las PyMES se encuentran limitadas ante las grandes empresas, pero esto más que nada por la falta de equidad que existe, aunque también las PyMES se encuentran con las siguientes limitantes:

- ✱ conseguir clientes,
- ✱ contratar trabajadores calificados,
- ✱ financiamiento,
- ✱ conseguir proveedores,
- ✱ obtener equipo,
- ✱ adaptar sus productos al cliente,
- ✱ información de mercado,
- ✱ calidad del producto,
- ✱ productividad,
- ✱ administración de la empresa

### La Importancia de las PYMES en México

Las pequeñas y medianas empresas, PyME's, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PyME's por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Sin embargo, las PyME's tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño:

- ✱ acceso restringido a las fuentes de financiamiento;
- ✱ bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos;
- ✱ limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico;
- ✱ baja penetración en mercados internacionales;
- ✱ bajos niveles de productividad;
- ✱ baja capacidad de asociación y administrativa.

De hecho, el acceso al *financiamiento* ha sido identificado como uno de los más significativos retos para su supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos.

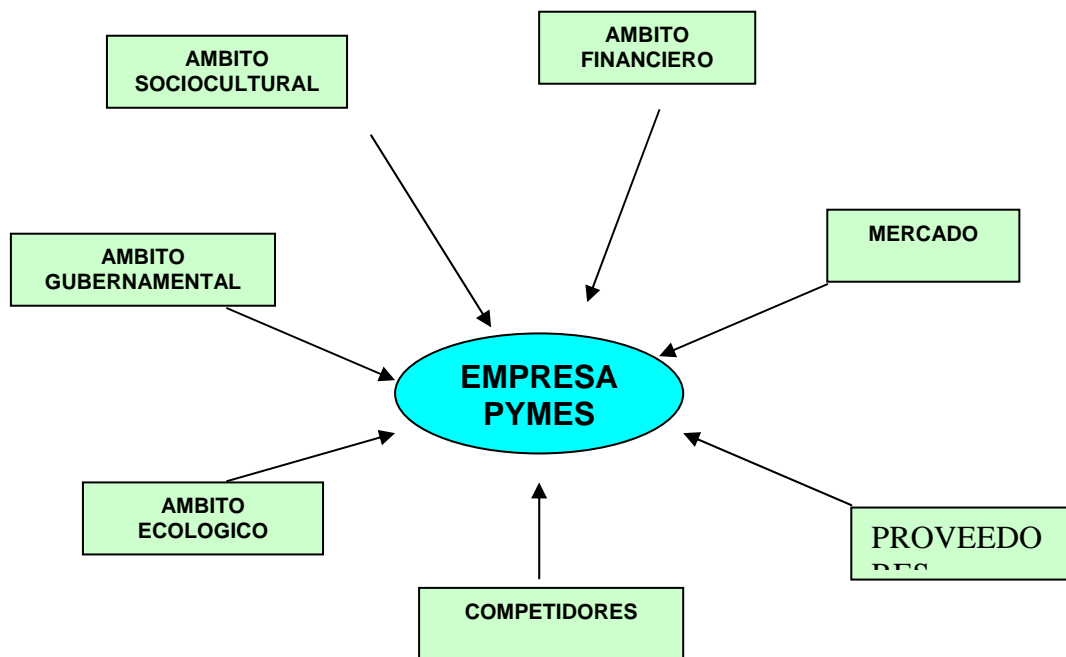
La clasificación de las PyME's varía dependiendo del país. En general los países tienden a seguir un patrón, en el cual se consideran los siguientes criterios: número de trabajadores, volumen de ventas anuales y valor de sus activos.

No obstante sus limitaciones, el papel de las PyME's en la economía de los países ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; valor agregado; aportaciones fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, etc., por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores., donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con

PyMEs, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

Calidad, productividad y capacidad de aprendizaje, son la fórmula para el éxito en mercados altamente competidos.

#### AMBIENTE EXTERNO DE UNA EMPRESA PYME



#### COMPETENCIA

La existencia de mercados en los cuales confluyen y luchan las empresas para obtener clientes y proveedores. Los mercados operan con fuerzas externas que las empresas ni pueden dominar por sí solas, fuerzas frente a las cuales ellas pueden adaptarse o intentar avanzar para conquistar mejores posiciones. Es un lugar donde se está con otros, en una carrera que las reglas conocidas y compartidas, donde los ganadores logran un recurso preciado, por el cual han luchado. Ese recurso les permite la continuidad y resultados financieros positivos.

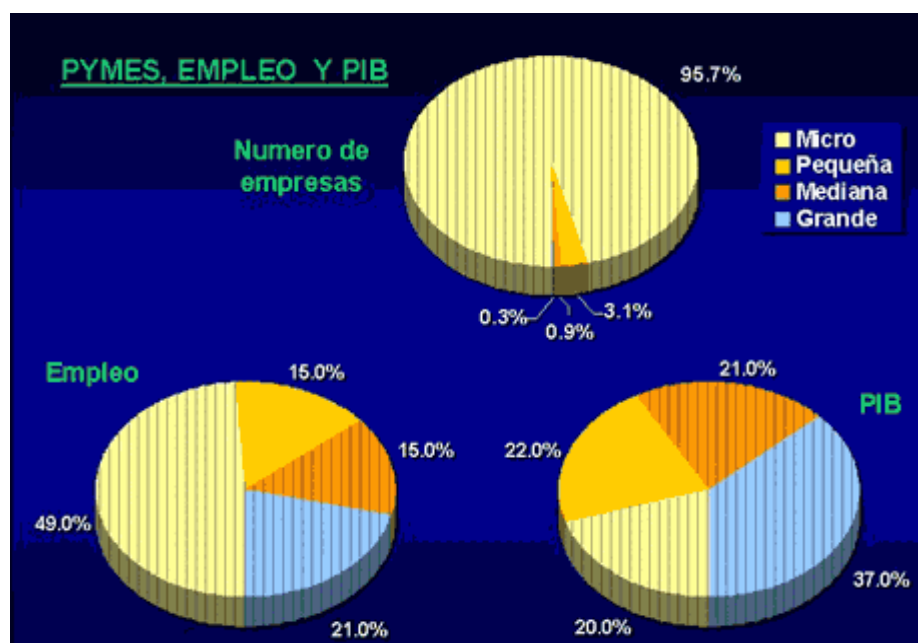
#### COMPETITIVIDAD

Es la capacidad, una actitud particular, un estado o atributo de la empresa, un modo de funcionamiento que es congruente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos. Esta capacidad se evalúa a través del nivel de la productividad, la calidad de producción, los costos mínimos y también por la presencia de estructuras flexibles que le permitan moverse en un medio cambiante.

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al **23%** del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana.

En la Tabla 1 podemos observar la composición de las empresas mexicanas por tamaño y por sector en términos porcentuales.

Gráfica 1. Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales



Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

En nuestro país en particular resulta necesario resaltar la importancia de las PyMES ya que junto a las microempresas representan más del 99% de todas las empresas, esto es: **2'899,196 microempresas, 101,003 pequeñas y 27,319 medianas empresas**, mientras que son **19,996 grandes empresas**.

Además de ser mayoría, representan casi el **70%** de las fuentes de empleo del país; las **microempresas generan 6'347,278 empleos**, las **pequeñas empresas generan 2'058,867 empleos** y las **medianas empresas generan 2'317,328 empleos**, contra **4'318,374 que generan las grandes empresas**; y estas cifras solo entran en lo que refiere al sector productivo.

Las PyMES cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las PyMES no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

Entre las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son de un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente 70% de las PyMES no cuenten con *base tecnológica instalada* teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa.

Las PyMES no tienen un alto grado de sobrevivencia ya que el 65% *desaparece a los dos años* de creadas, y sólo el 25% *sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo*.

Como las PyMES son la principal fuente de generación de empleos en nuestro país, pero es necesario destacar que en el periodo de diciembre de 2002 a julio de 2003, *se perdieron 27,883 empleos totales* (trabajadores eventuales y permanentes) y lo alarmante de esta situación es que el 95% de esa cifra corresponde a las PyMES.

Otro punto que también tiene relevancia por influye en gran manera en la generación de empleos es que las PyMES han tenido un crecimiento al igual que un decline en determinadas regiones del país. La región de occidente y la del sur han mostrado un crecimiento en el empleo y todo lo contrario en las regiones del norte, que incluye los estados fronterizos y centro (Distrito Federal, estado de México, Querétaro, Morelos y Guerrero).

También, en cuanto a patrones, las personas físicas con actividad empresarial y las empresas con diferentes figuras legales, se observó que 3,846 patrones terminaron actividades, esto por regiones: 2,006 patrones por la región centro, 1,004 por la región norte, y 1,499 por la región occidente. Mientras que en la región sur se obtuvo un incremento de 663 nuevos empresarios.

Quizás muchos de los problemas que afectan a las PyMES se pudieran resolver destinándoles una mayor número de recursos pero a pesar de ser de gran utilidad no solamente se requiere de ellos, se necesita implantar una estrategia en la que la planta productiva sea localizada en el centro sin ser el control de la inflación y la estabilidad macroeconómica donde este concentrado el interés gubernamental. Al hacer cambios en muchas de las estrategias gubernamentales quizás se logre ver un camino más claro para el desarrollo y auge de las PyMES

El *negocio informal* juega un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además que la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso.

## EMPRESA FAMILIAR

Una empresa familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Usualmente la percepción que se tiene de dichas empresas es que son pequeñas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes; sin embargo empresas como Ford, Wall-Mart, Cargill, Mac Graw-Hill (en el ámbito internacional); Grupo Alfa, Televisa, TV Azteca, Grupo Cifra, FEMSA, Protexa, Grupo Autrey y Grupo Industrial Saltillo (en el ámbito Nacional) son organizaciones de corte familiar , que han sabido crecer de acuerdo a sus estrategias de negocio en los últimos años.

No hay estadísticas confiables, en ningún país, que puedan decirnos con exactitud que proporción de empresas son familiares, ya que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no-familiares pero si podemos citar el dato de que, conservadoramente, el rango de empresas, a nivel mundial, que son manejadas o que pertenecen a una familia es de 65 a 80 por ciento (D.R. Dreux; Financing family business: Alternatives to selling out or going public. Family Business Review ) dato que nos da una idea de lo importante que es ocuparnos de este tema. En México, al igual que en el resto del mundo,

Por lo mismo creemos que si las empresas familiares encontraran la fórmula para ser exitosas, podrían ser un factor muy importante de crecimiento económico y social.

En nuestro país se carece de una cultura empresarial, esto se puede observar cuando se habla de globalización ya que las PyMES no disponen de condiciones semejantes a las de las empresas internacionales que se encuentran en nuestro país, se necesita definir políticas de fomento industrial para lograr la equidad. La carencia de esta cultura empresarial, independientemente de sus productos y servicios, les impide de manera significativa ser mas competitivas en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

Para la *resolución de problemáticas* es necesario que se tomen en cuenta como retos para las PyMES y que se definan los principales. De acuerdo con los expuestos se puede resaltar tres retos fundamentales:

1. Fortalecer las cadenas productivas, ya que el sector externo es un eje dinámico de crecimiento pero no ha favorecido al crecimiento del producto interno ni a tenido vinculación con las PyMES. Esto se puede lograr con el establecimiento de una política dinámica que promueva los encadenamientos entre las grandes exportadoras y las PyMES.
2. Mayor tecnología, se esta viviendo un proceso de rezago tecnológico muy fuerte por la falta de financiamiento a la industria. Un alto porcentaje de la planta productiva que tienen las PyMES no cuenta con una modernización de su maquinaria y en su proceso productivo. Se necesita el establecimiento de mayor financiamiento para tecnología.
3. Fortalecer el mercado interno, se ha visto reducido debido a la caída de los salarios, a la perdida de encadenamientos productivos y la menor presencia de las PyMES en la

economía nacional. Se requiere que las empresas mexicanas dejen de perder terreno ante las empresas extranjeras y lo ganen mediante una mayor participación en las compras de gobierno

Para asegurar el crecimiento económico, además de los mecanismos de mercado se requiere establecer políticas de competitividad empresarial que compensen y equilibren el crecimiento.

En nuestro país al igual que en muchos se tienen subsidios para la formación y desarrollo de nuevas empresas que suelen ir orientadas al desarrollo tecnológico; pero es importante resaltar que las PyMES son las que más necesitan de estos recursos, es uno de los factores principales para su crecimiento.

En el entorno económico nacional se destaca la forma en que funcionan las economías así como la forma de inserción de las mismas en el mercado internacional a raíz de su adscripción a acuerdos como el TLC (Tratado de Libre Comercio).

Esta nueva forma de funcionar de la economía nacional ahora con la intervención de la globalización que cada día esta más presente, nos presenta a nivel macroeconómico la liberación económica y la desregulación de la económica y los mercados en partículas a partir de la disminución de la intervención estatal o de su retiro. En el mismo sentido, a nivel macroeconómico nos presenta nuevas formas de organización y relaciones intra-empresas destacando la flexibilidad de los procesos productivos, las nuevas formas de organización de la producción, los encadenamientos productivos, la especialización flexible y la demanda especializada, los cambios en las formas de competencia, el cambio en las estrategias de las empresas.

La estrategia son los objetivos , opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas con la visión y el posicionamiento , que adecuan a la evolución del entorno.

Este concepto esta referido a las capacidades o habilidades que tiene una organización, que deben generar ventajas competitivas que coadyuven a lograr los objetivos estratégicos a través de desarrollar las mejores trayectorias estratégicas. Esta habilidad esencial y diferenciadora de la empresa que reúne las siguientes características:

- a) Se trata de una actividad que le permite el ingreso a diferentes mercados.
- b) Esta actividad es apreciada o requerida por los consumidores.
- c) Es una habilidad difícil de imitar por los competidores.

En este alto grado de dinamismo que caracteriza a los mercados, existen “ fuerzas estratégicas dinámicas “. Cada una de estas fuerzas estratégicas reviste un papel fundamental en el crecimiento sostenido de la empresa en los nuevos mercados donde, entre otros factores, los ciclos de vida de los productos o servicios se acortan cada vez mas, donde la competencia es muy agresiva y donde los

negocios se redefinen en función a las acciones de los rivales mas impredecibles. Diseñar los negocios manteniendo un balance dinámico de las fuerzas estratégicas permitirá, que las acciones de la organización sean mas dinámicas teniendo en cuenta que las reglas de juego son cambiantes, estas cuatro fuerzas son:

1. *Fuerza de Globalización*
2. *Fuerza de percepción de oportunidades*
3. *Fuerza de flexibilidad*
4. *Fuerza de acción – reacción.*

#### 1. FUERZA DE GLOBALIZACION.

En los últimos tiempos, es una de las fuerzas que tomo mas auge, en la mayoría de los sectores compiten empresas internacionales y regionales, que sustentadas por nuevas tecnologías, avances en la logística de distribución, alianzas estratégicas y la economía global entre otros, acceden con gran facilidad a distintos mercados. Una característica de es fuerza es el grado de permanencia e irreversibilidad del proceso de globalización, constituyéndose en parte de la economía.

#### 2. FUERZA DE PERCEPCION DE OPORTUNIDADES

Estamos transitando un cambio de paradigma, donde la forma tradicional de competir y administrar las empresas ha dejado de conducir a los resultados esperados. Nos enfrentamos a un contexto turbulento, dotado de altos niveles de incertidumbre, donde afloran nuevas alternativas para llevar adelante. Ante esto resulta imprescindible modificar la actitud competitiva con respecto al futuro incrementando el potencial de la fuerza de percepción de oportunidades con el objeto de :

- dotar alto dinamismo al negocio,
- incentivar la redefinición del mismo,
- detectar negocios que es conveniente eliminar,
- descubrir y desarrollar nuevas habilidades para generar ventajas competitivas futuras.

#### 3. FUERZA DE FLEXIBILIDAD

En este entorno las organizaciones precisan dominar una nueva serie de habilidades si es que desean permanecer en la carrera competitiva, una de las mas importantes es la flexibilidad que permitirá obtener entre otras cosas:

- La capacidad para ingresar rápidamente en nuevos proyectos
- Disminuir costos
- Conseguir un alto grado de concreción de metas y objetivos
- Desarrollar un patrón de comportamiento integrado
- Favorecer las alianzas estratégicas e incentivar la innovación . la sinergia, etc.

#### 4. FUERZA DE ACCION – REACCION

La capacidad de acción ^reacción se ha convertido en una de las cualidades clave para las empresas del siglo XXI , para dominar esta fuerza es fundamental el manejo de los tiempos del negocio, lo que permitirá la generación de ventajas competitivas, llegando primero a los mercados, satisfaciendo mejor a sus clientes, expandiendo su grado de diferenciación, adelantándose a los movimientos de sus

competidores, lidiando las transformaciones aumentando fuertemente sus niveles de rentabilidad, concretando nuevos negocios, acotando la incertidumbre y reduciendo los riesgos.

Esta fuerza es crucial en la determinación del ritmo competitivo de la empresa, afectando la intensidad, rapidez y efectividad de la escala competitiva

Lo primero que se debe relevar en una PYME que desea implementar una estrategia son seis preguntas claves a saber:

1. Quienes somos ? dentro de esta pregunta se analizara: la historia de la empresa, de que se ocupa, que imagen presentamos, que valores tiene, que estructura posee.
2. Que queremos ? , a donde queremos llegar, cual es la vocación, la misión y la visión de la empresa.
3. Donde estamos ? la estrategia militar comienza por un buen conocimiento del terreno: los amigos, los aliados, los neutrales. Las fuerzas que actúan en un campo de batalla son muchas, también lo son las que actúan en el medio estructural y coyuntural de una empresa. Las posiciones competitivas son , efímeras, pues en el mundo actual los cambios son rápidos y profundos. Una empresa no puede sobre vivir si no observa todo lo que la rodea, esto es todo el medio.
4. Cuales son nuestros recursos ? se trata de para revista a todas las funciones de la empresa, analizando las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades de la misma.
5. Cuales son las perspectivas favorables y desfavorables para nuestras actividades ? hay que destacar que el balance de oportunidades y amenazas del medio solo tiene valor si se lo relaciona con el balance de los puntos fuertes y débiles que se basan en dos elementos que nos permitirán situar un segmento estratégico en el universo de la competencia:
  - a) Tiene la empresa una ventaja importante, existente o potencial sobre la competencia ?
  - b) Tiene la empresa posibilidades , múltiples o limitadas de destacarse en un segmento ?

## CONTRIBUCION DE LAS PyMES EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE MEXICO.

Se da principalmente en términos de:

- ◆ Empleo
- ◆ Contribución al crecimiento económico
- ◆ Desarrollo Regional
- ◆ Participación en el comercio Internacional de México.

Empleo:

- Importante generadora de empleo en México
- Generan 7 de cada 10 empleos
- En el 2001 la población empleada en México supero los 10 millones de trabajadores registrados en el IMSS.

Crecimiento Económico:

- Contribuyen con mas del 40% del PIB de México



- En el 2001 alcanzo un PIB alrededor de 600 mil millones de dólares
- En el 2001 las PyMES contribuyeron al PIB con alrededor de 240 mil millones de dólares.
- Actividad Sectorial de las PyMES:
  - a) El 51% en la actividad comercial
  - b) El 36% en el sector servicios
  - c) El 13% en actividades Industriales.

## APOYO A LA POLITICA COMERCIAL DE MEXICO A LAS PyMES

### ■ **RED DE TRATADOS COMERCIALES:**

- ❑ Reglas claras y transparentes
- ❑ Certidumbre
- ❑ Entorno conducente a la inversion
- ❑ Acceso preferencial a 32 paises en tres continents a traves de una red de 11 tratados comerciales
- ❑ Acceso potencial a 850 millones de consumidores

### ■ **MEXICO ES UN LIDER COMERCIAL:**

- Octava economía exportadora a nivel mundial
- Primer exportador en América Latina con el 42% de las exportaciones de la región.
- En el 2001 las exportaciones de México alcanzaron casi 160 millones de dólares.

### ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO DE MÉXICO (11 TRATADOS CON 42 PAISES)

■ GATT (OMC)	1984
■ TLC CHILE	1992
■ APEC	1993
■ TLCAN (EUA-CANADA)	
■ OCD	1994
■ TLC (COLOMBIA – VENEZUELA)	
■ TLC (BOLIVIA)	
■ TLC (COSTA RICA)	1995
■ TLC (NICARAGUA)	1998
■ TLC (ISRAEL)	
■ UE	2000
■ TLC (ISLANDIA –LIECHTENSTEIN-SUIZA	
■ TLC (GUATEMALA –HONDURAS-EL SALVADOR)	2001
■ ACE (BRASIL)	
■ ACE --53 (ACUERDO CON MERCOSUR)	
■ ACE –54 (MERCOSUR AUTOMOTOR)	2002
■ TLC (URUGUAY)	2003
■ EU (NUEVOS SOCIOS)	
■ <<Estonia-Letonia-Lituania-Polonia-Republica Checa	
■ Eslovaquia- Hungría- Chipre –Eslovenia – Malta >>	
■ AAE (JAPÓN) EPA	2004

El renombrado ALCA (Área de Libre Comercio para las Américas) es la aplicación en todo el hemisferio del TLC's (Tratados de Libre Comercio), medidas privatizadoras,

anexiones con los grandes bloques, intromisión transnacional en la economía de Latinoamérica, en resumen, la aplicación del neoliberalismo en América toda.

Para entender este proyecto económico y político, que inevitablemente afectara el entorno sociocultural, se necesita conocer sus principales aspectos, como el concepto de "*reciprocidad*" y el de igualación del "*nivel jurídico*" entre el Estado y las transnacionales.

La carencia total de regulaciones al flujo de capitales es tremendamente peligrosa, debido a que el mercado de inversiones es el más globalizado y dependiente de las economías mundiales.

Esta falta de control es en extremo riesgosa ya que conduce a una gran inestabilidad económica, producto del incesante flujo de inversiones que entran y salen del país alterando proyectos y planificaciones en las que estaban presentes dichos capitales.

Estas inversiones no son productivas, sino que invierten en un país buscando lucro por medio de las tasas de interés que se les ofrecen, por eso si encuentran ofertas más atractivas, se van, dejando mal parada la economía nacional, haciendo que los Estados pidan ayuda financiera al FMI o al BID.

México, le sirve como trampolín para sus políticas en Latinoamérica, mediante el TLC.

### TLC y PYMES

Las consecuencias del TLC sobre las PYMES (pequeñas y medianas empresas) exportadoras. Como es de saber, este tipo de pactos deberían abrir nuevos horizontes mercantiles para los productos y la industria nacionales, de hecho las autoridades han señalado que la firma es una gran oportunidad para nuestras pequeñas y medianas empresas exportadoras, que el pacto nos pondrá a competir en las "*ligas mayores*" de la economía mundial. Como siempre, la realidad es otra, debido a que el tratado de libre comercio suprime instrumentos económicos que servían de estímulo para los pequeños exportadores,

Es importante que los operadores económicos tengan un adecuado conocimiento de los instrumentos de política comercial comunitaria (suspensiones arancelarias, contingentes arancelarios, tráfico de perfeccionamiento activo, sistema de preferencias generalizadas, antidumping / antisubvención, reglamento de obstáculos al comercio), para hacer un uso eficiente de las oportunidades que les ofrecen.

### CONCLUSIONES

La competencia global impone una economía abierta y agresiva con un nivel de competitividad internacional, nacional y regional; prioridad en capacitación y cohesión interna; normas internacionales de calidad; eficiencia, innovación y nuevos productos con mayor valor agregado; una gestión empresarial dinámica incorporando contratos asociativos flexibles para expandir el Mercado e incorporación de alta tecnología y ventajas competitivas.

Surge un contexto con una nueva orientación empresarial, con cambios en la organización y tecnología, mayor presión competitiva y redimensionamiento cualitativo y cuantitativo del Mercado que aumenta la importancia de la gestión estratégica de las empresas PyMES con respecto a su entorno de negocios , este entorno evoluciona día con día dentro del ámbito de Globalización.

Prácticamente todas las empresas se están renovando y las PYMES no son la excepción. Las empresas que buscan mantenerse rentables, no digamos crecer, necesitan llevar a cabo esta renovación. Y un buen camino para lograrlo es a través de. PROYECTOS de transformación, de re-ingeniería de procesos, de certificación de Calidad (ISO's por ejemplo), de adquisición e implantación de nuevas tecnologías, etc.

Hoy en día todas las empresas requieren llevar a cabo más y más PROYECTOS... además de continuar con la operación diaria lo más eficientemente posible. El reto para nuestra pequeña y mediana empresa es la modernización inteligente que la lleve a elevar su eficiencia, su productividad. Una manera de lograrlo es mediante la selección y ejecución INTELIGENTE de PROYECTOS de MODERNIZACIÓN. Estamos viviendo una era donde todo gasto o inversión deben ser altamente productivo, debe generar valor, y ese valor debe poder hacerse visible para la empresa.

El desarrollo empresarial se logra promoviendo la eficiencia y el desarrollo tecnológico de los sectores productivos existentes así como la creaciones de nuevos empleos, creando ventajas comparativas y consolidando las existentes, respondiendo en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad, los empresarios y a las modificaciones a su entorno.

**EXPERIENCIA PRÁCTICA: PROGRAMA PIADMYPE PARA EL  
DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL NOROESTE DE MÉXICO.  
ESTRATEGIAS DE IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL QUE  
PERMITAN A LAS EMPRESAS INTEGRARSE A UNA ECONOMÍA  
CADA VEZ MÁS COMPETITIVA**

Antonio Maldonado Peredo\*  
Blanca Estela Córdova Quijada\*\*

Resumen.

Como resultado de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, se aceleró en México la apertura comercial, formando parte de la inercia de la globalización; nuestro país ingresa en un esquema de desigualdad, con desventajas competitivas y sin mecanismos de defensa, para hacer frente a empresas de otros países, quienes además de contar con la experiencia en la exportación de sus bienes y servicios, contaron, en algunos casos, con la anuencia de sus países para la realización de prácticas que se consideran de competencia desleal en el ámbito del comercio internacional, como son los subsidios, dumping, etc., lo que ha venido dando como resultado, el cierre de empresas mexicanas de diversos giros y dimensiones en los últimos 10 años. El resultado para México: el desempleo, el subempleo y el crecimiento del sector del comercio informal, como alternativa de *sobrevivencia*.

Buena parte de las empresas del sector industrial de México (sobrevivientes al “tsunami” de las importaciones”), principalmente de productos básicos, hoy, se reducen a empresas que sólo comercian con productos de importación, esto es, de ser productores pasaron al intermediarismo del sector comercio, reduciendo no sólo el valor agregado que nutre a nuestro PIB, sino que también “adelgazaron” su empresa, a través de despidos, convenios y otras formas de reducción de su plantilla de personal, aplicando el *downsizing*, es decir, bajar de talla a la empresa; no como una estrategia para elevar su competitividad, sino con el único propósito de mantenerse “vivos” en el mercado.

En otros términos, “*esta situación de nuestras empresas, principalmente de las micro y pequeñas empresas, hacen evidente la necesidad de apoyar de manera activa, el desarrollo de ellas y, de propiciar la colaboración inter empresarial e interinstitucional en la región del TLC, principalmente.*” (José Luis Solleiro 1997).

En este contexto la Universidad juega un papel importante, como apoyo a este sector de empresas, que representan el 98% del total de empresas del país, por lo que todo programa y experiencias que apoyen su permanencia en el mercado y el desarrollo sustentable, deben compartirse y perfeccionarse. El programa de ***Investigación, Asistencia y Docencia a la Micro y Pequeña empresa (Piadmype)***; que aquí se presenta, constituye

\* M.A.I. correo electrónico: [maldonado@uabc.mx](mailto:maldonado@uabc.mx), \*\* M.A. correo electrónico: [bcordovaq@yahoo.com.mx](mailto:bcordovaq@yahoo.com.mx). Universidad Autónoma de Baja California Facultad de Contabilidad y Administración - Campus Mexicali, Mexicali, B.C. México

una experiencia invaluable, en términos de contenido social e impacto directo en las operaciones y resultados de este sector de nuestra sociedad.

Justificación.

Hasta hace algunos años en México, y en particular en el noroeste del país, se creía que la vecindad con una economía fuerte constituía una gran fortaleza y ventaja competitiva irremplazable (y tal vez lo fue en algún momento), así como el considerar atractivo “el precio de nuestra mano de obra” por siempre.

Sin embargo, los escenarios actuales han cambiado radicalmente esta visión. Ni estar junto a los Estados Unidos garantiza bienestar, ni la mano de obra de bajo precio tiene la misma demanda, ante la presencia de países como China. Hoy, las demandas de los mercados requieren menos “mano de obra” y más “cerebros para la obra”, esto es, el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías que les permitan establecer y mantener su ventaja competitiva y reducir sus costos operativos.

El desempleo que hoy padece la población mexicana ha generado un nuevo sector social de auto-empleo, ocupado por quienes para sobrevivir se inician en diversas actividades del sector informal, de acuerdo a sus capacidades personales y económicas. Este sector denominado *microempresas de sobrevivencia*, no puede ni debe continuar marginado del desarrollo del país, ya que este sector en su mayoría, tiende a aumentar en este nuevo Siglo (Encuesta Nacional de micro negocios 1996), simultáneamente con la otra tendencia de adelgazamiento de las organizaciones (COPARMEX “El fenómeno de la clase media empresarial en estadísticas”. 1998).

Se estima, que anualmente asciende a 850,000 la población económicamente activa (PEA), que pretende integrarse al empleo, siendo esta cifra superior a la creación de empleos en el país. (INEGI 2004).

Los estudios realizados desde la década pasada hasta hoy, han aportado datos útiles para explicar con mayor detalle estas afirmaciones y su fenomenología socio-económica. Este es el caso de los estudios sobre productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), efectuados por el Centro de Estudios Industriales de Concamin, en colaboración con la Oficina Internacional del Trabajo en 1993, los que a 13 años de distancia siguen tan actuales, como entonces.

En dichos estudios se definen los principales problemas de este sector de empresas donde predominan: su baja eficiencia, falta de capacitación empresarial (cultura empresarial), obsolescencia de maquinaria, y, marginación respecto a los apoyos institucionales creados para el desarrollo de las empresas.

Como respuesta a esta evidente necesidad, México, en las décadas de los 80's y 90's, al igual que otros países, hizo importantes inversiones a través de la banca de segundo piso, como es el caso de NAFIN y sus programas de capacitación, con buenos resultados, aunque insuficientes, dado el gran volumen de este sector de empresas.

Tomando esas experiencias, el *Programa de Investigación, Asistencia y Docencia a la Micro y Pequeña Empresa*, busca vincular a la Universidad a través de maestros, y

estudiantes de carreras del área económico-administrativa con las *microempresas*, como un eslabón en la cadena del desarrollo de nuestra región Noroeste, con el propósito de obtener un beneficio sinérgico, en el aprovechamiento de nuestros recursos sociales y materiales.

Dentro de los efectos de este programa, se observa en el estudiante un reforzamiento de sus valores de solidaridad y reciprocidad hacia la comunidad más necesitada de apoyo, lo que se traduce finalmente en calidad y pertinencia de la educación superior. La estrategia de este programa tiene como característica principal: el no esperar a que el empresario acuda a solicitar apoyo a la Universidad, sino lo contrario, que la Universidad salga del aula a contactar la realidad de estas empresas y de sus incansables *gladiadores*, quienes constituyen la base y sustento de la economía de este país: los empresarios de micro y pequeñas empresas.

#### Objetivos.

- Vincular el conocimiento de los estudiantes con la práctica cotidiana de los empresarios de microempresas, como una alternativa de educación mutua.
- Impulsar el desarrollo de nuestro país y en particular la región noroeste, mejorando los resultados de los micro negocios, dentro de un marco de respeto, confidencialidad, optimización de recursos y cuidado del medio ambiente.
- Atender a los sectores más desprotegidos de la sociedad, con mejores bienes y servicios producidos por las microempresas, que incrementen su nivel de competitividad.
- Crear una alternativa útil e interesante de servicio social profesional para los estudiantes de las carreras del área económico-administrativas en la Universidad Autónoma de Baja California.

#### Metas.

- Lograr el compromiso de maestros, empresarios y estudiantes para mejorar en un 10% alguno de los indicadores de eficiencia y resultados económicos de las microempresas.
- Evidenciar a través de un diagnóstico, la aplicación de conocimientos y valores adquiridos por el estudiante (reporte técnico).
- Liberar el servicio social de 30 estudiantes por semestre en la Facultad de Contabilidad y Administración, campus Mexicali de la UABC.
- Aplicar este programa en 60 microempresas de Mexicali, Valle de Mexicali y San Luis Río Colorado, Sonora.
- Efectuar una reunión semestral, al término del programa, con el propósito de dar seguimiento al programa, actualización e intercambio de información con el empresario.

#### Metodología.

Cabe señalarse que la metodología que siguió este programa fue previamente aplicada en otras Instituciones de educación superior, tanto nacionales como extranjeras, con resultados satisfactorios, dado su contenido e impacto social. Entre ellas se pueden

mencionar los casos de la Facultad de Economía de la UABC, Universidad Autónoma de Nayarit, Universidad Autónoma de Yucatán y, a nivel internacional, la Universidad Autónoma de Honduras, cuyos resultados fueron publicados (Mungaray, Castellón y Dolores 2002).

Etapas del programa Piadmype:

1. Selección de los prestadores del servicio social (PSS)
2. Capacitación a los PSS.
3. Selección de las Microempresas
4. Asistencia técnica a microempresas
5. Evaluación de resultados en la asistencia microempresarial

#### 1.- Selección de los PSS:

La selección de los PSS se realizó entre los grupos más avanzados (del 7mo. al 9no. semestre), siempre que cumplieran con la normatividad y evidenciaran su disposición para realizar su servicio social en esta opción.

El proceso de selección implicó realizar visitas a los últimos semestres por parte del responsable y profesores asociados al programa, con el objetivo de tomar el nombre y datos generales de los interesados e invitarlos a una reunión informativa.

En la reunión se les proporcionó información sobre los aspectos generales del programa y se les explicó la importancia de la prestación del servicio social en una microempresa. Posteriormente, se entrevistó a cada prospecto, con el propósito de analizar su perfil y área de interés. En el caso de los alumnos de la carrera de Administración de empresas, en forma paralela a la realización del SS, cursaron la materia de “Desarrollo de Pequeñas y medianas Empresas”, que forma parte de la currícula y está vinculada al SS. Cabe mencionar que además algunos alumnos lo tomaron como opción a titulación

#### 2.- Capacitación de los PSS:

El programa incluyó una fase de capacitación para los PSS, acerca de aspectos relevantes de la gestión empresarial e instrumentos de análisis esenciales para la asistencia y diagnóstico de las empresas, lo que permite nivelar el conocimiento de aquellos alumnos prestadores del SS que cursan diferentes semestres y, en algunos casos, distintas carreras (o egresados), dentro del área de las ciencias económica-administrativas.

La capacitación se integra con 8 temas. Estos se inician con una sesión acerca de la importancia de la solidaridad con los sectores económicos marginados a través del servicio social y, posteriormente, los siguientes cursos:

- El servicio social en México
- Entorno Microeconómico y Desarrollo Microempresarial
- Desarrollo local
- Estructura y Estrategia de mercado
- Empresa, Producción y costos

- Evaluación económica y financiera para microempresas
- Instituciones de apoyo empresarial
- Contabilidad básica para microempresas

Estos cursos se imparten en 3 sesiones de 2 horas cada una. Además los alumnos cuentan con el material de apoyo que fue diseñado por profesores e investigadores que han participado en el programa. Actualmente los participantes en este programa cuentan con una *Guía* para efectuar el Diagnóstico de la microempresa y se encuentra en proceso el *software* para el análisis de algunos indicadores, tales como el punto de equilibrio, tasa interna de retorno, período de recuperación de la inversión, entre otros. Esta guía comprende:

1. Introducción al Diagnóstico
2. Preparación del Diagnóstico
3. Características de la microempresa (perfil) objeto de estudio
4. Características del sector al que pertenece la microempresa elegida
5. Métodos utilizados para el Diagnóstico
6. Análisis de Producción y Costos
7. Evaluación económica-financiera
8. Conclusiones y recomendaciones

### 3. - Selección de microempresas

Para la selección de las microempresas se determinaron los criterios de marginación que a continuación se detallan:

- Microempresas ubicadas en zonas con evidentes carencias en servicios públicos y privados.
- Microempresas que no cuenten con apoyo institucional de ningún tipo
- Empresarios con nivel máximo de preparatoria o equivalente
- No contar con registros contables

Las empresas fueron localizadas por los PSS por medio de visitas a las zonas marginadas, que frecuentemente estaban cercanas al domicilio del PSS, preguntando a los vecinos acerca de quienes realizaban actividades de transformación y venta de algún producto. Esto con el propósito de ubicar físicamente al microempresario, ya que la mayoría de ellos no se anuncian, ni tienen un local establecido, pues por lo regular las microempresas se encuentran en los hogares de sus dueños.

Una vez ubicadas, se inicia la relación la relación microempresario-PSS (consultor). Es importante destacar que representar a la Universidad, es un elemento “abre-puertas” que inspira confianza y facilita la entrada de los estudiantes a las microempresas, siempre que los microempresarios estén seguros que no se trata de otra institución.

### 4.- La asistencia Técnica a Microempresas

Para realizar esta tarea, los estudiantes cuentan con 3 instrumentos para formalizar y sistematizar la información de las operaciones diarias de la microempresa y con ella



crear los indicadores que les permitan medir la eficiencia y proponer las acciones pertinentes que mejoren su rentabilidad.

Estos instrumentos son:

- El Convenio
- La Bitácora
- La Guía para el Diagnóstico

Convenio:

Es el instrumento que permite formalizar la relación de las microempresas con la institución educativa (UABC), en él ambas partes se comprometen a cumplir la relación de trabajo de asesoría y consultivo. Por una parte la institución educativa se compromete a tutelar a un PSS que proporcione asistencia técnica por el tiempo que corresponde al servicio social; por la otra, la microempresa se compromete a brindar las facilidades para que el PSS tenga acceso a la información básica de la operación, así como a sugerir mecanismos contables y administrativos de la producción, ventas o cualquier otra área de la microempresa, con el propósito de mejorar su desempeño actual.

Bitácora:

La bitácora, un elemento por demás importante, no solo para el análisis de la microempresa por parte del PSS, sino para profundizar en el conocimiento de ésta, por parte de investigadores, lo que permite desarrollar ciertas disciplinas en los empresarios, a través del registro de sus operaciones. Otra ventaja que se observa en el manejo de la bitácora, es que ésta logra introducir al microempresario a la cultura y ambiente de los negocios. Con la información de 12 bitácoras (una por semana), es posible construir estados financieros, estados de costos y estimar funciones de productividad y rentabilidad, lo que facilita y precisa la evaluación económica y financiera, a partir de la determinación de óptimos de producción y estados financieros pro forma, pero también la evaluación del aprendizaje empresarial, durante el período de asistencia.

La Guía para el Diagnóstico:

La *Guía* para el diagnóstico tiene como primer propósito el orientar al estudiante en la tarea de consultoría que va a realizar: ¿qué es el trabajo del consultor?, ¿cómo iniciar y preparar su tarea como consultor?, entre otros aspectos. Así mismo, esta guía ayuda a que el PSS determine el perfil del empresario, de la empresa y del sector a que pertenece el establecimiento. Como segundo propósito la *Guía* incluye los distintos rubros que debe abordar el PSS en su reporte final, incluyendo información sobre la operación de la empresa, desde costos, producción, planeación y control interno, dirección de recursos humanos, hasta las recomendaciones del PSS, basadas en la observación y análisis de los indicadores.

## 5.- Evaluación de la asistencia Microempresarial

Para llevar a cabo la fase de evaluación de la asistencia, el PSS tiene el compromiso de procesar y sistematizar la información para medir la eficiencia de la microempresa y ver si esta es capaz, inclusive, de soportar algún financiamiento de parte de algún programa público o privado. Para ello, el PSS elabora un estado de resultados, un análisis de costos, un estado pro forma y finalmente una evaluación económica.

### Los estados de Resultados:

La información que proporcionó el *Estado de Resultados* y sus proyecciones a varios períodos, permitieron en algunos casos, calcular la *utilidad neta* o el beneficio real de la operación de la microempresa, restándole a los ingresos, todos los costos en que se incurrió y los impuestos que debiera pagar. Permitió además, estimar los flujos netos de efectivo de la empresa (utilidad neta ajustada).

### Análisis de Costos:

Para este fin los *costos de producción* incluyen el costo total integrado de costos fijos y variables. Los costos variables incluyen, todos los costos que varían en función de la producción total.

Los costos fijos se clasificaron de dos maneras: primero, por los costos en que se incurre, independientemente de lo que produzca la empresa, incluye depreciaciones, renta (en algunos casos) y otros gastos con esta naturaleza.

Segundo, además de lo anterior, comprende el pago de insumos como el agua, luz, gas, etc., donde las microempresas comparten dichos gastos con los del hogar en que vive. Con esta información el PSS procede a realizar su análisis, con el apoyo de maestros de la asignatura que corresponda.

### Estados pro forma:

El *Estado pro forma*, se desarrolla para evaluar distintas opciones de operación de las microempresas, considerando aportaciones de capital de trabajo que apoyen su desempeño frente al mercado.

El ejercicio consiste en proyectar la demanda y el beneficio neto a 123 semanas. Este cálculo se hace tomando en cuenta la depreciación y dos escenarios crediticios.

En el primero, se toma en cuenta el financiamiento bajo el esquema de banca comercial, estimando el tamaño del crédito, con un interés semanal a partir del costo porcentual promedio del dinero (CPP), más un margen de intermediación de 19 puntos (utilidad neta 1), el segundo escenario es el de un crédito otorgado por algún programa público federal, estatal o municipal, que este vigente en el momento que se hace el ejercicio.

### Grupos beneficiarios del programa Piadmype:

- El estudiante (prestador de servicio social profesional), se beneficia con la aplicación de conocimientos y valores, así como en el desarrollo de habilidades aplicadas a situaciones reales de las empresas.
- El empresario, por el beneficio de capacitarse en técnicas y estrategias administrativas, así como registros contables y otras prácticas de negocios que mejoren sus resultados.
- La institución educativa, por el cumplimiento de su función de servicio social y su contribución en la formación de los alumnos.
- La comunidad, obtiene mejores bienes y servicios nacionales y, al crecer estas empresas, mayores posibilidades de generar empleos y mejorar la calidad de vida de la población en general.
- El país, al contar con ciudadanos mejor preparados y competitivos, que aporten más a la economía y gasto público del país, contribuyendo a la disminución de la pobreza.

### Conocimientos y Valores que aplicaron los alumnos a través del Programa:

- Conocimientos de Administración: Proceso administrativo, Planeación estratégica, Organización de la planta física o establecimiento, Dirección de Recursos humanos, integración de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, control interno.
- Conocimientos de estilos de liderazgo y motivación de los recursos humanos.
- Registro de operaciones contables, fiscales y de producción.
- Mercadotecnia y estrategias de comercialización
- Conocimiento de la función de consultoría a empresas
- Aplicación de valores de responsabilidad, honestidad con el cliente interno y externo, valor del tiempo, ética en los negocios, aprovechamiento de recursos y cuidados al medio ambiente en las organizaciones.

### Conclusiones:

*Finalmente, cabe mencionarse que este programa participó en Convocatoria para programas de servicio social, y resultó ganador, haciéndose acreedor a un apoyo económico federal, para su implementación, clasificándose como un Programa Emblemático; pudiendo adoptarse por otras Universidades, como fue el caso.*

*En su primera etapa de realización de Marzo a Noviembre de 2004 se atendieron 80 microempresas, con la participación de 40 alumnos de diversas carreras del área económica-administrativa, lo cual rebasó la meta de 60 microempresas por semestre. En el mes de Noviembre se llevó a cabo la ceremonia de clausura de la primera Generación de este programa, contando con la asistencia de microempresarios, PSS y funcionarios de la Facultad, así como del coordinador y supervisores del programa. Para el período de Noviembre del 2004 a Junio del 2005, se contó con la asignación de 102 prestadores de servicio social, con lo que se dio atención a 204 microempresas.*

*Logrando con esto los objetivos planteados, así como las metas específicas, además de que el programa Piadmype cuenta con otra característica; que puede ser adoptada como opción a titulación de los alumnos que así lo deseen. Logrando en la primera generación que dos alumnos obtuvieran su grado de Licenciatura en administración de empresas.*

#### Bibliografía relacionada:

ANUIES, 2002, *Anuario estadístico*.

INEGI *Censos Económicos* 2002.

NAFIN\_INEGI (1993) “*La Micro, Pequeña y Mediana Empresa: principales características*”.

Porter Michael (1995) *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*, The free press, MacMillan, New York.

Solleiro, J. L. (1992), “*La innovación tecnológica para la pequeña y mediana empresa*”.

OCDE (1993) *Las Pequeñas y Medianas Empresas. Tecnología y Competitividad*, Paris y ediciones Mundi-prensa, Madrid, Barcelona y México.

Mungaray, A., Castellón F. J. y Dolores S., (2002) *Asistencia Microempresarial a través del Servicio Social comunitario*.

Encuesta Nacional Micro negocios (1996).

COPARMEX/BDA (1998) *El fenómeno de la Clase Media Empresarial en Estadísticas*.

ADIAT (Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación aplicada y el desarrollo tecnológico) publicación INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD (Abril 2005).

# **LAS MIPyMES Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Rosalva Diamantina Vásquez Mireles \*

## **Introducción**

En los últimos decenios la globalización ha alterado drásticamente las condiciones de competencia en el plano empresarial en todo el mundo, tanto a nivel internacional como nacional. El nuevo entorno internacional ofrece muchas oportunidades para el acceso a nuevas tecnologías, aptitudes profesionales, mercados de capital y de productos, economías de escala y menores costos de las transacciones y de la I+D. La reducción de las barreras comerciales como consecuencia de la liberalización y la apertura comercial afecta de manera positiva a las MIPyMES, ya que facilita su expansión a mercados internacionales y su integración en redes de producción y cadenas de suministro internacionales y aumenta sus posibilidades de crecimiento.

En México como muchos otros países observa cambios importantes en su estructura económica. Las causas que han modificado su comportamiento son el cambio de vocación productiva, la escasez de recursos renovables y no renovables, el capital y las habilidades empresariales. Si analizamos las estadísticas oficiales podemos determinar que el desempeño de las actividades sectoriales ha cambiado, las actividades primarias han quedado atrás para dar paso a las actividades secundarias y terciaria.

Las micro y pequeñas empresas son la principal fuente de empleo y por tanto de ingreso familiar, el desempleo creciente no solo en nuestro país ha propiciado la búsqueda de alternativas de desarrollo y otros entes económicos las MIPyMES representan el instrumento para reducir el desempleo. El índice de desempleo en México estimado por el INEGI de acuerdo con la metodología de la OCDE fue del 3.5% a nivel nacional en el año 2005. .

Las políticas del gobierno federal han favorecido la actividad emprendedora creando los apoyos necesarios y las condiciones para el establecimiento de Micro Pequeñas y Medianas empresas el problema hoy es lograr la permanencia en el mercado, lograr que sus productos y servicios sean competitivos para su incursión en el ámbito internacional.

Formar empresarios creativos e innovadores se ha convertido en un reto para las universidades de cualquier país ya que de ello depende el crecimiento de la economía alcanzando un desarrollo sostenido es la principal demanda de la sociedad moderna, lo que permitirá lograr el equilibrio y la estabilidad de las naciones.

\* Universidad Autónoma de Coahuila Facultad de Ciencias de la Administración Coahuila, México . Correo electrónico : Rdvasquez@hotmail.com

Por lo expuesto anteriormente me propuse como objetivo diseñar un modelo integral de desarrollo para las MIPyMES en el que se considere implementar estrategias de:

- a) Mercadotecnia, servicio al cliente y calidad en los productos.
- b) Desarrollo Organizacional, capacitación y formación de empresarios.
- c) Administración de riesgo.

Es fundamental para la buena dirección el contar con líderes preparados al frente de los Negocios, tener clara la misión y la visión del negocio. Considerar el Proceso de control que es donde inicia la mejora No puede mejorar nada que no haya Controlado; No puedo controlar nada que no haya Medido, no puedo medir nada que no haya Definido, no puedo definir nada que no haya Identificado”

Objetivo General: Conocer las causas por las que la MIPyMES desaparecen del mercado con gran facilidad y en un corto tiempo.

#### Problemática

Las MIPyMES no permanecen durante mucho tiempo, de cada 100 empresas que se establecen, el 90% no llegan a dos años de vida lo que perjudica la economía de cualquier país, su situación se puede analizar desde muchos puntos de vista y encontrar soluciones totales o parciales a las mismas. El 98% de las empresas mexicanas son MIPyMES y con su inestabilidad provocan serios daños económicos, la mayoría no han podido ser competitivas ni vender sus productos en los mercados internacionales.

#### Justificación.

Si las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía de cualquier país al, generar el mayor número de empleos y por tanto de ingreso familiar, porque no estudiar a profundidad una forma para que operen eficientemente y prolongar su vida en el mercado. Todo ello con la finalidad de lograr su permanencia y su inclusión en los mercados internacionales.

En la actualidad la mayoría de las MIPyMES no aplican estrategias de mercado, atención a clientes, calidad, especialización flexible, desarrollo organizacional y administración de riesgos.

En investigaciones realizadas por el Dr. Manuel Francisco Suárez Barrera estudiante de doctorado de la Universidad de Lluil en la ESADE relata que los empresarios de las MIPYMES solo dedican al proceso de control un 10% de su tiempo.

#### Diagnóstico de las MIPyMES

#### Origen y evolución.

El origen de estas empresas contempla dos facetas; La primera son las empresas propiamente establecidas las que contemplan una forma de organización, una estructura y una remuneración. Estas se desarrollan dentro de un sector formal de la economía y representan el 59% de los establecimientos. El segundo grupo involucra al 41% de los establecimientos que contemplan una forma de administración netamente familiar en el

que solo les interesa la supervivencia sin prestar atención al costo de oportunidad del capital o a la inversión. Este grupo carece de visión de estrategias y por tanto el crecimiento es muy lento.

La forma como han evolucionado las MIPyMES se debe a los factores internos de las propias empresas, su recursos humanos, su departamento de operación, ventas y finanzas. Las fuerzas externas del ambiente, como la tecnología, condiciones económicas, competencia, factores políticos y sociales; entre otros, Lo que Determinan su grado de penetración en el mercado.- Las causas que han modificado su comportamiento son el cambio de vocación productiva, la escasez de recursos renovables y no renovables, el capital y las habilidades empresariales. Si analizamos las estadísticas oficiales podemos determinar que el desempeño de las actividades sectoriales a cambiado, las actividades primarias han quedado atrás para dar paso a las actividades secundarias y terciaria. Desarrollando actividades de producción y distribución de bienes y actividades que ofrecen servicios. (Cuadro No.1).

La magnitud de las empresas mexicanas se mide por el número de empleos generados, el monto y volumen de la producción, ventas y capital invertido. El personal ocupado representa el 65% de la población económicamente remunerada. (Cuadro No. 2 )

El 98% de las unidades económicas registradas en el INEGI en el 2005 corresponden a micro, pequeño y medianas empresas. De las cuales el 62% tienen un solo propietario, y el 41% están integradas en sociedades familiares.

El papel principal del empresario es organizar y movilizar los recursos productivos asumiendo el riesgo de la pérdida o el fracaso en un medio cambiante e inseguro. Marilyn Ferguson comentaba lo siguiente “ *La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad , sus productos naturales o sus bienes tangibles , sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción que no puede venir mas que de la realización de uno mismo. Ahora se nos ofrece la posibilidad de moldear un mundo mas libre, en el que existe un nuevo espíritu: el de ser emprendedores*”

Como se señalo la importancia de las MIPyMES a nivel nacional es relevante por su participación en el desarrollo económico, participan en la conformación del PIB y en la generación del empleo nacional, y su papel principal, dentro de cualquier economía es generar ingresos y su papel principal es ser agente, motivador del crecimiento económico y social.

En muchos países desarrollados o en vías de desarrollo las MIPyMES generan más de la mitad del PIB, del empleo y de los ingresos a la hacienda pública a pesar de las dificultades financieras de acceso a la tecnología han dificultado su camino. Todos los analistas coinciden en que estas empresas representan un importantísimo motor de la actividad económica y que la nueva revolución tecnológica, con su poder descentralizador, las convertirá en el centro neurológico de la era pos-industrial. Por tradición el conjunto de las MIPyMES absorbieron gran parte de la actividad comercial , de servicios e industrial no solo en países desarrollados como es el caso de Alemania, Estados Unidos, Japón Italia etc. y en vías de desarrollo: Brasil, Argentina Chile y México etc.

## Situación actual de las Micro, Pequeña y Medianas empresas

Entre los problemas que presentan las MIPyMES podemos señalar los siguientes:

- La corta vida de las empresas en el mercado, la longevidad de las MIPyMES y la falta de consolidación no se da en una gran mayoría carecen de programas de control y seguimiento.
- El 75% de estas empresas son dirigidas por su fundador y los puestos son heredados a sus familiares, operan con sistemas administrativos obsoletos por lo que se les dificulta la gestión empresarial y la toma de decisiones, la comunicación, la planeación, la dirección y el liderazgo.
- Se carece de programas de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales y planeación estratégica lo que es determinante para su competitividad e inclusión en los mercados internacionales.
- Las MIPyMES frenan los cambios drásticos y los desafíos por su falta de información sobre aspectos tecnológicos, de sistemas y de mercado.
- Falta de programas que aglutinen el conocimiento la innovación, la creatividad y la experiencia.
- Enfrentan cada vez más competencia.

### Debilidades

En estudio realizado por el COMPITE a 9000 MIPyMES se diagnostica lo siguiente:

El 86% dispone de personal insuficientemente capacitado en la línea de producción, 82% con grandes áreas de mejora en productividad y el 80% desconocen cómo aplicar principios de calidad. y con el 77% con irregularidades en la calidad de productos y servicios

El 80% con líneas y procesos de producción lentos e inseguros.

75% empresas con acumulación de inventarios y con un 40% de utilización ineficiente del piso de producción

El 68% con problemas de comunicación gerencial y falta de trabajo en equipo.

### Fortalezas

Su flexibilidad como consecuencia del tamaño de su estructura.

Su sencillez al tomar decisiones en el corto plazo.

Su habilidad de innovar en el corto plazo, lo que les permite generando nuevos productos o servicios.

Su cultura organizacional en otras palabras su experiencia.

La heterogeneidad, lo que le dan sus carácter único.

### Ventajas

Las MIPyMES son una Fuente inagotable de inspiración, . Maquilan partes e insumos para las empresas grandes.

Utilización intensiva cantidades de mano de obra. Requieren poco capital de trabajo.

Su flexibilidad operativa se adapta con facilidad a los cambios del mercado. Utilizan materias primas locales. Orientan el ahorro familiar hacia actividades productivas.

Ofrecen esquemas de organización menos burocráticos. Existe integración con la economía regional y sobre todo no requieren elevada tecnología.



En nuestro estudio la mayor parte de los factores que inciden en problemas se deben a una mala administración se detecta la carencia de habilidades necesarias para encontrar solución a los problemas, la falta de aplicación de conocimientos en planeación estratégica, toma de decisiones, control, calidad y servicio al cliente dificulta la permanencia y el buen desarrollo de los negocios así como la penetración a los mercados. Otro aspecto fuerte es la gran cantidad de funciones que cubre un gerente como puede observarse en la grafica No. 3 un gerente cubre funciones de varias áreas y si lo trasladamos a horas semana mes nos percatamos de la carencia de tiempo para solucionar problemas.

## Contexto Referencial

Coahuila es el tercer estado más grande del país, se encuentra localizado en el Noreste de México, comparte una frontera con el Estado Norteamericano de Texas de 512 Kilómetros: su extensión territorial es de 151,571 Km<sup>2</sup> su densidad poblacional es aproximadamente de 17 habitantes por Km<sup>2</sup>

Su población total al 2005 es de 2' 443,331, el 89% habitan en el área urbana y el 11% restante en el área rural de los cuales el 49% son hombres y el 52% mujeres, su Fuerza laboral es de 997,156 personas en ese mismo año se estimó un índice de desocupación del 4.5% . EL PIB per cápita es de 8,793 dólares <sup>10</sup>

Las actividades económicas que predominan son las actividades industriales con un índice del 45.4% , En cuanto a Comercio 26%, Servicios, 23% y el resto se dedica a actividades primarias.

Coahuila está catalogado por ser un Estado con fortalezas Económicas según estudio de “ Competitividad de los Estados Mexicanos” realizado por el ITESM; otro aspecto relevante es el crecimiento del PIB el cual es superior al de la media nacional .

Cuenta con empresas de clase mundial de los sectores automotriz: Auto-partes, Metal Mecánica, Minero-Metalúrgico, Siderúrgico, Eléctrico, Electrónico, Aeroespacial y Tecnología de la información, Alimentos, Bebidas, Mueblero y Textil.

Las Ventajas competitivas que presenta son por su colindancia con los EEUU, Acceso directo a mercados internacionales, Infraestructura de apoyo y Mano de obra altamente calificada. Su cultura laboral presenta relaciones estables entre sindicatos y empresas.

La infraestructura de comunicaciones. La red carretera es de, 8,000 Km., vías férreas 2000 Km. Y cuenta con tres puentes internacionales. Referente a telefonía cuenta con una amplia red de cobre y de fibra óptica que comunica al estado con el resto del mundo. Y con los servicios tradicionales como el telégrafo, correo, y el Internet.

En cuanto a infraestructura educativa en Coahuila se localizan 7 Centros de Investigación especializados en diferentes áreas, se cuenta con espacios educativos desde el nivel preescolar hasta el nivel de doctorado, en la actualidad existen 30 universidades e institutos de educación superior. Referente a investigación y desarrollo en el estado se cuenta con 7 centros de investigación de reconocido prestigio como son: Centro de Química Aplicada, De Investigaciones Siderurgias, en Biotecnología, Matemáticas Aplicadas, Desarrollo Regional, Centro de Investigación en estudios

---

<sup>10</sup> BBVA BANCOMER

Avanzados del IPN ( CINVESTAV ) y el Centro de Investigación Biomédica entre otros. Las universidades que se podemos nombrar se encuentran la UAdeC, UANE, UAAAN, ULSA. ITESM, UVM Universidad Iberoamericana , Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Tecnológica entre otras. En el estado se pueden estudiar 59 carreras a nivel profesional, 9 Escuelas a nivel técnico, 26 Programas de Maestrías y 6 de Doctorado.

Referente a salud y seguridad social su población cuenta con una cobertura total existen instituciones tanto públicas como privadas y de especialidad.

Referente a la vivienda, en estudios realizados por el Dr. Roberto Rivera Cardona Investigador de la Facultad de Arquitectura de la UAdeC se considera que Coahuila tiene un total de 503 906 viviendas, el promedio de ocupación fluctúa entre 4 y 5 personas y el 100% cuentan con agua entubada y solo 450,061 disponen de drenaje a la red pública el 92% con energía eléctrica.

La investigación de las MIPIMES se desarrolla en el marco geográfico de la Región sureste del estado de Coahuila. Las empresas visitadas pertenecen a esta región. Principalmente a los municipios de Saltillo y Ramos Arizpe. Se incluyen empresas de diferente giro de actividad y sobretodo que halla representatividad de las mico, pequeñas y medianas empresas.

#### Sustento Teórico

Históricamente, la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Las pequeñas y medianas empresas existen en tres ramas principales, éstas son: la industrial, la comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tienen características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en nuestra economía. Estamos plenamente convencidos que la pequeña y mediana empresa tienen un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación.

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

Como consecuencia del proceso de Industrialización se da un cambio de vocación del sector primario al secundario y terciario, Este cambio de vocación se fortalece a partir de los años 90 con la revolución de la información la que dio paso a la era del conocimiento, entendida como un sistema generador de riqueza por la aplicación incesante de los conocimientos y de nuevas tecnologías, nuevas formas de producir y de trabajar que nos remiten a una nueva era basada en la creación de valor, como un sistema que genera riqueza sustentado en la investigación y difusión auxiliado por la aplicación del Internet que es la gran vía que permite estrechar vínculos entre diferentes puntos del mundo.

En la actualidad nos encontramos insertos en lo que se denomina la era digital, como consecuencia de una economía globalizada que rompe las barreras del tiempo y del espacio, donde el recurso humano es imprescindible para la innovación y la creatividad, modificar los procesos e incorporar las nuevas tecnologías en las MIPYMES es un reto.

Las MIPYMES son las organizaciones dominantes en todos los países del continente, representan mas del 95% de los negocios existentes en el mundo, cuentan con una ventaja competitiva sobre las empresas grandes, no requieren de grandes capitales, altos inventarios y costosos equipos sino de saber generar activos intangibles como es el capital intelectual y mejorar el conocimiento y la innovación por lo que deben entender el valor del conocimiento.

Frecuentemente las MIPYMES son acusadas de ineficientes, pero generan el 52% del PIB, les critican su tamaño, pero emplean a 17 millones de personas, las suponen importantes pero les niegan los créditos<sup>11[1]</sup>.

Existen muchos estudios sobre las MIPyMES, estudios sobre cómo deben administrarse, que aspectos son decisivos para su desarrollo y posicionamiento en los mercados. Determinar cuales sus debilidades, fortalezas y áreas de oportunidad. Se realizan foros y en la Web hay paginas abiertas para asesorarlas En fin una gran cantidad de estudios, conocimientos, experiencias y opiniones sobre las MIPyMES.

Si consideramos la longevidad de estos negocios observamos que de cada 100 empresas que se establecen el 90% no llegan a dos años de vida. Es por ello que considero integrar la administración de riesgos en el modelo de desarrollo a las MIPyMES

La administración de riesgos es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a las personas de todos los niveles y requiere ver a toda la organización como un portafolio de riesgos.

La administración de riesgos surge por la inequidad del hombre moderno en el mundo actual, a medida que se complican las operaciones; crecen las organizaciones, se desarrollan tecnologías, se incrementan los negocios proporcionalmente crecen los peligros y los riesgos, la Administración de Riesgos proporciona las herramienta necesarias para analizar los riesgos a los que está expuesta una empresa al igual que los diferentes medios para solucionarlos o prevenirlos

El riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida para un proyecto específico, el percance puede ser producto terminado con menor calidad y costos más elevados. En el mundo actual, siempre ha existido pero en la época actual a tomado dimensiones muy graves, una empresa siempre estará expuesta a todo tipo de riesgos en todas sus actividades.

La forma de clasificarlos mas adecuada para la administración de riesgos es la de Riesgos puros; que son la exposición a una pérdida, es decir a una eventualidad económicamente desfavorable.

Riesgos especulativos es la exposición a una determinada eventualidad económicamente desfavorable o favorable.

El estudio de los Riesgos Puros cierra un poco mas el circulo de estudios a las MIPyMES, considero importante su fortalecimiento y arraigo, en si buscar que logren cerrar el ciclo de vida que busca cualquier empresa.

Actualmente se observar un alto índice de empresas que salen del mercado, el 63% de las empresas mexicanas desaparecen antes de cumplir 10 años y solo el 8.5% viven mas de 30 años. Si nos referimos a las micro y pequeñas empresas esto es mas alarmante. Según informes de de Nacional Financiera nos indica que de cada cien empresas creadas, 90 no llegan a dos años de vida.

### Metodología

La idea de la investigación surge de la observación a las MIPyMES en las que no se consideran útil la Administración de los riesgos puros y especulativos para prolongar la vida de las empresas.

Está es una investigación descriptiva, se determino la muestra y diseñaron las encuestas y los cuestionarios y por ultimo el instrumento de medición .

Se realizaron estudios a diferentes empresas en el estado de Coahuila, y en particular a la a región sureste, en los municipios de Saltillo y Ramos Arizpe.

Se aplicaron encuestas de opinión y cuestionarios a empresarios y empleados. De las distintas empresas considerando el tamaño y el giro de su actividad, Se recopilo la información y se analizaron los datos. Se estudiaron 8 variables. Como se observa en la grafica No. 1.

En el estudio participaron estudiantes de las carreras de LAE, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la UAdeC.

### Resultados

Los resultados en las encuestas de opinión reflejan lo siguiente:

La estructura orgánica de las micro, pequeñas y medianas empresas en una gran mayoría es familiar, son dirigidas por su fundador en un 65%, el director o gerente por lo regular es el propietario, su formación profesional no es sólida, carecen de formación profesional el 73% de sus dirigentes. Su personal no cuentan con los conocimientos ni las habilidades necesarias para desarrollar un negocio. Los puestos son heredados de padres a hijos los que continúan la tradición familiar.

La mayoría de los negocios utiliza sistemas de producción tradicionales considerados obsoletos en un 60% . La toma de decisiones es centralizada el director o gerente realizan varias funciones obsérvese grafica No. 3 existe una actitud positiva en el personal un tanto creativos.

Cualitativamente Los problemas más relevantes y los que se presentan con mayor frecuencia están en Mercadeo, Control, Comunicación y Seguridad de Planta y Calidad. (Grafica No.1)

Referente a la carencia de las habilidades administrativas las que se presentan con mayor frecuencia son las de Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones, Administración del Tiempo y Trabajo en equipo. Además de carecer de conocimientos en cuanto a las oportunidades que ofrece la Mercadotecnia, La Administración de Riesgos y el Desarrollo Organizacional. (Grafica No. 2)

Referente a las funciones que realizan los gerentes o directores de las MIPyMES se determina que una sola persona realiza varias funciones a la vez estas son: las de Ventas, Compras, Solución de problemas, toma de decisiones y además son los líderes.

Solamente la función de producción es realizada por un jefe de área especializado, la función de personal o Recursos Humanos generalmente es compartida entre el gerente y el Contador de la empresa..(Grafica No. 3)

## Conclusiones.

Concluidos los estudios y analizadas las causas y efectos del porque en México de 100 empresas que se instalan el 90% no llega a dos años de vida. Una vez realizada la recopilación y analizada la información se detecto la necesidad de diseñar un modelo integral que considere aspectos de Control, Calidad, Comunicación efectiva, Reducción de costos, Servicio al Cliente y Administración de los riesgos puros, lo relacionado con seguridad de planta y del personal, la Falta de mercado para sus productos y sobre todo un Cambio de cultura Organizacional y Liderazgo. que son las áreas débiles detectadas en la mayoría de las empresas estudiadas.

La propuesta consiste en Implementar un modelo de desarrollo Integral a las MIPyMES que contemplen la capacitación a los empresarios en las siguientes áreas:

- Administración de riesgos, Desarrollo Organizacional y Mercadotecnia, para lo que se requiere integrar y formar un equipo interdisciplinario de Estudiantes de Profesional que deseen hacer sus prácticas profesionales en éstas áreas, coordinados por un responsable general y tres especialistas. Se contempla buscar la participación de la Secretaria de Economía a nivel Federal y de la Secretaria de Fomento económico del Gobierno del Estado para integrar un comité de seguimiento y evaluación. Todos estos aspectos deberán pactarse en la firma de un convenio en donde se asignen responsabilidades y se designen funciones.

El Tamaño de las MIPyMES no justifica la existencia de un departamento permanente de Mercadotecnia, Administración de Riesgos y Desarrollo Organizacional el modelo contempla la creación de un fideicomiso que administre y organice la implementación del modelo y la aplicación el cual al inicio deberá de funcionar con recursos del gobierno los honorarios serán gastos de recuperación y creación de un fondo para en un plazo de tres años ser autosuficiente. En la actualidad el apoyo a las MIPyMES es muy basto contempla las siguientes bloques: Asesoría, Investigación y Capacitación, retomando los siguientes elementos.

1. Fuentes de financiamiento
2. Capacitación y adiestramiento a través de las incubadoras de empresas
3. Asesoría especializada en finanzas
4. Asesoría en fiscal
5. Incentivos
6. Asesoría para ingresar al mercado internacional

El Modelo Propuesto contempla adicionar aspectos como :

1. Calidad en el servicio
2. Control
3. Penetración y posicionamiento de mercado
4. Detección, prevención y tratamiento de riesgos
5. Liderazgo
6. Trabajo en equipo
7. Motivación
8. Integración de personal

## 9. Resolución de problemas.

### Bibliografía:

Hernández, Roberto (2001) *Metodología de la investigación*, 2ª. Edición, editorial Mc Graw Hill.

Morales, Arturo (2006), *PyME's. Financiamiento, inversión y administración de riesgos*, 2ª. edición, editorial Gasca

Rodríguez, Joaquín (2004), *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ª. Edición, editorial Thompson,

Revista Mexicana de Seguros (1990), *Administración de riesgos*.

Rivera, Roberto (2006), *Actividades de ciencia y tecnología de la UadeC*, No. 2

Revista Expansión (2006), *Emprendedores y nueva economía*, No. 108, pag. 130

PYME, Adminístrate Hoy (2006) *Cápsulas para mejora de Pymes*, pag. 44-46.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Nacional Financiera (2006).

Perfil económico sureste (2006), *estadísticas varias*.

## ANEXOS

### CUADRO No. 1

Aportación % al PIB de las MIPYMES  
2005 COAHUILA

ACTIVIDAD	%
Sector Comercial	57.4
Sector Servicios	31.3
Manufacturero	10.3
Industria de la construcción	1.0

Fuente: Instituto Nacional de Geografía e Informática

### Cuadro No 2

Personal ocupado en las MIPYMES 2005

Clasificación	Personal ocupado Nivel Nacional	Personal ocupado Coahuila
Micro empresas	17'310,070	144,615
Pequeñas empresas	6'334,082	78,538
Medianas empresas	4'346,962	35,565
Grandes empresas	3'630,423	292,390

Fuente: Instituto Nacional de Geografía e Informática

Cuadro No 3

Personal ocupado  
y No. de Establecimientos en las MIPYMES 2005  
COAHUILA

Clasificación	Establecimientos	Personal ocupado Coahuila
Micro empresas	81,628	144,615
Pequeñas empresas	3,699	78,538
Medianas empresas	499	35,565
Grandes empresas	643	292,390
TOTAL	66,469	551,108

Fuente: Instituto Nacional de Geografía e Informática

Cuadro No. 4

Estratificación por número de empleos

Microempresas	De	1 a 10 personas
Pequeñas empresas	“	11 a 50 personas
Medianas empresas	“	51 a 100 personas
Grandes empresas	“	101 a 1000 personas
Muy grandes empresas	“	1001 y Más personas

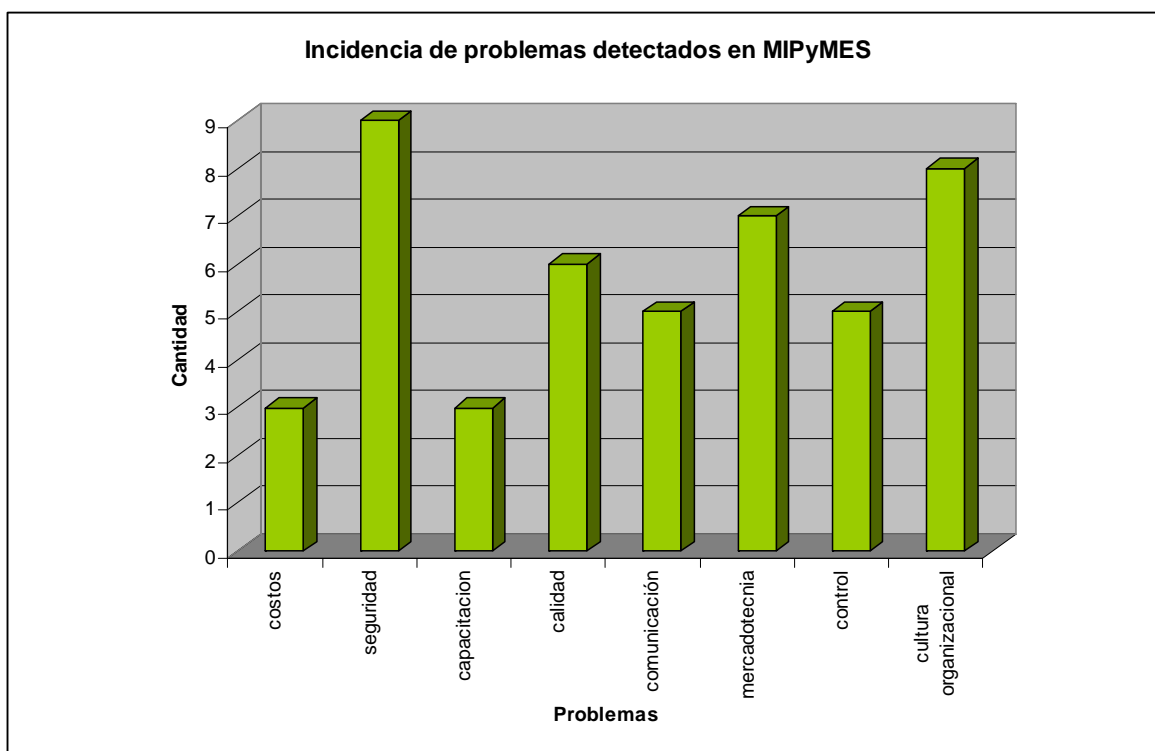
Fuente: Secretaria de Economía 2005

Relación de MIPYMES a las que se aplicó cuestionario.  
COAHUILA 2006

Nombre	Giro	Clasificación	Problemas Principales
NIMEX ,SAdeCV	Plásticos	Mediana	Seguridad y Calidad
RHI RefMex SAdeCV	Construcción	Pequeña	Comunicación y Seguridad
UNIBLOK, SAdeCV	Construcción	Pequeña	Mercado y Calidad
RY D E R	Logística y servicios	Mediana	Comunicación y Cultura Organizacional
GIBSA	Alimentos	Grande	Control y Costos
COMPUMAK	Servicios de sistemas	Pequeña	Servicio al cliente y Calidad
DELICIAS GASTRONOMICAS, SA DE CV	Alimentos	Pequeña	Seguridad y Calidad
AGROFORMULADORA DELTA, SA de CV	Químicos y fertilizantes	Pequeña	Seguridad y Cultura Organizacional
QIMMCO Centro Tecnológico	Metal Mecánica	Pequeña	Seguridad y Capacitación
CINEMAS HOYTS	Diversiones	Pequeña	Seguridad y Cultura Organizacional
DAIMLER CHRYSLER, SA de	Automotriz	Grande	Comunicación y Cultura

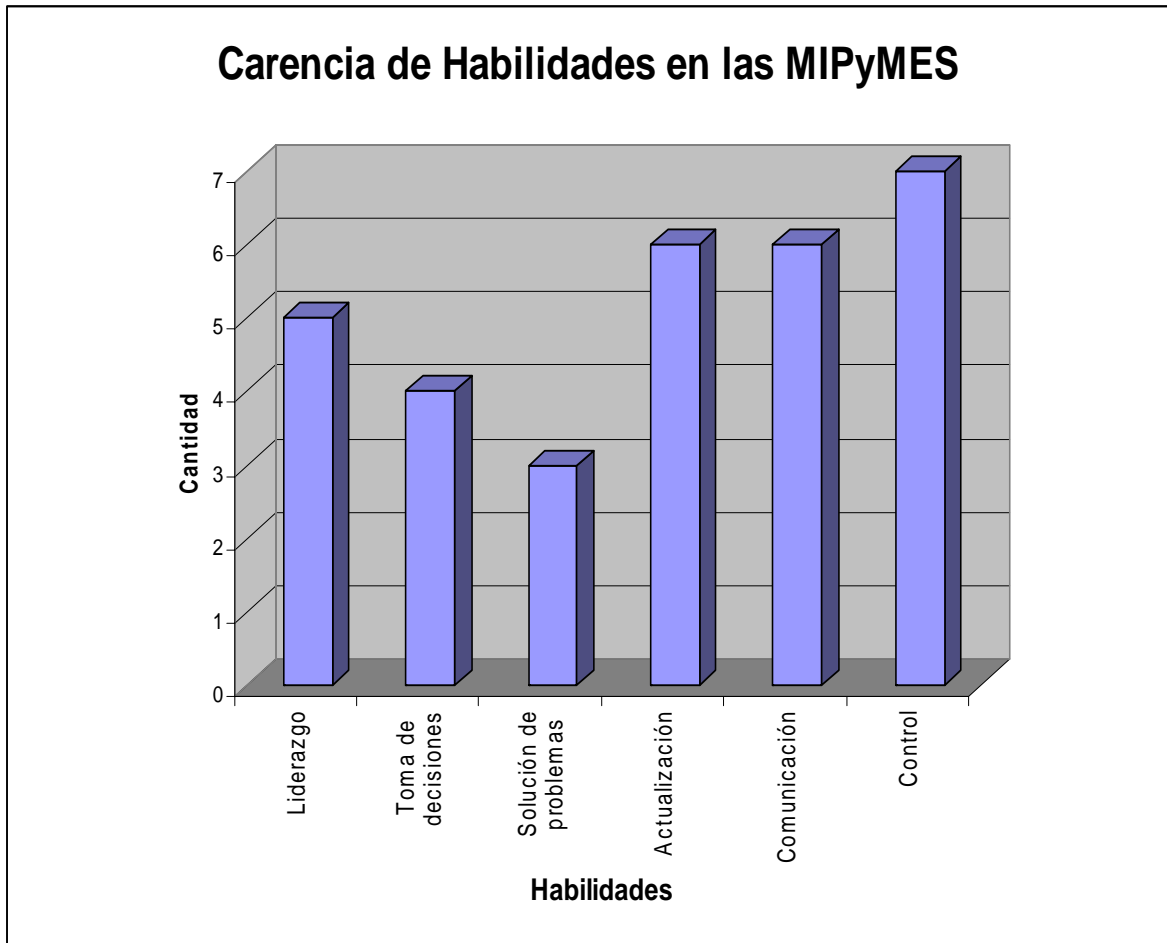
CV			Organizacional
VITROMEX	Losetas	Mediana	Mercado y Control
CINSA., SA de CV	Mono blochs	Grande	Mercado y Costos
PAPELERÍA DEL MAESTRO	Papelería y librería	Micro	Servicio al cliente y Cultura Organizacional
PLAZA SÉSAMO SALTILLO	Diversiones	Micro	Mercado y Servicio al cliente
PLÁSTICOS FLAMBEAU SA DE C.V.	Plásticos	Pequeña	Comunicación y Seguridad
GRUPO SORIANA.	Servicios comerciales	Mediana	Comunicación y Cultura Organizacional
GRUPO VANGUARDIA	Información	Pequeña	Calidad y Cultura Organizacional
IRON WHEELS, SA DE CV.	Ollas	Pequeña	Control y Capacitación
EMBOTELLADORA DEL CARMEN,	Bebidas	Grande	Capacitación y Seguridad
CADENAS, AUTO MERCADO DE LAS FUENTES	Servicios Comerciales	Pequeña	Calidad y Control
FLETES Y TRANSPORTES RUÍZ , SA DE CV	Transporte	Pequeña	Costos y Seguridad
COPPEL SA .DE CV.	Departamental	Mediana	Cultura Organizacional y Control

Grafica No.1

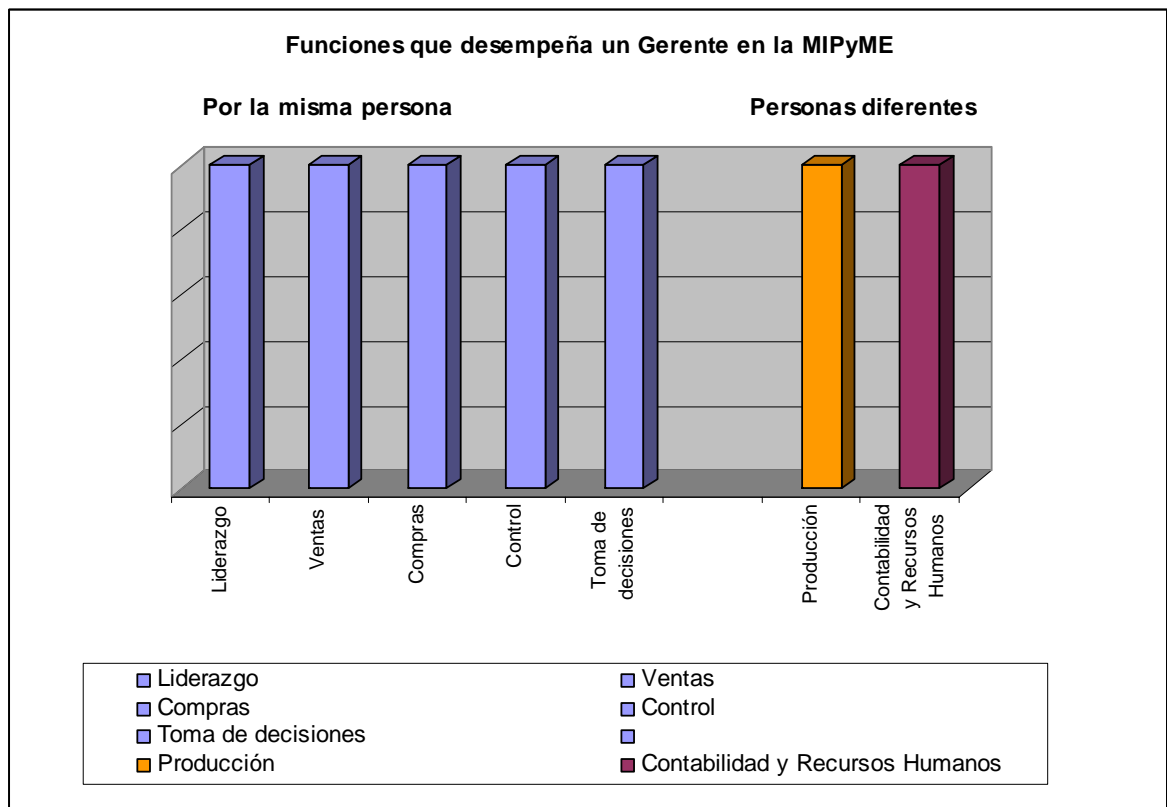




Grafica No.2



Grafica No.3



## **CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIDAD EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (PYMES).**

Adalberto Cabello Chávez \*  
Raúl Conde Hernández \*  
Rafael Reyes Avellaneda\*

### **Resumen:**

La Globalidad entendida como el modelo neoliberal de libertad de mercado, donde se da la libre competencia entre empresas, y la sobrevivencia de las más fuertes, es la ideología dominante, en la aldea global. El gobierno mexicano retoma el modelo neoliberal. Se entiende la política industrial sobre las PyMEs, dentro del modelo económico de Globalidad, como: la libertad de mercado y libertad de empresa, dentro de un contexto de estabilidad macroeconómica. Se propone re-definirla como: el apoyo financiero, de asesoría en gestión, y desarrollo regional por parte del gobierno federal dirigido hacia la competitividad de las PyMEs. La propuesta para implementarla es primero orientarla al significado o naturaleza de la PyME, no como empresa sino como una organización familiar. Y segundo, orientar la organización pequeña e informal, ha integrase bajo principios de participación comunitaria, solidaridad y extensión de la familia, a un mercado local o regional.

### **Introducción.**

El objetivo de este ensayo es: evaluar la política industrial, dentro del contexto de Globalidad, del sexenio anterior y revisar el actual, sobre la micro, pequeña y mediana empresa (PyME), que corresponde el 99% de las empresas manufactureras del país, y hacer una propuesta de reelaboración de política industrial específica sobre las PyMEs. La metodología propuesta es de "análisis de contenido", donde se define la política industrial de los sexenios mencionados, dominada por el eje rector económico, sobre lo político y social, como: la no-existencia de política industrial, es decir, el gobierno promueve simplemente la libre competencia de empresas, en el mercado, dándose la permanencia en el mercado de la empresa que mejor se adapte al mismo, o de la más fuerte. De soportarla sólo en libertad de mercado y libertad de empresa.

La propuesta de este ensayo es redefinir la política industrial como: el apoyo financiero, de asesoría y desarrollo regional, por parte del gobierno federal hacia la competitividad o permanencia de las PyMEs en el mercado. La propuesta se sustenta por un lado, en el fracaso de la política liberadora y desreguladora para estimular el desarrollo manufacturero de la mayoría de los establecimientos industriales manufactureros del país, y segundo, en el fracaso de instrumentos de fomento admitidos por el mercado "libre". Los programas fomentados por la Secretaría de Economía, al ser evaluados (1993) y revisados (2001) han mostrado su ineficiencia.

\* Profesores investigadores Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México, D.F., México. Correo electrónico [rera46@hotmail.com](mailto:rera46@hotmail.com)

Sólo algunos programas sociales gubernamentales aislados, han mostrado éxito, como: el apoyo a investigadores o facilitadores (CONACyT) para promover proyectos productivos en comunidades pequeñas; o el apoyo a proyectos productivos viables en el ámbito de la comunidad, dentro del programa "oportunidades", como un objetivo secundario.

Se plantea la necesidad de reorientar la política industrial hacia la naturaleza de la PyME como organización familiar, identificando un perfil productivo y organizacional, que nos permite encontrar las debilidades y fortalezas de las PyMEs. Y de esta forma, reorientar la política industrial ha dar respuesta a las debilidades de las mismas.

Se propone orientar, además, la política industrial hacia el desarrollo regional de las PyMEs, integrándose, bajo los principios de participación, solidaridad y extensión de la familia en la comunidad. Apoyándose en las tradiciones y oficios de la comunidad. Y organizándose bajo los principios de la cogestión o autogestión.

#### I. Rotación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PyMEs): un proceso continuo de nacimientos y muertes.

Por PyMEs se entenderá la concepción (Suárez Nuñez, Tirso, 2001), de toda organización de dimensión reducida que da lugar a un financiamiento y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes. Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, fuera de la racionalidad administrativa o del control de gestión, es decir los recursos se controlaran a través de mecanismos informales, como pueden ser la vigilancia de los recursos por familiares o amigos.

Las PyMEs de acuerdo a esta propuesta conceptual y bajo criterios cualitativos (Suárez Nuñez, Tirso, 2001), sustentados en la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1995), pueden ser clasificadas en forma distinta a los parámetros cuantitativos de nivel de ingreso (ventas), y tamaño (número de trabajadores). Las características cualitativas que interesan en este trabajo son: a) Las PyMEs se financian por medio de canales financieros no convencionales, a través del ahorro familiar y el crédito de los proveedores, al no tener solvencia económica para acudir a los circuitos de financiamiento formales, esto se sustenta en la encuesta (1999) realizada por Ruiz (2002), en donde las principales fuentes de financiamiento para el arranque de las pequeñas empresas son: el ahorro - 74.3% - y prestamos familiares - 6.1% -, mientras los bancos tuvieron una participación de sólo 8.2%. Hay que aclarar que los bancos comerciales son una opción presente, pero poco utilizada: menciona Ruiz (2002) según datos del Banco de México de 1998, 1999, y 2000, que el principal financiamiento externo, para las pequeñas y medianas empresas son los proveedores - en promedio 53.18% -, en cuanto al financiamiento de los bancos comerciales es de sólo 22.3% en promedio; b) El mercado al que tiene acceso son nichos de mercado locales o concentrados regionalmente, esto es el emprendedor, localiza nichos de mercado o intersticios, donde pueda posesionarse, así nos dicen Arriaga, Conde y Estrada (1996), de acuerdo a la encuesta INEGI-NAFIN, el hecho de que la microempresa atiende mayoritariamente al consumidor final (59.7%), mientras que la pequeña empresa se integra a empresas nacionales (40.3%), y en el caso de la mediana empresa participa con los mayoristas (48.4%) y con las empresas nacionales (39.3%); c) Dada la limitación financiera que las caracteriza, hace que las iniciativas de gestión representadas en las

micro y pequeñas empresas deban explicarse en buena parte por el talento emprendedor de los dueños, utilizando de manera creativa e informal los recursos financieros escasos, en este sentido Arriaga, Conde, y Estrada (1996), nos dicen que la mayor parte de sus recursos financieros van destinados a materia prima, mostrando una relación inversa entre el tamaño de la empresa y su proporción de gasto en materia prima, es decir, la microempresa y la pequeña empresa ocupan una gran parte de sus recursos en la compra de materia prima, lo que significa que el mayor peso en la fijación del precio de sus productos, lo ocupa el costo de la materia prima.

Hoy en día hay un consenso generalizado, de la importancia de las PyMEs dentro de la actividad económica del país, pero deben ser consideradas no como empresas, sino más bien, deben ser consideradas organizaciones pequeñas y familiares, con objetivos y características distintas a la gran empresa.

Algunos datos que nos ubican dentro de éste contexto son: las PyMEs comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, representando el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son microempresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado. Con esta información corresponde a las PyMEs el 98.27% de los establecimientos con una generación de empleos de 49.41% (Censos económicos 1994, 1999, Sistema de cuentas nacionales INEGI, IMSS, Banco Información Sectorial de la Secretaría de Economía).

Otros datos, que impactan a la situación actual de las PyMEs son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años (Grabinsky, 1992), siendo el índice de mortalidad altísimo. ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por PyMEs? Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas: así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas. En México nos dice Ruiz Durán (2002), los datos censales de 1998 comparados con los del 1993 dan un crecimiento de 123, 617 nuevas empresas por año. Este proceso estuvo dominado por microempresas, el incremento explica el 97.54% de estas empresas. El problema de esta expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de sobrevivencia precaria. En el caso mexicano, la microempresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más. El sector de pequeñas y medianas empresas ha mostrado resultados más positivos según Ruiz (2002).

Se cumple así la relación que señala que entre mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas, así en la gran empresa el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo, en la mediana empresa es el 58.72%, en la pequeña empresa el 39.07%, y en la microempresa el 35.81%. Lo que indica claramente que la micro y pequeña empresa son las que tienden en mayor porcentaje a desaparecer (Nafin, 1993).

Este problema, de la falta de competencia y de la desaparición de las PyMEs en México se agudiza más con la apertura económica que se empieza a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las PyMEs un posicionamiento en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos venidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos. Se debe por tanto modificar la estrategia industrial de las PyMEs para poder posicionarse en el mercado. Se hace necesario generar estrategias que garanticen que las PyMEs sobrevivan y se sostengan en un ambiente competitivo.

En este marco de globalización, las PyMEs deben ser consideradas organizaciones pequeñas, con rasgos sociales, o de una naturaleza familiar, que tiene como objetivo económico sostenerse en el mercado, con el fin social de mantener y dar prosperidad a la familia.

Esta visión propia (de identidad) de organización pequeña y familiar, es adecuada a las condiciones del modelo económico de sustitución de importaciones (sistema cerrado), debemos proponer alternativas o estrategias al modelo neoliberal (sistema abierto). Lo que se propone entonces, es un primer cambio de concepción de la PyME: de empresa a organización pequeña y familiar, que identifique sus debilidades y fortalezas, y un segundo cambio organizacional: de organización pequeña e individual a una organización de asociacionismo empresarial integrada a una comunidad y al desarrollo regional.

## II. Repercusiones de la Globalidad en las PyMEs.

La Globalización es una categoría integral e ideológica de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, lo más visible es lo económico, es decir, lo que se conoce como el modelo neoliberal, entendido en estos términos, como la libertad de mercado, desregularizar la organización económica del mercado, lo que significa respetar solo la norma de: libre circulación de inversión, mercancías e individuos. Las repercusiones de la libertad del mercado, impactan la forma de organización cultural, política, y laboral de la sociedad. Es decir se forma una esfera de flexibilidad que cubre los tres ámbitos. La cultural global se mezcla con la cultura local, formando a través del sincretismo una cultura ecléctica; el Estado sede la rectoría del mercado, a las empresas transnacionales, que lo controlan a través de estrategias como: la flexibilidad productiva, y la diversificación de la demanda; y los derechos laborales o las condiciones de trabajo, se flexibilizan también, es decir se minimizan también, con el fin de hacer competitivo el trabajo, y atraer la inversión para crear fuentes de trabajo.

Hoy en día el mundo está integrado como una aldea (Globalidad), pareciera que solo existe una sociedad global sin fronteras, en donde circulan libremente los miembros de esta sociedad, realizan transacciones económicas y transfieren los símbolos culturales de la aldea global, no hay ninguna restricción, las transacciones se realizan libremente, dentro de una economía global y una cultura global. El Sincretismo, visto como fenómeno económico y cultural, ha logrado su objetivo: una sociedad monolítica, en donde predominen las virtudes de la libertad del mercado, prevalece la libre empresa, y el Estado simplemente otorga las condiciones de infraestructura, la estabilidad macroeconómica, y el orden legal, para la operatividad de las transacciones económicas,

en este caso realizadas por las empresas globales, transnacionales, que son las que deben participar en el mercado mundial.

Contamos con tres elementos que estructuran la sociedad global: la Globalización, el Estado, y la Empresa Transnacional, dentro de este esquema deben funcionar los individuos o miembros de la sociedad global. Pasemos a explicar cada uno de estos elementos para entender la sociedad global.

La Globalización de nuestra sociedad capitalista ha sido posible realizarla a través de la tecnología de frontera, la Tecnología de la Información, ¿Cómo funciona esa "Tecnología de la Información"? Es clave para su funcionamiento la comunicación Vía Satélite, tecnología utilizada por un medio como la Televisión, ésta sincroniza en un mismo momento, en un segundo, los sucesos relevantes de todo el mundo hacia todo el mundo, Vía Satélite. Otro elemento de comunicación es la tecnología de la red mundial: Internet, los individuos en diferentes espacios se comunican simultáneamente o en diferentes momentos vía la red de la información "Internet", que funciona a través de la sincronización de la computadora personal, el software y el teléfono. Esta comunicación momentánea y al instante abre un "espacio social transnacional" (Beck, Ulrich, 1998), la sociedad ya no está vinculada a un espacio concreto, ya no tiene un límite según la concepción Estado-Nación de la sociedad, lo que significa solo comunicarte dentro de tu mismo territorio. Esto es, un miembro de la sociedad global se integra o comunica a otro miembro en espacios diferentes en forma sincronizada en un mismo momento, o en momentos distintos.

También quiere decir que un miembro puede trasladarse físicamente en unas cuantas horas a cualquier parte del mundo: partir, viajar, llegar e integrarse (teniendo la opción de éxito o fracaso). El "espacio social transnacional" es un espacio sin fronteras en donde todos los miembros interactúan en una aldea global, donde los usos y costumbres se mezclan, construyendo culturas híbridas. Es la vía, no la de la comunicación e información del mundo desarrollado o del mundo en vías de desarrollo. Existe ahora una tercera vía, que conecta por ejemplo, al emigrante mexicano de Nueva York con su lugar de origen, con sus pequeñas comunidades de Puebla, Oaxaca y Michoacán. Donde los emigrantes mexicanos organizan comités de apoyo con el fin de trasladar fondos para la construcción de acueductos para agua potable para sus comunidades de origen, o en su caso la restauración de Iglesias o Plazas Públicas. La comunicación integral entre miembros de una sociedad global, la facilita la tecnología de la información: los Satélites, los Teléfonos Celulares, las Líneas de Fibra Óptica, el Hardware, el Software, el espacio territorial o las fronteras de una nación son traspasadas, por esta Tecnología de la Información, el Estado simplemente cumple con su función que es proporcionar la infraestructura, la estabilidad macroeconómica y el orden legal.

Dentro de esta perspectiva de comunicación global y por tanto de aldea global, entenderemos la concepción de Globalización, como:

- ✓ La Globalización: es la liberación de las relaciones económicas de la sociedad y por tanto de las relaciones sociales (Beck, 1998). Es la libre circulación de la inversión o capital, mano de obra o trabajo, comercio, cultura, comunicación, e información.

- ✓ La Globalidad: es la existencia de una aldea global, que incluye las relaciones sociales de la aldea, relaciones que no están integradas a una política de Estado – Nación (Beck, 1998). Las relaciones sociales entremezclan formas económicas, culturales y políticas que reproducen el modelo occidental.
- ✓ El Globalismo: es la ideología liberal del mercado (Beck, 1998), que trastoca lo social, es decir: lo económico, lo cultural y lo político, lo que implica una transnacionalización de los usos y costumbres.

Los símbolos globales de lo económico y cultural, se entremezclan en lo que Beck (1998) llama según Robertson: “Glocalización” (Sincretismo), la mezcla de lo global y lo local, o una cultura ecléctica donde dominan los símbolos globales: “Coca-Cola”, “Corona”, “Levi’s Strauss”, con la subsistencia de símbolos tradicionales locales, en el caso de México: “Gorditas”, “Jorongos”, “Sombreros”, configurando una cultura global.

El Estado Asistencial, que regulaba el rumbo de la economía, ya no existe, el Estado se minimiza y por lo tanto el presupuesto también para el sistema de pensiones, gasto social y la justicia impositiva. El poder de negociación de los sindicatos disminuye también ante la eliminación del Estado Benefactor.

El rumbo es hacia una Economía Transnacional (Beck, 1998) donde se eliminen las trabas a la inversión, es decir la eliminación de la normatividad ecológica, sindical, asistencial y fiscal, lo que significa destruir el trabajo e incrementar más la producción y beneficios.

El círculo virtuoso al que apuestan los territorios o países es capital transnacional + impuestos + puestos de trabajo, que “supuestamente” gotearan a toda la economía, lo que es falso, puesto que estas empresas crecerán junto con sus proveedores, sus empleados y trabajadores, éstos gotearán hacia el sector comercio formal e informal, y los empleados de estos sectores, gotearán hacia los minoristas o detallistas formales e informales, pero la cadena se interrumpe, muchos sectores de la población quedarán fuera no sólo en el sector urbano, sino también quedará fuera el sector rural.

La Relevancia de este Ensayo, radica que dentro de esta concepción ideológica dominante capitalista, que es la Globalización, existen actores económicos distintos a los ya mencionados, en donde participan y trabajan los miembros de la sociedad, por lo menos en la mexicana, que es: la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Su posicionamiento de las PyMEs es fundamentalmente dentro de los mercados locales y regionales, que están relativamente integrados a la Globalización, y que supuestamente deberán integrarse, ocupando esos espacios las empresas Transnacionales haciendo desaparecer a las PyMEs.

En México específicamente la política económica de sustitución de importaciones (Tello, 1980), después de la segunda guerra mundial, hasta los años 1970s, se basaba en tres ejes rectores: barreras arancelarias basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas a productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso de bienes de importación por el interés nacional. Los efectos en la capacidad industrial fueron: estancamiento tecnológico, nula inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad

del producto, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional. El Estado apoyó el desarrollo del capital industrial, garantizando un mercado cautivo oligopólico, no basaba su competencia en costos y calidad, sino en una alta tasa de ganancia, basada en bajos salarios a la mano de obra, recursos agrícolas restringidos a bajos costos, tarifas de servicios de electricidad y gasolina sin alzas, además del apoyo en centros urbanos de infraestructura que apoyará el crecimiento industrial. Todas estas prebendas otorgaban al capital su ventaja competitiva.

El cambio hacia un nuevo modelo de mercado abierto hacia el exterior, produjo cambios estructurales en la política económica (León, Samuel, 1992) con sus respectivos efectos, estos fueron: estricto control de las finanzas públicas, desregulación de la IED (Inversión Extranjera Directa), desregulación de empresas públicas, apertura comercial y pactos económicos. Sus efectos correspondientes fueron: restricción del gasto social, incremento de la IED, adelgazamiento del Estado, desaparición de PyMEs ante las nuevas condiciones de competencia y fortalecimiento de la ET (empresa transnacional), y control de la inflación. La falta de competitividad del empresariado nacional, fue resultado, que ante la apertura comercial y la desregulación de la IED, su participación con productos de baja calidad y alto precio, tiende hacia abajo ante la competencia de productos del exterior de calidad y bajo precio.

La importancia de rescatar a la PyME la encontramos en el siguiente dato: de las PyMEs que se sostienen en el mercado y de sus empleados, surge el 46% de los empresarios en México (Ruiz, 1995)

La relevancia de este trabajo dentro de los Estudios Organizacionales, es identificar a la PyME como una organización pequeña y familiar, que busca: sostenerse o integrarse a la Globalización. Un primer paso orientado hacia esta estrategia es: identificar las debilidades y fortalezas de la organización familiar; con el fin de definir una política industrial apropiada; un segundo paso, es integrar a la PyME a su contexto natural, el mercado local, dirigiendo su política industrial hacia esta integración.

Dentro de la Globalidad en el que están insertadas las PyMEs, en esta apertura de mercado, el hecho más significativo y distintivo es: el acuerdo de libre comercio de América del Norte: TLCAN, este acuerdo introdujo una nueva diferenciación en el seno del aparato industrial mexicano esta transformación o cambio puede analizarse en términos de la dicotomía de ganadores-perdedores. Los ganadores son aquellas empresas que ya están integradas en el circuito de exportación directo o indirecto, o en otro caso, las que logran reestructurarse en capacidades productivas e integrarse a este circuito. Dentro de estos ganadores no se considera la forma de producción de: "Subcontratación de tipo Maquila", que simplemente es una forma de ensamble, pero que no introduce capacidades productivas: Maquinaria, Investigación y Desarrollo e Innovación del producto, reconociendo sin embargo su aporte al empleo pero también a los salarios bajos (Conde, en prensa). Los perdedores son indudablemente las PyMEs por su carácter familiar y su precaria tendencia hacia la ineficiencia, o si se quiere ver de una manera transparente por: su organización familiar, su limitación de recursos y una gestión informal.



### III. Evaluación de la Política Industrial en las PyMEs.

Con la apertura comercial en México, a partir de los 1980s, y el desarrollo de un modelo de liberación de mercado, la política industrial que promueve el Estado Mexicano, es básicamente sólo libertad de comercio, y libertad de empresa, jugando su papel en el mercado de dar: estabilidad macroeconómica, infraestructura sólida que comunique a todo el país, y orden legal.

Esto se confirma con el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que propone para el crecimiento económico sostenido y sustentable, cinco grandes líneas estratégicas, de las cuáles, para cumplir con su objetivo dos son aparentemente muy importantes: 1) Establecer condiciones para propiciar la estabilidad y la certidumbre de la actividad económica; 2) Aplicar políticas sectoriales pertinentes. En cuanto a esta segunda línea considera la actividad industrial como prioritaria, definiendo las siguientes estrategias para apoyar este sector: 1) La actividad reguladora del Estado no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva de los particulares, es decir, dice debe promoverla, en el caso de las PyMEs, a través de un programa de desregulación y simplificación administrativa, lo que pretende es eliminar la discrecionalidad innecesaria de la autoridad y el exceso de tramites burocráticos que impidan a las PyMEs concentrar su atención y esfuerzo en la producción y las ventas; 2) La necesidad de contar con una infraestructura adecuada, moderna y suficiente, como requiero para el crecimiento económico, la integración de mercados y el desarrollo regional.

Estas son las estrategias neoliberales que propone el Estado Mexicano que confirman su papel de desregulador administrativo y de proporcionar estabilidad macroeconómica, para el desarrollo industrial, de la empresa transnacional y de las PyMEs. Que tratándose de las PyMEs, y de las características que presentan de acuerdo a lo informado en este ensayo, son insuficientes y con falta de imaginación.

En este ensayo entenderemos por política industrial, el apoyo financiero, de gestión y social o comunitario, orientado por el Estado hacia la competitividad de las PyMEs, en otros términos hacia la permanencia de las PyMEs en el mercado. La propuesta es dirigir esa política industrial hacia la organización familiar y hacia formas organizacionales de asociacionismo empresarial que integren a las pequeñas empresas a la comunidad y al desarrollo regional.

Revisemos el intento que hace la Secretaria de Comercio (1993), para integrar encadenamientos productivos. La política industrial como un mecanismo del gobierno federal, que reactive la planta industrial, y específicamente a las PyMEs, son bosquejos, o esbozos, para organizar a las PyMEs, como organizaciones modernas, quitándoles su connotación anacrónica. El gobierno federal impulsó la creación y organización de la Empresa Integradora (EI), (Decreto, Mayo 1993), como una forma de integración de PyMEs con el fin de elevar su competitividad, inducir la especialización de este tipo de empresas que diera como resultado un producto diferenciado en precio, calidad, y consolidará su participación en el mercado interno e incrementarla hacia el mercado de exportación. Un análisis de este programa de la EI, fue realizado por Arriaga, Conde y Estrada (1996), de acuerdo a un censo realizado por SECOFI (1995), los resultados son pobres o magros: de 188 sociedades registradas ante SECOFI, 115 estaban funcionando y 73 (39%) no operaban por causas diversas. De las empresas encuestadas, el 35% aumentaron sus ventas, 21% las disminuyeron y 12% quedaron igual. De las empresas que disminuyeron sus ventas el factor que más impacto fue el tener problemas en el

trabajo de cooperación (28.6%). Aunque las que disminuyeron sus ventas lograron economías en la compra de materias primas (71.4%) y aumentaron la eficiencia en la comercialización de los productos (52.4%). Sólo 1 empresa de las 101 empresas encuestadas logró en forma regular exportar. No hay que dejar de mencionar el entorno económico negativo, ante la recesión que sufrió el país a partir de diciembre de 1994 y todo 1995.

En la misma época (1993 - 1996) un proyecto individual propuesto por dos investigadores (Domínguez y Hernández, 2001), apoyado por CONACyT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), para promover el desarrollo social de una pequeña comunidad: Concepción Buenavista, Oaxaca, tiene éxito. Esta comunidad es una de las culturas más antiguas de México, siendo la actividad más habitual el tejido de los sombreros de palma, la cual es aprendida por los niños desde pequeños. La actividad tradicional del tejido de los sombreros de palma y su venta como producto semiterminado se transformó en el desarrollo de productos de palma diferentes y con calidad artesanal, a través de una organización de asociacionismo empresarial y de integración hacia la comunidad.

Dicha organización se logró mediante la aplicación de una metodología de investigación participativa que duró cuatro años (1993-1996) El trabajo comunitario consistió en un taller de tejido de estambre donde pequeños grupos de mujeres mixtecas discutían los problemas sociales y políticos de su comunidad. Con la maduración del grupo se aprendió a identificar los problemas en la elaboración de los productos de palma y se actuaba para resolverlos. Finalmente, se hizo la prueba de mercado donde adquirieron la habilidad de conocerlo y a medida que sus productos ganaban demanda se volvieron más rentables al aumentar hasta diez veces su precio normal. El auge económico logrado se tradujo simultáneamente en desarrollo comunitario cumpliéndose los objetivos para los cuales se constituyeron de individuos, a grupos, y de grupos a asociacionismo organizacional.

Pasemos ahora a la revisión de la política industrial del régimen actual, Foxista, refiriéndonos específicamente al programa de encadenamientos productivos para las PyMEs, por parte de la Secretaria de Economía. Después del fracaso de mayo de 1993, aparece un nuevo decreto en marzo del 2001 (Diario Oficial), ocho años después, con el mismo fin de formar encadenamientos productivos, por medio del FIDECAP(fondo de fomento a la integración de cadenas productivas), que tiene como objetivo: impulsar la integración empresarial a través de encuentros empresariales de negocios, y un sistema de información integral de empresas. Tiene además asignado un presupuesto de \$164,069,600.00, para impulsar, según la meta, 50 proyectos de impacto regional. Los solicitantes a estos recursos deberán registrar su proyecto ante la Secretaria de Economía. El cuál será evaluado por una comisión en términos de rentabilidad, si pasa la prueba, se le asignaran recursos desde \$50,000.00 hasta \$3,500,000.00. Los recursos se canalizarán a apoyar al proyecto productivo, para fondos de garantía y elaboración de estudios.

Sin contar ahora con el estudio de resultados del programa, pero tomando en cuenta los resultados del sexenio anterior, se puede predecir que por decreto, igual que en el pasado no se forman encadenamientos productivos. Que las PyMEs son organizaciones familiares, interesadas en mantener el control familiar, fuera de la cultura de asistir a encuentros empresariales, si se quiere que tengan éxito, lo primero es reconocer que son

organizaciones familiares y buscar acercarse a ellas con el lenguaje propio de la familia y el amigo, o, lo que es lo mismo, gastar presupuesto para formar una cultura familiar, antes de promover encuentros empresariales.

En cuanto a los proyectos regionales es una buena iniciativa, pero una iniciativa que no ha sido constante o no se ha mantenido en el tiempo. Además el monto hacia los proyectos es insuficiente, sustentado en el hecho: 90% de las empresas del país son PyMEs. Se necesita además simplificación administrativa para facilitar la integración de las pequeñas empresas a estos proyectos regionales, para hacerlos claros y transparentes a todas las empresas.

En resumen existe un vacío en la construcción de una política industrial para la PyME por parte de la Secretaria de Economía, o en otras palabras, no existe una política industrial sustentable.

#### IV. Propuesta Sustentable para la PyME.

La propuesta sustentable, es saber comprender la naturaleza intrínseca de las PyMEs, su organización familiar, distinta a la organización de una gran empresa, entendida está como una organización racional y con el fin de expandirse o crecer en el mercado. Las PyMEs deben ser comprendidas fuera de este contexto, las PyMEs no son organizaciones racionales, son organizaciones pequeñas y familiares que surgen bajo la presión, muchas veces, de buscar un ingreso familiar, ante la falta de empleo. La apuesta de la familia es orientar sus ahorros hacia una forma de mantenimiento y prosperidad, buscando el éxito.

Bajo esta perspectiva hay que diferenciar los objetivos entre la gran empresa y la pequeña empresa, es la diferencia de objetivos de la organización racional a la organización familiar. La organización racional tiene una serie de objetivos específicos: a) económico: crecer y expandirse en el mercado, es no sólo incrementar sus ventas sino diversificar su demanda en el mercado; b) administrativo: obtener la eficiencia en el manejo de sus recursos financieros, en estos términos, es minimizar costos y maximizar la ganancia; c) social: dar una imagen positiva hacia la comunidad, es ser reconocida como benefactora de la misma comunidad (Megginson, Mosley, y Pietri, 1988). El mecanismo de operación es muy claro bajo estos términos: La organización racional tiene por naturaleza a ser eficientista en el manejo de sus recursos, y a ser eficaz buscando crecer y expandirse en el mercado, es un método racional de operar, se obtiene la eficiencia, la liquidez y se invierte ese dinero en expandirse en el mercado.

La organización familiar tiene una serie de objetivos transparentes de acuerdo a su naturaleza: a) económico: sostenerse en el mercado, buscando mantener su nicho de mercado, sacrificando beneficios si es necesario; b) administrativo: generar ingresos arriba de los costos, lo que generara beneficios para la familia; c) social: mantener o sostener a la familia, como una fuente de ingreso perdurable o sostenida para la misma. A partir de estos objetivos observamos una dinámica de operación distinta: la organización familiar tiende a generar ingresos arriba de sus costos, para orientar los beneficios al sostenimiento de la familia.

A partir de sus objetivos, características censales y operatividad podemos definir un perfil productivo de las PyMEs mexicanas: escaso o nulo acceso al crédito, su fuente de financiamiento es el ahorro familiar; equipamiento mínimo, propio de la falta de recursos financieros; productos con bajo valor agregado posicionados en un mercado local, casi estancado o poco dinámico (Conde, en prensa).

Es pertinente en términos organizacionales, definir el perfil de las PyMEs mexicanas, para explorar su funcionamiento interno y explicarnos que sucede adentro de ese sistema cerrado: es una organización administrativa marcada por comportamientos familiares, y mecanismos informales de gestión (Conde, en prensa). La organización administrada familiarmente debe ser entendida como una integración de funciones, o dicho de otra manera, como la ausencia de separación entre la planeación y operatividad en la organización familiar, esto quiere decir, que el dueño de la organización, puede o está al mismo tiempo, desempeñando el rol de tomador de decisiones, supervisor de los operarios, o ser en un momento dado, operador el mismo. Los mecanismos informales de gestión se definen en términos organizacionales como: la discrecionalidad individual para comportarse inversamente a un comportamiento pre-programado (Hall, 1987), hay una discrecionalidad para que un miembro de la organización pueda realizar distintas funciones, de acuerdo a las necesidades de trabajo que se presenten, se habla entonces, de un trabajador flexible, polivalente, dispuesto a realizar diferentes funciones.

Podemos ahora sí, hacer un análisis estratégico de la organización familiar de: debilidades y fortalezas (Steiner, 1983). Sus debilidades son indudablemente identificadas en su perfil productivo: escaso acceso al crédito, equipamiento mínimo, productos con bajo valor agregado, y mercados casi estancados, poco dinámicos. Sus fortalezas se encuentran en su perfil organizacional: flexibilidad para asumir el rol tanto en la planeación como en la operatividad, y flexibilidad del trabajo, al asumir un trabajador, funciones o roles distintos.

La política industrial debe ser dirigida entonces, hacia la sostenibilidad y mantenimiento de la organización informal, atacando las debilidades de la PyME, proporcionando créditos blandos por parte del gobierno federal, algo que no se ha dado en el mismo, una causa posible es la disciplina en las finanzas públicas, dominadas, por la restricción del gasto público y la oferta monetaria. Una posible respuesta es el modelo italiano, donde se otorgan créditos blandos, a través de la banca comercial a largo plazo, y los intereses los cubre el gobierno italiano (Bianchi, Miller y Bertini, 1999).

La política industrial debe ser dirigida también, a darle a la organización familiar cierto grado de formalidad, específicamente en la separación de funciones de planeación y ejecución, sobre todo para darle a la planeación su papel de tomador de decisiones, y manejo con control de los recursos financieros. Esto puede ser solucionado por el gobierno con: asesoría de gestión, propia a la organización familiar.

Finalmente es prioritario mencionar, la importancia de dirigir la política industrial hacia el desarrollo regional, basando esta política en tres ejes: 1) integración de organizaciones bajo principios sociales: participación comunitaria, solidaridad y extensión de la familia; 2) enlazar las tradiciones y oficios propias de la comunidad dentro de las organizaciones; 3) regular las organizaciones bajo principios de autogestión o cogestión.

Esfuerzos del gobierno federal en este sentido se han dado no sólo de la Secretaría de Economía (FIDECAP), sino también a través de la Secretaría de Desarrollo Social y el programa oportunidades (SEDESOL, 2003), pero en el caso de este programa el objetivo primario es: el desarrollo humano de las comunidades, es decir: alimenticio, en salud y educación, y los proyectos productivos viables de la comunidad, es un objetivo secundario.

En resumen la política industrial no existe, o esta centrada en las señales del libre mercado, y los pocos intentos de política industrial orientados hacia las PyMEs que se han hecho, han fracasado, sólo se han dado algunos logros aislados. La política industrial hacia las PyMEs debe ser clara y específica, sosteniéndola en el tiempo.

✓ Bibliografía.

- 1) Arriaga Navarrete, Rosalinda; Conde Hernández, Raúl y Estrada López, José Luis (1996), *Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: Una evaluación de la empresa integradora*, Análisis Económico, Vol. XIII, No. 29, 3-28.
- 2) Beck, Ulrich (1998), *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, España, Paidós.
- 3) Bendesky, León y Conde, Raúl (2001), Parral, *Comunidad y Desarrollo*, Chihuahua, México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Col. Textos Universitarios.
- 4) Bianchi, Patrizio V., Miller, Lee M y Bertini, Silvano (1999), *Políticas públicas para las PyMEs y las posibles lecciones*, en Bianchi, Patrizio y Miller, Lee M. (coordinadores), *Innovación y Territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas*, México, Jus, 91-116.
- 5) Conde Hernández, Raúl (en prensa), *"Las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes): su comportamiento reciente en el crecimiento y desarrollo económicos de México"*, en Vidal, Gregorio (coordinador), *México en la Región de América del Norte: Problemas y perspectivas*, México, Programa Universitario de Investigación Integración en las Américas, Universidad Autónoma Metropolitana - Miguel Ángel Porrúa.
- 6) Diario Oficial (15-03-2001), *Decreto para la evaluación y gestión para la asignación del subsidio destinado a la operación del FIDECAP* (fondo de fomento a la integración de cadenas productivas), México.
- 7) Domínguez H., María Luisa; Hernández Girón, José de la Paz (2001), *Desarrollo de productos artesanales por un grupo de mujeres mixtecas*, México, V Congreso de Ciencias Administrativas (ACACIA).
- 8) Grabinsky Steider, Salo (1992), *La empresa familiar*, México, Nacional financiera.
- 9) Hall, Richard H. (1987), *Organizaciones estructura y proceso*, México, Prentice Hall.
- 10) León Samuel (1992), *La nueva estrategia económica y la modernización laboral*, en *Bensusan Areous*, Graciela, (coordinadora), *Las relaciones laborales y el tratado de libre comercio*, México, UAM-X, Miguel Angel Porrua, 43-64.
- 11) Megginson, Leon C., Mosley, Donald C., y Pietri, Paul H. Jr. (1988), *Administración Conceptos y aplicaciones*, México, CECSA.
- 12) Nacional Financiera (2000), *La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase I*, 1993, México, Serie ENCUESTAS, Ediciones NAFIN.
- 13) *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, propuesto para el sexenio 1994-2000, México.
- 14) Penrose, Edith (1995), *The theory of the growth of the firm*, Gran Bretaña, Oxford University Press.
- 15) PNUD (1997), *Informe sobre Desarrollo Humano*, España, Mundi-Prensa.
- 16) Ruiz Durán, Clemente (1995), *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa para el desarrollo*, México, Ariel.
- 17) Ruiz Durán, Clemente (2002), *Desarrollo empresarial en América Latina*, en Ruiz Durán, Clemente (Coordinador), *Desarrollo Empresarial en América Latina*, México, Nacional Financiera, UNAM, Núm. 13, 11-33.

- 18) Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) (febrero, 2003), *Programa "Oportunidades"*, México.
- 19) Steiner, George A. (1983), *Planeación Estratégica Lo que Todo Director Debe Saber una guía paso - a - paso*, México, CECSA.
- 20) Suárez Nuñez, Tirso (2001), *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio, mimeo*, México, UAM-I.
- 21) Tello, Carlos (1980), *La política económica en México, 1970-1976*, México, Siglo XXI.

# **LAS MIPYMES Y LA UNIVERSIDAD EN MEXICO AL PRINCIPIO DEL SIGLO XXI:**

## **EL DESAFÍO DEL FUTURO O NUESTROS CONTINUOS DESAFÍOS**

Héctor Godínez Jiménez \*  
Ernestina I. Zapiain García \*\*  
Fernando Mercado Figueroa \*\*\*  
Edilberto Vazquez González\*\*\*\*

Los procesos de cambio tecnológicos, económicos y sociales han marcado el siglo XX y todo indica que lo seguirán haciendo en el futuro pero de manera radicalmente diferente. En este principio del 3er. milenio después de Cristo, se han evidenciado una serie de transformaciones sustanciales en el mundo que para muchos son los prolegómenos de un nuevo tipo de civilización que vehiculará a las diferentes naciones - estado en un mismo impulso de coexistencia idealmente pacífica, pero con diferentes grados de avance (preindustriales, industriales y postindustriales) dentro de la denominada globalización, crisol utilizado para imprimir en una enorme diversidad de ámbitos incluso ideológicamente confrontados, pautas recurrentes de desarrollo, de estilos de vida, de usos y de consumos.

Sin hacer ninguna consideración valorativa, esto significa que las sociedades se continuarán conformando bajo referentes cambiantes y cada vez más diversos y complejos<sup>12</sup>, lo que originará formas culturales de civilización sin precedente y por consecuencia dinámicas, agrupamientos, relaciones, normas sociales y políticas públicas presididas bajo conceptos, ideologías y con visiones que en la actualidad son impensables, aunque el ser humano en esencia no cambie pero si evolucione, invente y se reinvente en lo considerado bueno y malo.

Las concepciones y desarrollos geoestratégicos de poder, economía y de avance teórico - teleológico en lo científico – tecnológico están condicionados por las primacías multipolares en escenarios actuales multifacéticos de cooperación – confrontación, por límites ecológicos y por las enseñanzas históricas, filosóficas y doctrinarias acerca de la divinidad, el mundo, el hombre y sus manifestaciones, que no han sido ni son holísticas ni neutrales, pero de las cuales se pueden identificar esbozos y evocaciones de tendencias e inferencias en horizontes no finalistas, el tratar de esbozar escenarios aunque parciales, es esencial para la planeación en la coyuntura contextual de esta aún confusa y controvertida globalización.

Así la cogitación sobre los problemas del cambio no solo atañe su naturaleza de por sí multidimensional, sino también su direccionalidad y sus consecuencias entendidas y medidas con nuestra base de información, ética y moral actuales, las cuales deberán

\* Profesores Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades , Departamento de Economía. Correos electrónicos:\*Dr.; [drhgj@hotmail.com](mailto:drhgj@hotmail.com) \*\* Mtra. [erzapiain@yahoo.com.mx](mailto:erzapiain@yahoo.com.mx)  
\*\*\*Mtro.[fernandomercadomx@yahoo.com.mx](mailto:fernandomercadomx@yahoo.com.mx) \*\*\*\* Mtro.Universidad del Valle de Tlaxcala [veg20012001@yahoo.com.mx](mailto:veg20012001@yahoo.com.mx).

<sup>12</sup> Esto implica en otro sentido, la transformación de la tradicional división internacional del trabajo centro – periferia.

también evolucionar, por tanto hablar del futuro es hablar de tanteos, orientaciones, tendencias, visiones e intencionalidades sustentadas en la racionalidad limitada de nuestros intereses y en la exégesis de nuestros paradigmas.

Esto se valida en nuestra reflexión disciplinaria sobre el las MIPYMES en el México de inicio de siglo, pero para efectuarla tenemos que contextualizarla a partir de la enumeración de algunos de los escenarios contemporáneos que tienen que ver directa e indirectamente con la disciplina de las Ciencias Económico - Administrativas.

Así en esta última década la primacía militar bipolar (Estados Unidos - U.R.S.S.) resultante de la llamada 2ª guerra mundial, ha sido desplazada por la hegemonía económica, esto se constata en el derrumbe del bloque socialista y contrariamente al en apariencia evidente liderazgo norteamericano, ha surgido un nuevo equilibrio competitivo denominado “Tríada”<sup>13</sup> constituido por las zonas de influencia geoestratégicas de los polos económico – tecnológicos encabezados por la Unión Europea, Japón y los Estados Unidos<sup>14</sup>.

Esto en razón de que el liderazgo proporcionado por el complejo ideológico tecnológico militar nacionalista (fuerza bruta no generadora de riqueza), está siendo substituido progresivamente por el liderazgo del complejo innovador científico - tecnológico, económico y simbólico sustentado en la fortaleza estratégica del conocimiento<sup>15</sup> (generador de riqueza), que se manifiestan en el ámbito económico y de negocios, en nuevos sistemas - red organizacionales pensantes (redes neuronales en principio virtuales), con estrategias de inteligencia competitiva aunque no tengan necesariamente la escala de negocio transnacional.

Es también claro que aunque las confrontaciones ideológicas bipolares han desaparecido, se han recrudecido los conflictos en regiones localizadas que se desintegran en busca de nuevas o antiguas fronteras, todo indica que las confrontaciones principalmente de carácter religioso y étnico (como el protagonizado por Israel en el Medio Oriente) continuarán hasta que se haga una realidad el concepto –ideal- anunciado del “ciudadano global o del mundo multicultural”.

En este escenario que prescinde de la concepción tradicional de “soberanía nacional” y que es propiciado por la tendencia a la integración geoeconómica (armonización de normas y regulaciones transnacionales que facilitan el comercio y la cooperación entre las naciones) presidida por la Naciones Unidas y ejemplificada en la Unión Europea con la eliminación de las fronteras nacionales, han aparecido progresivamente los mercados globales y los competidores globales en diversos sectores que de manera continua desplazan a los competidores locales por medio de recursos y estrategias que se manifiestan por ejemplo en los denominados “productcomunes” o productos mundiales que inducen pautas de consumo generalizadas por medio de franquicias, licencias e inversiones, ejemplos son los multicitados de la Coca Cola y las Hamburguesas

---

<sup>13</sup> Concepto acuñado por Kenichi Omhae

<sup>14</sup> Países que como México cuentan con mas del 90% de MIPYMES

<sup>15</sup> “...En la economía supersimbólica lo que más cuenta es el conocimiento acerca del conocimiento” en Toffler Alvin, 1997. El cambio del poder. Plaza & Janes, España, p. 161.



norteamericanas, el Coñac, la Champagne y las Aguas embotelladas francesas, en nuestro caso el Tequila y la Cerveza .

Este movimiento es propiciado por una nueva libertad de migración y laboral que generalmente se limita<sup>16</sup> a científicos, ejecutivos, técnicos especializados y artistas, en consonancia con los avances científico – tecnológicos, lo que se ha manifestado también en la vertiente de la mundialización financiera, la cual ha generado crisis recurrentes sobre todo en los países emergentes y ha generado una nueva clase de millonarios que como individuos están en condiciones de desestabilizar con sus decisiones financieras la economía de países y de influir en las condiciones de existencia de millones de habitantes del mundo.

De esta manera, este movimiento hacia la globalización propiciado por la Triada en sus espacios de influencia, nos hace a suponer que esta creciente complejidad de interacciones inducirá a un mayor desarrollo económico, tecnológico, a una nueva tolerancia ideológica y como consecuencia a la consecución de ese ideal de armonía multicultural, sustentado en un confort sostenido por el elevado nivel en las condiciones materiales de vida para todos los ciudadanos.

En el mismo sentido es importante señalar que la creciente participación social, es la consecuencia propiciada por la liberación de las cada vez más complejas y competitivas economías y de la progresiva apertura de sus fronteras, lo que ha impulsado a su vez a la innovación tecnológica como el más seguro factor de eficiencia y como imperativo competitivo de todas las empresas en cualquier sector de actividad.

Así la nación - estado rectora, desarrollista y(o) benefactora o de libre mercado, se transforma en un estado promotor - dirigista aliado de los negocios, mediante estrategias, políticas y legislaciones que alientan la inversión y la promoción de la ciencia, la tecnología, la industria y el comercio al servicio de la competitividad, bajo el divisa de que esto se revertirá en beneficios para todos.

Esto significa en otra perspectiva un orden económico en evolución en el que como señala M. Porter “son las compañías y no las naciones, las que compiten en los mercados internacionales”<sup>17</sup>, es interesante mencionar el caso de las Células Madre para la investigación farmacéutica o de la lectura del Genoma Humano, donde una empresa privada utilizando una técnica cuestionada, tomo la delantera al esfuerzo multinacional Genoma Humano, con lo cual en base a sus avances y descubrimientos modifica el valor de sus acciones que cotizan en bolsa, es importante señalar que la propiedad de las patentes que se deriven de estas investigaciones, representan el dominio de la medicina del futuro.

Así la Ética en los negocios, es un factor que se encuentra presente cada vez más frecuentemente en las estrategias del conocimiento de las empresas de los países desarrollados industrialmente y en los emergentes, ésta se manifiesta además del uso de los conocimientos científico – tecnológicos, en la formulación de códigos de conducta que guían a sus empleados en la toma de decisiones en lo posible multiculturales, en las que se incluyen las consideraciones de higiene, seguridad, protección ambiental y que eviten engaños al cliente.

---

<sup>16</sup> Siempre y cuando no afecte las condiciones de vida locales...

<sup>17</sup> Michael E. Porter, 1990. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Vergara, México.

Es claro que las actividades de Investigación y Desarrollo (I&D) seguirán ocasionado reacomodos en el control y utilización de las fuentes de energía tradicionales, por la generación de fuentes energéticas alternativas más eficientes y menos dañinas y por nuevos aprovechamientos y aplicaciones de la tecnología tanto en el diseño, como en la producción, en la distribución y en el consumo, aunque esta tendencia se combina con la instrumentación de asociaciones de productores de determinados productos y materias primas que organizan políticas de producción y comercialización común. Así resulta evidente que las mutaciones tecnológicas no garantizan por sí solas el crecimiento económico, la competitividad a largo plazo y el bienestar de las personas, empresas y naciones, por lo que es necesario asociar al ámbito de las mutaciones industriales el de las mutaciones sociales con el fin de lograr un proceso global integrado (tecnocultura) que se constituya en un nuevo sistema de generación de riqueza sustentado a partir del manejo ecológico<sup>18</sup> de la información.

Además, la transformación de las sociedades imbrica las demandas tradicionales (para eliminar la pobreza, la inseguridad, la corrupción, la discriminación) con recientes reivindicaciones como la participación y la tolerancia social integral, el respeto a los derechos humanos biopsicosociales, el multiculturalismo, la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, lo que resulta en el surgimiento de nuevos y cambiantes valores.

En otro orden de ideas es importante destacar que los movimientos financieros de capital, han sustituido al comercio de bienes y servicios para convertirse en la fuerza de impulso de la economía mundial (alrededor de 60 veces más en volumen), por lo que los movimientos de capital y el comercio determinan el valor de una moneda, como consecuencia las grandes superpotencias como los Estados Unidos ya no controlan los resultados económicos en todos los países, ahora lo tratan de hacer con cierta frecuencia en los países emergentes y en los mal industrializados, alianzas virtuales de grupos de inversionistas y en menor medida las compañías transnacionales y multinacionales por su creciente poder de negociación, por lo que “el interés o la seguridad nacional” se perfila como una fuente de tensiones en el futuro.

En una perspectiva adicional se debe considerar que la miríada de tecnologías que se desprenderán de los sectores espacial, del transporte, de las nuevas formas de generación, aprovechamiento y transmisión de energía, de las redes de hiperconectividad teleinformática neural, de la genética y los sistemas tecnobioquímicos inteligentes, de la robótica - automática micro (celular) y la nanotecnología (molecular), de la realidad virtual y de la Física Cuántica, serán disciplinas geoestratégicas para las empresas del próximo siglo, en las cuales se deberá incluir irremisiblemente las consideraciones de la ética y de la protección ambiental o verde, por lo que el acceder a la propiedad o a la posibilidad de liderar una o varias de ellas para desarrollarlas e influir en la normatividad de sus productos y procesos es crítico para imprimir orientación y sentido a los procesos de cambio, para con esto poder generar alianzas y vínculos de interdependencia integral en las operaciones, las finanzas, los conocimientos y el comercio globales, que por otra parte y en razón de su complejidad y sofisticación requieren de estrategias, normatividad y controles supranacionales.

---

<sup>18</sup> “Es la administración holística de la información” “...la ecología de la información se centra en la manera como la gente crea, distribuye, entiende y usa la información” en: Davenport H. Thomas, 1999. Ecología de la información. Oxford, México, p. 4.

También es importante señalar que los países que han sido económicamente pobres se están enriqueciendo, hay nuevas naciones ricas de renta alta como Singapur y Hong Kong que lo han logrado a partir de la innovación y la especialización productiva, de la misma manera principalmente los países denominados emergentes tienen una perspectiva de prosperidad como nunca antes la habían tenido, bajo la condición de someterse a ajustes estructurales y que en principio les ocasionen un marasmo económico. Esta tendencia se refuerza por el hecho de que los capitales de corto y largo plazo buscan altos rendimientos, los cuales se ofrecen en este tipo de países con un grado de riesgo país aceptable y aún comparable al de los países desarrollados industrialmente, además de la adopción de políticas de privatización que generan nuevas alternativas para anclar la inversión productiva.

Así en ésta nueva dimensión competitiva mundial (think big, be global), la integración (alianzas, grupos -holdings-) de los negocios de todo tipo de tamaños, tiende a desplazar a la diferenciación aislada (con baja escala productiva) en prácticamente todos los sectores de actividad, movimiento en el que paradójicamente suceden dos fenómenos:

1º Las organizaciones se reestructuran como sistemas complejos inteligentes de información adelgazándose, aplanándose y flexibilizándose semiautónomamente a partir de procesos sustantivos simultáneos e integrales para lograr un tiempo de respuesta más rápido (sistema pensante) a las demandas del entorno cada vez más dinámico, a partir de alianzas de negocios de proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes que compiten con otros agrupamientos similares local e internacionalmente.

2º A partir de la masificación, se desarrolla una hipersegmentación selectiva de los mercados que genera a su vez una oferta estratégica precisa que tiende a individualizar los productos/servicios generados con tecnología integrada, de avanzada y de ciclo rápido.

Los negocios y la competencia se dan en una cada vez mayor complejidad y diversidad de ámbitos, escalas y dimensiones, integrados y autónomos, lo que requiere estrategias y controles de talla y carácter diferente, además de empresas diferentes que se constituyan como sistemas de valor<sup>19</sup> capaces de confrontar una competencia intensiva en información y tecnología. Este imperativo se constituye en una oportunidad para las Micro, pequeñas y medianas empresas en todos los sectores de actividad, las cuales además de profesionalizar su gestión, deberán incorporar tecnologías de teleinformática e integrarse a redes de proveduría y de comercialización virtual, liderados por grupos y empresas manufactureras, financieras o de información a escala nacional, regional o mundial, el problema no es de tamaño o de origen racial sino de ser rápidos o lentos en el aprovechamiento de las oportunidades.

De esta forma y en otro sentido, el modelo de ciclo comercial propuesto por R. Vernon<sup>20</sup>, que planteaba que conforme maduraba un producto, la producción debía trasladarse a los países de renta baja siguiendo el nivel de los salarios ha sido revocado. En efecto, ésta estrategia ofrece una ventaja que se pone en evidencia cuando los

---

<sup>19</sup> Porter E. Michael 1988. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, México

<sup>20</sup> Vernon Raymond, Nov.1980. The product life cycle hypothesis in a new international environment. Oxford Bulletin.

salarios de ese país suben y se convierte entonces en una desventaja, en razón de que no ofrece una respuesta satisfactoria cuando los competidores mejoran la calidad mediante la innovación tecnológica, nuevos procesos creativos de diseño y métodos de producción que incrementan su productividad y el valor de sus productos y reducen sus costos bajando la mano de obra como porcentaje de los costos totales, además de que no contempla la importancia en el consumo de las transformaciones sociales y culturales.

De la misma forma el surgimiento de los Tecnopolos<sup>21</sup> que se enlazan en sistemas de redes con las empresas transnacionales es una nueva forma competitiva a escala mundial, pero al mismo tiempo se está generando en paralelo un nuevo sistema de red - empresa interactivo inteligente de cooperación “virtual” y de competencia global sustentado en la integración de la I&D, las finanzas, la producción y el mercadeo, que no depende del tamaño o el volumen de los recursos, sino que se sustenta en la voluntad de los miembros de la red y de su inteligencia competitiva estratégica.

De esta manera el valor sustantivo de la empresa (calidad, productividad, rentabilidad) se desplaza de los activos tangibles (inmuebles, instalaciones, equipos, inventarios) para incluir a los intangibles (iniciativa, ideas, capacidad de diseño e ingeniería, sistemas ecológicos de información, patentes, capacidad profesional e intelectual del personal), lo que requiere concepciones estratégicas diferentes en la planeación, las alianzas, el liderazgo, la organización flexible del trabajo y en los sistemas de control (por ejemplo un sistema Contable- Financiero diferente para manejar las cadenas de valor de los activos intangibles y las actividades que generan este tipo de valor y para determinar los costos ocultos tales como el ausentismo y la rotación del personal).

Esta cambiante y compleja situación se manifiesta en los mercados locales tradicionales que sin percatarse se encuentran imbricados en mercados globales centrados en un miembro de la tríada<sup>22</sup>, así el contexto empresarial de México se constituye con aproximadamente el 98% de empresas Micro, Pequeñas y Medianas (MPYME) prácticamente en su totalidad de origen y propiedad locales a diferencia de las grandes empresas que en su mayoría son de origen extranjero; estas MYPYME de los sectores primario, manufacturero y de servicios, dan empleo a alrededor del 64% de la fuerza laboral y producen una enorme diversidad de bienes y servicios con tecnologías en su mayoría rudimentarias y muy pocas de frontera.

Por esta razón las que tienen operaciones comerciales en el extranjero, las realizan sea de manera indirecta como subcontratistas o de manera directa y cuantitativamente marginal en la mayoría de los casos y este es un indicio alentador, por lo que en función de sus limitaciones, dinámicas y potencial desaprovechado, requieren enfoques de estudio y de apoyo particulares, desde su generación y posteriormente durante su desarrollo. En la universidad pública el reto es mayúsculo, pues las pequeñas y medianas empresas serán el terreno para el desarrollo profesional de un gran número de sus egresados; en este sentido, es bien conocido el hecho que se caracteriza genéricamente a las MYPIME por

---

<sup>21</sup> Se designa así al fenómeno planeado a no del establecimiento de Laboratorios y Empresas de investigación científica y tecnológica desarrollados a partir del influjo de Centros de investigación y(o) de una comunidad Universitaria.

<sup>22</sup> De toda la inversión directa extranjera y el comercio que se realiza en el mundo, más del 80% y el 60% se realiza entre Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

sus limitantes estructurales, tecnológicas, humanas y como consecuencia competitivas, pero también por las enormes oportunidades que significan en esta coyuntura de apertura comercial, de integración de espacios económicos y de competitividad.

Estas características son las que les convierten en un campo casi virgen para los egresados universitarios, por las oportunidades de empleos que se irán generando en los próximos años, dado que para sobrevivir éstas requerirán de un manejo administrativo y técnico profesional, no improvisado e inercial (silvestre) como el que las caracteriza en la actualidad, así como de una manera diferente de concebirlas, apoyarlas y desarrollarlas, sobre todo a partir de una base de Información pertinente y adecuada a esta nueva economía del conocimiento que se anuncia.

Tradicionalmente, el rol de la Universidad se ha centrado en la Enseñanza y la Investigación, estableciendo vinculaciones con el exterior de carácter Cultural, Científico, Académico e Institucional; y se puede considerar que así será en el futuro, no obstante, una serie de experiencias que se han venido dando en el mundo y en México de manera exitosa, que a primera vista o para algunas visiones pueda parecer incongruente aunque una explicación no convencional propone la vinculación de la Universidad con el sector productivo por medio de una Incubadora de Empresas y en su momento evolucionar hacia un Tecnopolo<sup>23</sup>, la podemos encontrar con Thomas Khun en su Historia de la Ciencia.

A partir de ella se puede establecer un supuesto distinto, que consiste en considerar que el crecimiento exponencialmente acelerado de los conocimientos y el desarrollo tecnológico, repercuten en los prolegómenos del cambio social, al inducirse por estas presiones externas la transformación de nuestra economía pre-industrial y mal desarrollada industrialmente, a otra basada en el Conocimiento; este escenario, presenta nuevos y diversos problemas para la transición competitivamente acelerada que se requiere; entre las que destaca, el del financiamiento para el desarrollo y fortalecimiento de la investigación en las Universidades Públicas; pues este limita a su vez, las posibilidades competitivas actuales y futuras del país y de sus industrias, al reducir la viabilidad de generar empleos con valor agregado cognoscitivo de nivel mundial, lo que en consecuencia impide por ejemplo; el amortiguamiento paulatino de la repetición cíclica de crisis económico - financieras.

Aunque se puede argumentar en otro sentido, que el origen real de esta situación, es la ausencia de un proyecto de Nación; lo que se ha reflejado a su vez, en la falta de entre otras, de estrategias Científicas, Tecnológicas e Industriales y de su consecuente articulación estratégica, con los diferentes sectores de actividad; a diferencia de Japón, por citar uno de los más conocidos ejemplos. En otro sentido, quizá por falta de elementos teleológicos, es prematuro suponer si se requiere conformar un nuevo Paradigma Científico - Tecnológico para la comprensión de la Universidad o sobre la importancia de desarrollar Investigación Básica y/o Aplicada o aún de la importancia de generar a partir de ellas por ejemplo, empresas de origen universitario.

Esta tendencia de pensamiento se sustenta en el hecho de que los desarrollos Tecnológico/Científicos de punta, se incorporan de manera creciente en distintas actividades productivas, que generan a su vez, productos/servicios nuevos y modifican los tradicionales eslabonamientos y procesos productivos de las empresas, por la dinámica creciente de los mercados tradicionales y los nuevos mercados rentables y globalizados, lo

---

<sup>23</sup> También conocido como Parque Científico y/o Tecnológico

que ha hecho que la Investigación/Desarrollo (I&D), sea el sustento estratégico del liderazgo de las empresas de cualquier tamaño, esto debemos considerarlo también a partir del hecho de que las Tecnologías de la Información (TI) facilitan el acceso a la denominada Economía Virtual que seguirá generando crecientes oportunidades de negocios a escala mundial.

La experiencia demuestra que en la gestación de empresas de base tecnológica, los investigadores y tecnólogos emprendedores, enfrentan diversos problemas para cristalizar sus proyectos, entre los que destacan la falta de financiamientos de riesgo (Venture Capital) y la ausencia de una tecnología administrativa. Con el fin de ayudar a superar estos problemas, se han venido estableciendo en varios países entre los que se encuentra México, lo que se conoce como Incubadoras de Empresas de Alta Tecnología o de Base Tecnológica (IEBT). El propósito de la incubadora es facilitar el arranque y crecimiento de las empresas hasta que estas alcanzan un estadio de competitividad.

Los emprendedores investigadores-tecnólogos, requieren de un entorno propicio para presentar su idea en términos comerciales de manera que sea susceptible de un financiamiento de capital privado o proporcionado por entidades gubernamentales, que propicie su transformación en una realidad tangible; también lo necesitan para que posteriormente inicien sus operaciones aumentando sus posibilidades de éxito, facilitándoles un soporte adicional para estimular su crecimiento durante alrededor de 2 o 3 años de vida comercial, después de los cuales deberá emigrar a otro espacio físico como es el de los Tecnopolos.

Hace algunas décadas en forma espontánea en la Universidad de Stanford California en USA, se dio un fenómeno de Transferencia de Tecnología, que dio origen a uno de los desarrollos industriales

más importantes de los últimos años, el Silicon Valley; en los años 60's, también ocurrió un fenómeno similar en la Universidad de Cambridge Inglaterra, que a la fecha ha significado la creación de más de 1000 empresas de base tecnológica; a partir de entonces, los países desarrollados industrialmente, empezaron a impulsar instancias y mecanismos de apoyo para la creación de empresas de bienes y servicios que tenían como característica el uso de Tecnología avanzada; así, en la actualidad en los Estados Unidos existen mas de 500 incubadoras de Empresas. Estas instancias contemplan fundamentalmente desarrollar las estructuras para que empresarios, científicos y tecnólogos tengan un medio adecuado de interacción que les permita hacer de la idea sustentada científicamente, una realidad comercialmente exitosa.

No obstante que esta situación genera nuevas y diferentes oportunidades de negocios como nunca antes, es claro que también se requieren diferentes y de nuevas condiciones de aprendizaje, acciones y procesos educativos institucionales que generen espacios y expectativas de desarrollo para los estudiantes y académicos, además de formaciones y estructuras organizativas planeadas de apoyo, a partir de las cuales puedan desplegar y desarrollar como emprendedores sus valores, sus conocimientos técnicos, sus habilidades y sus estrategias en empresas de los ámbitos público, privado y social de clase mundial.

La universidad es el ámbito donde los estudiantes se transforman en ciudadanos adultos, en profesionales y donde pueden también iniciarse como empresarios<sup>24</sup>, por lo que la existencia de un programa de Emprendedores, se constituye en el vehículo idóneo para sensibilizar y difundir los valores del Espíritu Emprendedor en la comunidad universitaria, pues mediante sus juegos de simulación de negocios, se capacita creativa y activamente a los estudiantes y académicos sobre las características, mecanismos e implicaciones competitivas y sociales de la actividad empresarial a nivel de las MIPYME, sobre todo valorada a partir de su relación con los procesos de transmisión del conocimiento, de la investigación aplicada y de la práctica profesional innovadora.

Los retos surgen cotidianamente, las respuestas que ofrezcamos como individuos, grupos e instituciones condicionan estratégicamente nuestro futuro, las oportunidades se construyen a partir de una transformación cultural presidida por la ética enmarcada en la preocupación por el cuidado de nuestro entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Campos Miguel Ángel, Varela Roberto, Compiladores. *Prospectiva social y revolución científico tecnológica*, UAM / UNAM, México, 1992.
2. Casas Rosalba y Luna Matilde Comp. *Gobierno, academia y empresas en México: Hacia una nueva configuración de relaciones*. Plaza Valdez S.A. de C. V. – UNAM, México, 1997.
3. Mulas del Pozo Pablo. *Aspectos tecnológicos de la modernización industrial de México*. Academia de la Investigación Científica, Academia Nacional de Ingeniería, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
4. Musalem López Omar Comp. *Innovación tecnológica y parques científicos* Ensayos sobre ciencia y tecnología. Nacional Financiera S.N.C. México, 1989.
5. Pedroza F. René. *La educación superior y su vinculación con el desarrollo tecnológico, tópicos y orientaciones*. UAEM, México, 1997.
6. Ramírez Faundez Jaime. *Empresa valor-conocimiento*. Revista Gestión y estrategia, No. 11-12 Número doble, Enero-Diciembre 1997, UAM –Azcapotzalco.
7. Ryszard R. Luter. *Desarrollo regional e innovación tecnológica: Región metropolitana de Toluca como polo de innovación*. UAEM, México, 1998.
8. Saleme Aguilar Ma. Magdalena, Compiladora. *Memorias del VII congreso Latinoamericano sobre Espíritu empresarial: Emprendedores latinoamericanos protagonistas del siglo XXI*. UAMX, México, 1994.
9. Varela Petito Gonzalo. *Un nuevo desafío para las universidades, la vinculación con el sector productivo*. In. *Universidad contemporánea: política y gobierno*, T.II, Colección Problemas educativos de México, Centro de estudios sobre la Universidad UNAM / Miguel Ángel Porrua grupo editorial. México, 1999.
10. Varios autores. *Memorias del II Seminario Latinoamericano de Gestión de Tecnología*. México, 1987.
11. Domínguez V. Lilia y Warman Gryl José. *Tecnología y competitividad en un nuevo entorno*. UNAM, México, 1995.

---

<sup>24</sup> González Gonzáles José Luis. Los diez mandamientos del diablo, o cómo no llegar a ser un empresario triunfador. En: *Memorias del VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu empresarial*. UAMX / ICESI, México, 1994, pp. 329-350.

# **RE- CONSIDERACIONES EN LA CONFIGURACIÓN DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME).**

Ricardo Contreras Soto \*

## **Resumen**

En la problemática de los diagnósticos técnicos y sus constantes omisiones de la complejidad difusa de las microempresas, es importante abordarlas desde varias ópticas, fundamentalmente replanteando los fines de los medios, es decir en la finalidad social de los estudios (con sus respectivos instrumentos), reflexionando para no quedar atrapado en su razón instrumental, para tener una visión más integral, metodológicamente se esboza una serie de problemáticas y propuestas a considerar en la elaboración de los instrumentos sobre la evaluación de las microempresas.

**Palabras Clave:** Razón instrumental y Método

## **Introducción**

Ante los problemas económicos nacionales y el proceso de globalización que repercuten de manera desfavorable en la región, como en el resto del país. Franco (1990), define las siguientes tendencias:

El cambio en los patrones de consumo periféricos y el surgimiento de nuevos estilos “modernizados” de consumo disociados de las capacidades productivas periféricas.

La reorientación de la producción periférica en favor de la producción de mercancías y servicios de mayor demanda en el circuito global, es decir orientada hacia los consumidores en las clases medias de los países centrales.

Estos cambios se ven acompañados de la modernización tecnológica, importada de los métodos de producción periféricos y el desplazamiento de la mano de obra y técnica tradicionales, desempleo y disminución de la capacidad de negociación de la mano de obra. Deterioro de las relaciones de intercambio en detrimento de las mercancías de origen periférico. Fuga del ahorro generado en la periferia e insuficiencia en su uso. Déficit en la balanza comercial periférica y desequilibrio financiero creciente. Concentración creciente de las capacidades productivas y de las posibilidades de incidir de manera relevante en los procesos productivos.

Aunado: A la descapitalización del campo, de la empresa.; abaratamiento de los recursos naturales y humanos, desmantelamiento de la agricultura; desmantelamiento de la industria productiva pequeña, mediana y micro. Economías anémicas de escala y de supervivencia. Problemas financieros del campo, falta de subsidios básicos a la agricultura, agua, luz, fertilizantes, asesorías, etc., Problemas financieros en las

\* Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato, México. Correo electrónico: riconsot@hotmail.com



PYMES. Falta de conocimientos profesionales de planeación y gestión de las PYMES. Desventajas en la negociación de actores y sectores en la globalización. Desconocimiento de mercado y sus problemas. Generación de desempleo y lumpenproletarización en los sectores.

Merma y baja capacidad de adquisición del consumidor y por lo tanto del consumo local. Problemas de delincuencia e inestabilidad social (de manera potencial).

La promesa neoliberal como política económica, ha agotado muchas de sus cartas de panacea, por ejemplo, la supuesta mejoría económica al privatizar las industrias estatales, atraer inversiones extranjeras que no han generado ni empleos ni derramas económicas y al contrario, la venta de recursos naturales, la oferta de mano de obra calificada barata y el control político no han resuelto el problema de fondo, ha debilitado el sistema productivo, el sistema financiero, los sistemas de consumo, la capacidad de negociación política, el sistema alimentario nacional, el sistema de producción-consumo locales, es muy probable que se siga concentrando a grandes capitalistas en la apropiación en las extensiones de tierra, que detrás de ello también hay problemas de desigualdad social (histórica), se espera que vendan los predios y se proletaricen los ejidatarios y los “pequeños campesinos”... las asimetrías (desigualdades), económicas de las clases sociales se ha acentuado, incluso los asesores externos pronostican tensiones... y conflictos múltiples que se dan de manera real, potencial y pendientes.

También lo advierte como un problema que no ha sido resuelto la OCDE (1997: 152):

*“En efecto, las tensiones sociales son inevitables en un país donde conviven hombre con hombre la mayor pobreza y la más excesiva riqueza”,*

Es el caso de Guanajuato este punto sobre la desigualdad en su desarrollo histórico, ha sido un punto importante que revela la investigación de Valencia García (1998: 54-55) del centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades de la UNAM, sobre los sectores económicos y el desarrollo desigual en Guanajuato, reflexiona:

*“Ahora con diferencias de apenas una o dos décadas, las elites económicas y políticas cuentan con mayores recursos tecnológicos y de información para competir en el nuevo mundo globalizado. Hoy pueden enviar a sus hijos a las universidades privadas que se han instalado en la entidad. También pueden ejercer su poder de compra en los grandes almacenes de las principales ciudades y viajar a la capital del país o extranjero, desde el aeropuerto internacional del Bajío, y todo lo anterior les permite declarar que Guanajuato ha mejorado, no obstante sus cifras de desocupación y marginación (y emigración).”*

De acuerdo con el estudio de Boltvinik (1999): Los hogares pobres por ingresos, (integrados por el 56.6% de la población nacional), perciben solamente 14.3% del ingreso de los hogares. Los indigentes por ingresos que representan mas de la cuarta parte de la población nacional 26.9% perciben solo (4.2%) del ingreso de los hogares, mientras la clase alta, (4.4% de las personas) perciben cerca de la mitad del ingreso (45.7%). Los pobres se ocupan en posiciones asalariadas en mayor proporción que los no pobres. La mayor parte del ingreso monetario de los pobres proviene de las

remuneraciones al trabajo (73.8%), mientras entre los no pobres la fuente principal de ingresos es la renta empresarial (59.4%).

El problema de la pobreza en Guanajuato es serio, principalmente en el campo donde se manifiesta notablemente la precariedad.

### Desarrollo

Criterios de orientación y de acción /transformación con sentido social de la investigación y de los retos en las mipymes:

Por todo lo anterior es necesario precisar a que desarrollo regional nos estamos refiriendo para poder generar, en la medida de lo posible, a través de estudios que nos den cuenta de la realidad regional y permitir diseñar las:

1. Buscar las Estrategias de re-construcción e innovación en el fortalecimiento de circuitos integrados de producción, distribución y consumo regional que permitan consolidar las diversas unidades productivas, integrar a productores pequeños y medianos<sup>X</sup>.
2. Generar empleo estable, remunerado y buscando una justa re-distribución de la riqueza social, reactivando la capacidad de consumo, promoviendo las actividades económicas permitan generar derrama económica, especialización productiva (o identificar la diversificación potencial posible adecuada - equilibrada) y la consolidación a la región con beneficio social.
3. Re-orientando (en lo posible) a la producción y al consumo hacia su encuentro en al ámbito regional para reducir el impacto de las fuerzas que contribuyen al deterioro de las relaciones de intercambio desigual en lo global, organizando circuitos integrados de producción, distribución y consumo en alianza estratégica, foros de consulta y ligas de calidad-control de consumo civil, centros de apoyo en investigación para el desarrollo, etcétera, con varios frentes para su fortalecimiento.
4. Hacia el fortalecimiento de la producción y consumo local en un auténtico desarrollo basado en la autosuficiencia (principalmente del sector primario de la economía, sobre todo de las pequeñas unidades agrícolas e industriales).
5. De manera paralela generar las condiciones que permitan generar en las unidades productivas la capacidad competitiva en tecnología, técnicas,

---

1) Investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana parten de esa necesidad imperiosa desde una revisión crítica de la sociología de las organizaciones y de la administración para poder desmontar y diferenciar las contribuciones de los aspectos ideológicos que plantean el trabajo, producción y la organización (En el orden organizacional, de los mismos autores, que coeditada por la UAM e hispánicas 1991), a propósito estos autores ha sido muy productivos y han argumentado con detenimiento esta necesidad al decir:

*“La conformación paulatina de grupos de investigación en materia organizacional, promete a nuestros países la oportunidad de vernos con nuestros propios ojos... las nuestras son sociedades de contrastes, que no pueden ser equiparadas de manera simplista a sociedades con altas tasas de crecimiento económico y una elevada sofisticación tecnológica”.* (Pág. 11 en ensayos críticos).

organizaciones, gestiones, direcciones en general y atender los problemas en grado, por ejemplo: por sector, rama, zona, particularidad, etcétera.

6. Re -organizar circuitos integrados de producción, distribución y consumo en sistemas sociales con reorientación hacia el consumo local, También fortaleciendo su capacidad de negociación (de los actores sociales) constituyendo las bases de un auténtico desarrollo social: fundamentado en la autosuficiencia.
7. Contribuir al fortalecimiento de la cultura empresarial, organizacional y productiva. Con otras racionalidades más sociales.
8. Fortalecer la presencia Universitaria en organismos empresariales y de gobierno.
9. Lo anterior sobre la base de los cambios que se están dando en las estructuras productivas y a las demandas de los diferentes sectores, los cuales requieren ser atendidos mediante una actividad de integración Escuela – Empresa, dirigida tanto al Sector Público como a la Iniciativa Privada, con una contribución directa al Desarrollo Regional y a la Planta Productiva.

Punto de agotamiento de los instrumentos metodológicos Y razón instrumental implícita en ellos. De las limitantes instrumentales acuerdo a algunas investigaciones<sup>∞</sup>.

Para ello desarrollamos un instrumento más acorde con las características de la empresa Considerando los siguientes elementos:

---

<sup>∞</sup> Como ejemplo en investigaciones anteriores realizadas en el Centro de Estudios sobre Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad de Guanajuato sobre la detección de la problemática que viven las micro pequeñas y medianas empresas, nos encontramos con una serie de dificultades al aplicar los instrumentos de evaluación comunes, (retomado de los cuestionarios de Dirección Regional Zona V Centro Sur de ANFECA llevadas en Puebla, Tlaxacala e Hidalgo, e indicadores de las encuestas aplicadas por Nacional Financiera fase II, 1994. La empresa mexicana frente al reto de la modernización) siendo estas: la inconsistencia en el diseño, por no corresponder a la problemática de las microempresas al hipostasiar el modelo de la gran empresa a las complejidades de la pequeña y microempresa, siempre bajo la racionalidad lógica de la organización eficientista, cuando muchas de la lógica de la microempresa es comunitaria y de parentesco, religiosa, es decir socio cultural. la realidad de las microempresas no es captada adecuadamente, hay problemáticas de subniveles, de sector y rama productiva, y de otras lógicas tanto de supervivencia como de “tradicionales”, los datos cuantitativos no nos permitían dimensionar la complejidad de la empresa, muchos de los indicadores son inexistentes para la microempresa por cuestiones de subsistencia y funcionalidad de las empresas, ausencia de los conocimientos sobre los rubros de actividad productiva y específica, ausencia de las historias de las organizaciones en cuanto a cambio, adaptación y desarrollo, la diversidad amplia de las microempresas y sus condiciones. Aspectos culturales que las diferencian de la mediana y de la grande, por el perfil y condiciones del empresario, ausencia de datos sobre integración y complementación productiva, condiciones precarias de operación, realidad social compleja: sin profundizar en los elementos históricos, económicos, sociales y culturales que han delineado la ideología de los agentes participantes, así como el impacto de ésta en las estructuras organizacionales, lenguaje complejo no adecuado para el empresario, el objetivo del instrumento era mas para ser indicadores ajenos a la experiencia y percepción de sus actores, el actor principal no es considerado en su experiencia.

- A. La complejidad del fenómeno en sus diversos objetos de estudio (unidades agrícolas, unidades productivas, establecimientos comerciales y de servicio, redes de distribución, cadenas productivas, etcétera).
- B. Ante sus dimensiones analíticas, económicas, políticas, culturales, sociales, tecnológicas, ecológicas, etc.
- C. Que de manera diacrónica y sincrónica se generan también, a diferente escala de influencia el contexto social-histórico dentro del sistema mundial, en la nación, en la región, en el estado, en los municipios de manera local, en campos de competencia y en organizaciones específicas ubicadas también en ámbitos de territorialidad.
- D. Incorporar a los varios actores-identidades culturales que participan en diversas relaciones sociales de este complejo “sistema” como productores, consumidores, comunidad, etcétera.
- E. Consideramos que es importante un tratamiento amplio contextualizado, por lo tanto histórico.
- F. De manera interdisciplinaria para plantear incidencias de factores o variables económicas, culturales políticas, ecológicas sociales con la complejidad del fenómeno desarrollo y de los diversos objetos de estudio.
- G. Buscando no reducir esa realidad a problemas “económicos” o problemas políticos”, cuando los cortes analíticos no debieran de interpretarse como problemas aislados o diferentes, si buscamos precisamente la dimensión de su influencia en estudios de integración relativa.
- H. Evaluar el nivel de impacto real, diferenciado por sectores, por unidades económicas conjuntamente con otro tipo de problemas que limitan, deterioran o detienen el desarrollo económico de estos problemas por unidad económica y región.
- I. La investigación pretende de alguna forma aproximarse de manera sistemática a los problemas económicos de la región para poder diagnosticar y generar líneas de acción en un posible catálogo de proyectos como propuestas para impulsar el desarrollo económico.
- J. El diagnóstico, la parte más importante de la investigación porque es la que sustenta la realidad, la potencialidad y las condiciones de las posibles acciones hacia el futuro.
- K. Los problemas económicos son complejos, están relacionados a la estructura social, a la malla de productores, procesos, consumidores, distribuidores, proveedores, acreedores, competencia, tecnología, estructura organizacional, sistema de creencias en multi temporalidades, además de las profundas asimetrías que hacen más complejo el análisis.

- L. Este es una aproximación que busca múltiples medidas que ayuden, orienten gestionen, desarrollen, etc., a las unidades productivas y de servicio, que para su nivel de impacto posterior, requiere un sistema de información y de organización en la región.

### Estrategia de doble mirada

Esbozar en el diagnóstico dos perspectivas analíticas que anteriormente se manejaba como antinomias y no de manera conjunta, como ejemplo entre la globalización y la regionalización.

Realizar diagnósticos por empresa incorporando elementos cualitativos y cuantitativos que permitan distinguir la problemática y complejidad de las microempresas. Abordar el estudio sobre los problemas de la empresa y el desarrollo regional. Dimensiones de análisis macro y micro desde su punto de origen, campo y contexto.

Esta orientación debe ser fortalecida por cuestiones de *identidad y ubicación*, que la entre las problemáticas presentadas de manera sincrónica en la periferia: desde otro ángulo de análisis teórico en la relación premodernas y postmodernas de las organizaciones, así también como elementos “tradicionales”, ricos en potencialidad social y socializante de la cultura popular, que hasta hace poco en los proyectos modernizadores de la economía había sido subestimada e ignorada por considerarse de manera genérica como elementos premodernos, pero que se ha encontrado todo un proceso de adaptación, refuncionalización y socialización diferente, es importante no perder de vista las diversas experiencias y formas que hay que ubicarlas con cautela, dentro de las llamadas “culturas organizacionales”, “culturas empresariales”, “culturas productivas”, etcétera.

Ante esta complejidad de culturas organizacionales y tecnologías: impuestas, propias, apropiadas con transferencias adecuadas, exclusiones de recursos, inaccesos, etc., en cuanto a la identificación de actores y su relación con tecnologías organizacionales, recursos.

Diagnosticar y capacitar en cierta medida de manera simultanea (es decir participar e inducir de manera directa con el microempresario, para que entre en un proceso de reflexión y a su vez piense en como ha venido realizando las cosas, y como las puede hacer, así como comprender desde su óptica y condición su caso y los casos), este punto es importante porque el sentido de la investigación se encierra a las justificaciones de la escolástica universitaria o gubernamental auto justificando sus funciones y el gasto de su presupuesto, donde los datos son para las tomas de decisión copular – cúpular, y para la comunidad de sabios olvidando el sentido de cambio y transformación de nuestro objeto – sujeto de estudio, sin una vinculación directa con la sociedad, esto implica poner la información al servicio de los diversos destinatarios, sino también adecuar los métodos de investigación y los métodos de difusión de la investigación, así como replantearse la investigación en investigación - acción para el desarrollo.

Realizar en fases consultas con la comunidad, productores, microempresarios e identificar panorámicamente sus condiciones necesidades y potencialidades.

Explorar y consolidar contrastando las posibilidades y pertinencias de esas transferencias con relación a los conocimientos de vanguardia con las realidades existentes en el contexto social. a petición de las comunidades se están realizando los proyectos de viabilidad y factibilidad recurso. Y sobre todo por un aspecto muy importante que es necesario retomar:

Dentro de las profesiones que no son propiamente disciplinas, sino que se distinguen mas por su orientación de razón instrumental, como ejemplo el área económico-administrativa y algunas ingenierías en específico administración, contabilidad, mercadotecnia, relaciones industriales, finanzas... si se quieren asumir competencias para resolver problemas mas de fondo y no limitarse al pragmatismo o al acriticismo nada científico de no conocer ni la realidad del contexto ni la peculiaridad de las organizaciones como objeto de estudio, y que solo se han dedicado a consumir fórmulas y técnicas que no han sido cuestionadas, mucho menos adecuadas a las condiciones y exigencias de las necesidades sociales “propias”, esto también ha generado un problema derivado-impuesto en ellas.

Hoy mas que nunca es importante partir del contexto realidad para conocer-proponer, como lo señalan por un lado Montaña e Ibarra (1991), y también como se ha manifestado por varios académicos-investigadores en los foros de investigación nacional en administración y contabilidad de la UNAM<sup>β</sup>.

La necesidad de evaluar los aspectos políticos en la economía. Ante la ausencia, o mejor dicho, la contradicción silenciosa de modelos o proyectos poco definidos, enunciados no explícitos ni claros de desarrollo regional olvidando-omitiendo las orientaciones sociales que puedan hacer frente a la globalización, fortaleciendo a las unidades productivas y atendiendo las necesidades sociales propiamente al desarrollo económico, cuando en el telón nacional de la política económica: es neoliberal.

### Conclusiones – Propuesta

La reorientación instrumental debe de basarse desde re planteamientos y re formulaciones de orientación social y teóricas – críticas (en este caso), buscando en la realidad y en la posibilidad estrategias de acción, de propuesta coherente y pertinente, reconsiderando de manera conjunta la producción y las necesidades sociales, el desarrollo y la sustentabilidad de el, los instrumentos, de las preguntas, los investigadores y los sujetos objetos de investigación, su repercusión académica y los compromisos organizacionales con la sociedad y la posibilidad de otras racionalidades en las cuales se diseñen los instrumentos de búsqueda, junto al sentido del conocimiento.

Para ello proponemos tres instrumentos en un primer momento, de aproximación, en el levantamiento de datos, que permiten cruzar las miradas y los datos,

---

<sup>β</sup> En los diversos foros nacionales de investigación en administración y contabilidad en la UNAM, ha sido uno de los temas que han aparecido de manera constante en diversas ponencias, desde el primero hasta el tercer foro octubre 1998, podría señalar las participaciones de, (UNAM) Nadima Simón, (UAM) Jorge Ríos Szalay, (UG) Ricardo Contreras Soto, (UAM) Pedro Solís Pérez, entre otros, discutiendo la importancia de esa orientación.

permitiendo complementar de una manera mas completa que son: Cuestionario; Entrevista semi estructurada y ficha de observación.

### Cuestionario

Centra su atención en las siguientes variables: datos generales, identidad de la organización y condiciones, personal, organización, problemática emergente, aspiración y auto evaluación inmediata, costos y utilidades, recursos humanos, comercialización y recursos, finanzas, producción.

También se abordaron ciertas preguntas como si fueran de cuestionario (abierto), y fuera tipificado con respuestas similares en un margen interpretativo corto: por naturaleza de las respuestas, con la finalidad de analizar la homogeneidad del fenómeno social.

### Entrevista semi estructurada:

La entrevista semi estructurada parte de la doxa del micro empresario quien a través de su percepción, condición, experiencia y vivencia conduce coordina, decide en la organización, que es importante retomar por dos razones la primera es porque tiene sus propias concepciones y estrategias en el sentido practico del campo donde esta inmerso, la segunda porque por medio de la entrevista entra en un proceso reflexivo que permite preguntarse y preguntarle como hace y ve las cosas.

La entrevista es diseñada con ciertas líneas de sugerencia temática, permitiendo ampliar en estas ideas detonadoras, factores que no han sido incorporados de manera explícita (generalmente debido por limitantes de conocimiento), que puedan ser planteadas por el entrevistado al ser estimuladas y no circunscritas en preguntas (estrechas), ampliando el universo interpretativo con elementos de la realidad compleja.

Los ejes vertebradores son: datos generales, historia de la empresa, percepción y conocimiento de la organización, percepción de la emergencia organizacional, utopía organizacional del micro emprendedor, capacidades técnicas.

### Ficha de observación:

La Ficha de observación es una operación racional de la mirada desde la profesión (que matiza una forma de ver y de interpretar desde el *illusio* profesional: su campo y sus disciplinas que las configuran), el aspirante o profesionista de manera clínica y de forma detallada hace observaciones sobre ciertos objetos indicativos ( descripciones con mayor precisión y meticulosas) que pueden ser significativos para diagnosticar a las empresas, y que son independientemente de la doxa del empresario.. Se centra sobre los siguientes factores: los productos, local, procesos, materia prima, tecnología, sobre el personal y las tecnologías organizativas, generales.

### Metodología del diagnóstico para las microempresas

- Primero pre- diagnostico: entrevista semi estructurada al responsable de la empresa y ficha de observación de la empresa.

- ★ Segundo investigación documental consulta de macro indicadores: sobre el ramo, sector, los productos, información con relación al tipo de organización. (esta fase se plantea de manera constante dentro de la asistencia).
- ★ Tercero aplicación diagnostico con bitácora de actividades dentro de la organización.
- ★ Cuarto interpretación del diagnostico, conjunto a la información anterior apoyados con el especialista (docente, investigador, técnico) presentadas al dueño o responsable.
- ★ Quinto medidas correctivas y emergentes (prognosis) de las deficiencias del micro negocios aprobadas por el microempresario.
- ★ Sexto generación de un plan de negocios con metas a corto y mediano plazo aprobadas por el microempresario.
- ★ Séptimo aplicaciones de estrategias y capacitaciones de acuerdo al desarrollo del plan de negocios.

## Bibliografía

- 1) Nacional Financiera, (1999) *La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase II, 1994*, primera edición. México.
- 2) *Guanajuato Siglo XXI*. Dirección del Centro de Estudios Estratégicos del sistema ITESM. Pág.253.
- 3) Categorías de los conceptos de calidad retomados del libro de Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mc Graw Hill. México 1997. Pág. 51.
- 4) Montañó Hirose, Luís Y Eduardo Ibarra Colado. (1991) *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. Coedición UAM Iztapalapa y Miguel Ángel Porrúa. Editorial, México.
- 5) Didriksson, Takayanagui, Axel. “Educación Superior, mercado de trabajo e integración económica del marco norte: el caso de México” (pág. 61-70). Revista Perfiles Educativos UNAM-Centro de estudios sobre Universidad tercera época. Volúmen XIX, números 76-77 año 1997.
- 6) Retomado del *programa regional de desarrollo*. Regional VI centro-este en el estado de Guanajuato CODEREG. Síntesis ejecutiva, noviembre 1997 (pág. 1).
- 7) Vilar, Pierre (1993). Crecimiento y desarrollo. Planeta-De Agostini. España. (pág. 9-134 y 347-419).
- 8) Guadalupe Valencia García. (1998) *Guanajuato: sociedad, economía, política y cultura*. Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades de la universidad nacional autónoma de México. México. pág. 54-62.
- 9) Franco-López, Jorge. (1990) *Producir para nosotros (Crisis económica y desarrollo del sector social)*. Instituto de investigaciones económicas UNAM. pág. 123.
- 10) Giral, Barnés, José. (1994) En el artículo: “Planeación de escenarios para la calidad en México”. Revista idea económica de la universidad iberoamericana mayo-junio-julio. Número 13 Pág.9. Imbert Gérard.



- 11) García, M, Ibañez, Jesús y Alvira F. *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación*. Ed. Alianza 2da. Edición. España.
- 12) Brunet Ignasi y Morell Antonio. (1998). *Clases, Educación y Trabajo*. Ed. Trotta. Valladolid.
- 13) Galindo Cáceres, Jesús coordinador. (1998) *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación* Addison Wesley Logman México.
- 14) Ceceña, Ana E. y Andrés Barreara coordinadores (1995). *Producción Estratégica y Hegemonía Mundial. Siglo XXI* México pág. 359.
- 15) Alonso Luis Enrique. 1999 *Trabajo y Ciudadanía (Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial)*. Editorial Trotta. Madrid.
- 16) Alonso, Luís Enrique (1998) *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa* Editorial Fundamentos, España.
- 17) Pizarro, Narciso (1998) *Tratado de metodología de las Ciencias Sociales*. Siglo XXI España editores. pág.279-295 circulación e intercambio. España.
- 18) Buendía, Colás, Hernández.1997 *Métodos de Investigación Psicopedagogía* Mc Graw Hill España. pág.143
- 19) .Barba, Antonio y Pedro Solís. (1997). *Cultura en las Organizaciones Enfoque y Metáforas de los estudios Organizacionales*. Vertiente Editorial. México.
- 20) Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE (1997) *Exámenes de las políticas nacionales de educación* México Educación Superior.
- 21) INEGI *Perspectiva Estadística de Guanajuato*. (1997) México.
- 22) INEGI *Estadísticas Demográficas y Socioeconómicas de México*. (1998) México.
- 23) Boltvinik Julio y Enrique Hernández Laos 1999. *Pobreza y distribución del ingreso en México*. SIGLO XXI México Pág.238.
- 24) Contreras, Ricardo (1999) *Pre-tensión de ciencia (Censurada desde la razón instrumental)* Coedición Universidad de Guanajuato- SEP FOMES. México.

## **LAS PYMES Y LAS FINANZAS INTERNACIONALES.**

Rafael Regalado Hernández \*

### **INTRODUCCIÓN**

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) considera que debido al carácter inequitativo de los patrones de desarrollo que han prevalecido en América Latina, el tema de la desigualdad y la pobreza ha estado siempre presente como problema social y como asunto de debate público.

En particular, la pobreza rural es la más extendida, pues dos de cada tres habitantes del campo son pobres en el Istmo Centroamericano. En México, más de la mitad está en la pobreza. Sin embargo, las zonas urbanas y suburbanas a su vez presentan tendencias cada vez mayores a la marginalidad creándose los llamados “cinturones de miseria” o “favelas”. Es en este contexto en que se desarrollan, principalmente las micro empresas. Los enfoques más modernos e integrales sobre la pobreza definen este término no sólo como una falta de ingreso sino, sobre todo, como una carencia de libertades, capacidades y posibilidades para emprender actividades bien remuneradas, carencia que está íntimamente relacionada con el funcionamiento de las instituciones sociales. Para el caso de las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) la carencia de posibilidades de financiamiento las deja en posición de incompetencia ante las grandes cadenas comerciales, cada vez en mayor expansión, generando un desarrollo desigual en la población.

Por su parte la Conferencia Permanente de Partidos Políticos de América Latina y el Caribe (COPPPAL), en su visión prospectiva, señala que subsiste como el mayor problema, el de la solución a la demanda social por una mejor distribución de la riqueza y un desarrollo social equitativo, que tenga como sustento un desarrollo económico con capacidad de crecer y direccionar su economía en el marco de un mundo independiente. Los países de América Latina han tenido una crónica necesidad de recurrir al financiamiento externo para apoyar el desarrollo económico y social de su economía, misma que se ha dado en dos formas principalmente, la inversión financiera directa, en muchos casos especulativa, y el empréstito, cuyo efecto es un agobiante servicio de la deuda que paradójicamente restringe el gasto corriente y de inversión pública que apoye el desarrollo económico y social.

### **OBJETIVO**

El objetivo del presente ensayo es presentar las consideraciones que el autor considera más relevantes en el aspecto internacional que no permiten el desarrollo económico y social de los pueblos de América latina y el Caribe y particularmente en el sector de las Mipymes.

### **DESARROLLO**

El sueño bolivariano ha tenido fuertes enemigos en el trayecto de la historia desde las

\* Presidente de la Red Latinoamericana de Investigadores en Administración, Presidente de la Comisión de Investigación en Administración de OLA Internacional, Celaya, Guanajuato, México, correo electrónico: eldoez@msn.com

dominaciones española y portuguesa hasta nuestros días. Durante la época colonial España y Portugal, en sus respectivas esferas de acción promovieron un proceso de culturización de los indígenas y de desintegración creando desde las capitanías hasta las encomiendas. Prohibiendo incluso la fabricación y comercialización de productos.

Posteriormente, Francia e Inglaterra y Estados Unidos, participaron a través de intervenciones militares, políticas y económicas para apoderarse de algunos territorios, fraccionar Centroamérica y dividir Sudamérica.

A partir del siglo pasado se observa una clara tendencia a sustituir la fuerza de las armas por la dominación financiera, principalmente por países con intereses hegemónicos, que a través del control que ejercen en la Organización de las Naciones Unidas y particularmente en el Fondo Monetario Internacional, las instituciones del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo ha limitado el libre financiamiento de los países latinoamericanos a través de estos medios. Financiamientos que son fundamentales para ése gran sector de la economía.

El intervencionismo del FMI ha sido tan evidente que a través de las cartas de intención y de documentos que emite, condiciona el apoyo financiero a los países al cumplimiento de condiciones específicas que en suelen ser ofensivas a la soberanía nacional, como fue caso de la carta enviada a México durante el gobierno del presidente Carlos Salinas (1989-1994), que “daba instrucciones” para el despido de personal burocrático y la venta de patrimonio del Estado, o como en el reciente caso ( 2003) de Argentina que tuvo problemas de recursos para apoyar su moneda.

Asimismo, con frecuencia se recurre a la moratoria en el servicio de la deuda externa con el correspondiente costo, por supuesto altísimo, que incluso llegan a afectar los niveles de gobernabilidad.

Cabe mencionar que mientras el gobierno mexicano tuvo el control de sectores estratégicos de su economía a través del sector paraestatal, pudo tener una fortaleza en la toma de decisiones políticas, situación que se ha visto gravemente disminuída a partir de 1990, ya que un amplio abanico de servicios públicos tales como bancarios y financieros han caído en poder del sector privado y particularmente de los grandes grupos financieros internacionales.

Por otra parte, los esfuerzos que se han hecho a través de entidades y organizaciones del sector público en los niveles federal, estatal y municipal, para apoyar a las micro pequeñas y medianas empresas han sido notoriamente insuficientes y en muchos casos inadecuados principalmente en los aspectos financieros, tecnológicos y administrativos.

En general las “recomendaciones” del FMI y otros grupos financieros internacionales no tienden hacia la expansión del mercado interno, aumento de la producción o la mejor distribución del ingreso de los países, sino a la restricción del gasto y a dar confianza a los inversionistas. Esta confianza a los inversionistas existe si hay un menor riesgo al capital y un mayor rendimiento a la inversión extranjera. Una paradoja que se observa en los grandes grupos financieros y empresariales de los países latinoamericanos es que en vez de invertir sus excedentes en el propio país invierten en otros países de la región para obtener mejores condiciones, esto es explicable ante el contexto anteriormente planteado.

Dado que existe carencia de capitales, los países de América Latina compiten para ofrecer cada vez más altos rendimientos para atraer el capital extranjero, rendimientos que una vez pagados se retiran del país de origen con menoscabo de la inversión interna o del gasto al desarrollo interno, ya que el rendimiento interno de las inversiones no se quedan en el país que lo genera sino que se transfiere a las grandes corporaciones que reciben retribuciones fuera de control y de contexto y lo que se queda en el país es una mano de obra en la miseria por lo barato que se les paga.

Por otra parte el intervencionismo de los Estados Unidos para mantener a los países de América Latina bajo el control financiero y de la división del trabajo internacional ha sido en extremo eficaz, muestra de ello han sido (entre otros) los casos de Jacobo Arbenz en Guatemala, Joao Goulart en Brasil, Salvador Allende en Chile, y actualmente existen fuertes presiones contra Fidel Castro en Cuba ( un bloqueo violatorio a las normas internacionales que ya dura 40 años ) , Hugo Chávez en Venezuela y Evo Morales en Bolivia que se han atrevido a mantener políticas de soberanía y protección a sus recursos.

En sí, el sistema financiero internacional presenta una orientación “ a un proceso de mundialización de los capitales que van generando una contradicción entre un espacio económico cada vez más amplio, mientras que la gestión política y social, continúa administrándose en espacios nacionales”, en buena medida los “swaps” representan una opción frecuentemente utilizada para atraer inversiones en las mejores condiciones a fin de saldar deudas en el mercado internacional.

Por su parte el “Banco Mundial” considera que “ la apertura unilateral al comercio y la inversión extranjera directa son los principales motores para el desarrollo”, es obvio que si en los países latinoamericanos no existe una infraestructura industrial y comercial que permita acceder, en lo general, con excedentes al comercio internacional, quedan los caminos de seguir siendo proveedores de materias primas y mano de obra barata, y receptores de inversión de capitales extranjeros con la consecuente descapitalización interna por el alto pago de rendimientos. En suma, se preconiza el promover la concentración transnacional del poder financiero y político.

Por su parte Nils Castro de Panamá apunta que el FMI, el BM, la OCDE, la OMC y demás son dominados por sus miembros más fuertes, no hay transparencia en sus decisiones y los países pobres tienen escasa influencia en el debate.

Es importante señalar que los países latinoamericanos podrían llegar a acuerdos de complementación internos que les permitan ofrecer sus productos en el mercado internacional en mejores condiciones que aumenten los ingresos en sus finanzas públicas y privadas, así como que promuevan un mercado interno sólido que se constituya en motor de la producción y productividad interna, ya que si continúan subsistiendo niveles marginales de supervivencia en amplios sectores de la población no será posible avanzar en, ya no digamos erradicar, sino tan siquiera disminuir la pobreza rural y urbana.

Un elemento fundamental para obtener mejores precios por sus productos en el mercado internacional y mejores condiciones de financiamientos para el desarrollo es promover la unión de los países latinoamericanos ( sueño bolivariano) ya que en las condiciones actuales no solamente no tienen la fuerza de la unión, sino que en algunos casos se

convierten en competidores a través de ofrecer o precios más bajos a sus productos o mejores condiciones (en ocasiones gravosas para el propio país) para obtener inversión financiera internacional.

Habría que cuestionar si los Tratados de Libre Comercio, en situaciones asimétricas realmente representan una opción para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de los países con economías débiles y no una vía de acceso a la colocación de excedentes de producción de las grandes corporaciones internacionales. Recordando que en términos generales la Mipymes dan empleo a la población de menores recursos entre el 50% y el 80% de ella.

En todo caso, una opción podría ser la integración de alianzas estratégicas empresariales de mipymes para poder entrar al mercado internacional, ampliando sus niveles locales de producción, generar mayores empleos a niveles de microregiones. Las empresas integradoras de mipymes representan una opción de desarrollo nacional y de soberanía.

## REFLEXIONES FINALES

Nos adherimos a la recomendación de la CEPAL que expresa “ La agenda en torno a la reforma financiera internacional debería ampliarse por lo menos en dos sentidos: en primer lugar, debería expandirse más allá de la prevención y solución de crisis financieras, para abarcar también los temas relativos al financiamiento del desarrollo de los países pobres y pequeños y a la propiedad de las políticas económicas y de desarrollo por parte de los países. En segundo término, debiera tener en cuenta no sólo el papel de las instituciones mundiales sino también el de las regionales y la definición explícita de las áreas en que convendría preservar la autonomía nacional”

Consideramos que los países de América Latina, incluyendo el Caribe por supuesto, se encuentran en la encrucijada histórica de llegar por fin a la integración económica y política que les permita presentar una fuerte barrera al intervencionismo del exterior a través de crear y fortalecer instituciones financieras propias que en la unión de sus escasos recursos financieros les lleva a hacer realidad los sueños de Sucre, Martí, Bolívar y Juárez y tantos otros próceres de la integración latinoamericana.

La salida a la pobreza pareciera orientarse más a promover el mercado interno y a la producción y productividad a través de pymes consolidadas que generen empleo y potencial de consumo más que a la restricción en gasto público en renglones importantísimos tales como la educación, la salud y la generación de empleo.

La micro, pequeñas y medianas empresas adecuadamente organizadas en alianzas estratégicas pueden llegar a incidir en los mercados internacionales, desarrollarse y ser un elemento que coadyuve al mejor desarrollo de las economías regionales.

En el caso de México, el sector pyme de la economía, con el apoyo nacional, podrá generar los recursos para crear las fuentes de empleo necesarias para reducir la emigración del medio millón anual de personas al extranjero y evitar el deplorable trato a nuestros connacionales en el extranjero y la incapacidad de nuestro gobierno de lograr acuerdos viables dada nuestra debilidad financiera en el contexto internacional ( 2006).

Es necesario impulsar los proyectos que permitan que los recursos de los migrantes, que representan la segunda fuente de divisas después del petróleo, se canalicen a inversión en micros y pequeñas empresas y no sólo al consumo, como parece ser en la mayoría de los casos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Castro, Nils. COPPPAL . Panamá.  
El informe del PNUD sobre desarrollo humano. Calvarios del desarrollo humano  
México, 2001.
- Cardese, Gustavo. COPPPAL .Argentina  
Informe del Fondo Monetario Internacional  
México, 2001.
- Conferencia Permanente de Partidos Políticos de América Latina y el Caribe.*  
*Reporte Copppal.*  
México. 2001.
- Grover, Harold M. *Finanzas Públicas*, Editorial Trillas, México. 1980
- Loyola A., José A. *Desequilibrio externo y crisis económica*. Editorial PAC, 1995.
- Moreno M.de los A. y Flores C.R. *Evolución de la deuda pública externa de México 1950-1993*. Ediciones Castillo. México 1995.
- Muñoz Damato, Pedro  
Introducción a la Administración Pública. Tomos I y II  
*Fondo de Cultura Económica. México.*
- Regalado H., Rafael . *Hacia un nuevo orden tributario internacional*, Revista Vestigium, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato, México. Febrero 2003.
- Regalado H., Ricardo  
*Fundamentos Constitucionales de la intervención estatal en materia económica*  
México. Tesis UNAM.
- Regalado, Roberto. COPPPAL . Cuba  
Apuntes sobre el informe del Desarrollo Mundial 1999/2000  
México, 2001.
- Rello, F. CEPAL  
Instituciones y pobreza rurales en México y Centroamérica  
México. 2001
- Retchkiman, F. Benjamín  
*Teoría de las Finanzas Públicas, Tomos I y II*  
México, UNAM.
- Sommers, Harold M., *Finanzas Públicas e Ingreso Nacional*, Fondo de Cultura Económica. México 1977

## DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Gabriel Héctor Carmona Olmos<sup>\*</sup>

Joel Bonales Valencia<sup>\*\*</sup>

Federico González Santoyo<sup>\*\*\*</sup>

México se ha visto en la necesidad de modificar su modelo económico ante presiones y fenómenos externos de carácter mundial; así se ha pasado de una actitud proteccionista hacia un esquema de apertura económica en la que no todos los sectores están preparados, y este es el caso del turismo y la hotelería. Si bien es cierto que se han realizado esfuerzos de carácter independiente en los destinos de playa; aún no se ha asumido una postura de nivel estratégico y sistémico que permita generar ventajas competitivas, y por que no absolutas para el largo plazo. Otras naciones como Francia, España, China; y nuestro país vecino Estados Unidos, han tomado las medidas pertinentes, y ya disfrutan de los resultados de sus esfuerzos al concretar sus actividades turísticas como un aspecto estratégico de desarrollo. Cada nación debe definir cuales serán los factores relevantes en los que puede efectuar mejoras continuas, y que valen la pena ser vigilados y considerados, ya que serán sus detonantes económicos y de bienestar.

Después de 3 años de un estancamiento en su crecimiento, el Turismo Internacional ha experimentado una recuperación espectacular en el 2004, mostrando resultados positivos la mayoría de los destinos, sobretodo por parte de las naciones de Asia y el Pacífico, al igual que las del continente Americano. La recuperación de la economía mundial, y en particular de las mayores economías de los mercados de América y Europa, junto con la fortaleza de las economías Asiáticas han contribuido a los éstos sorprendentes resultados en materia turística. México como país debe parte de los beneficiarios del crecimiento de la actividad turística, y no esperar a que empresas de carácter global inicien un proceso de industrialización del sector hotelero. (“Tourism Highlights” Edición 2005).

En lo que respecta al volumen de llegadas el cambio principal se refiere a la confirmación de los destinos asiáticos. Francia se mantiene en la posición de liderazgo como el país más visitado con 75 millones de llegadas turísticas en el 2004. En España las llegadas se incrementaron un 3%, cerca a los 54 millones; seguida por los Estados Unidos con 46 millones de llegadas. El cambio más significativo en la clasificación internacional en lo que se refiere a llegadas turísticas es experimentado por China, moviéndose de la posición número 5, a la posición número 4. China reportó un incremento espectacular del 27%, llegando a un nivel histórico de 42 millones de llegadas, mientras que en Italia declinaron un 6% para llegar a un total de 37 millones. El Reino Unido se mantiene en la sexta posición con casi 28 millones de llegadas en 2004. (“Tourism Highlights” Edición 2005).

---

<sup>\*</sup> Doctorante del Doctorado en Ciencias del Centro de Investigaciones del Estado de Michoacán, México, gabriel.carmona.olmos@itesm.mx

<sup>\*\*</sup> Dr., Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, UMSNH, México,

j\_bonales@yahoo.com

<sup>\*\*\*</sup> Dr., Investigador del Centro de Investigaciones del Estado de Michoacán, México, fgonzalezs@michoacan.gob.mx

En lo que respecta a los Ingresos Internacionales de la actividad Turística, los Estados Unidos (US\$ 74 billones) continúan liderando la clasificación de los países con mayores entradas. España con US\$ 45 billones y Francia (US\$ 41 billones) ocupan las siguientes dos posiciones. Italia se mantiene en la cuarta posición de ingresos (US\$ 36 billones), seguida por Alemania (US\$ 28 billones), el Reino Unido (US\$ 27 billones) y China (US\$ 26 billones). Turkia (US\$ 16 billones) sube una posición llegando al lugar 8, intercambiándose con Austria (US\$ 15 billones). Australia alcanza los US\$ 13 billones. (“Tourism Highlights” Edición 2005).

Si uno se pregunta como llegan estas naciones ha obtener un volumen de llegadas turísticas importantes y niveles de ingresos representativos; uno llega a la conclusión de que esto no es resultado de la casualidad, sino de un esfuerzo constante que tiene su origen en un sistema de planeación, organización, disciplina, estilo de dirección, y mercadotecnia que operan de manera conjunta. En México debemos iniciar el trabajo con estos aspectos, no resulta adecuado el seguir con una dependencia del petróleo, en la que la estabilidad económica está influenciada por el incremento del precio del barril; de manera palpable podemos decir que tenemos un producto importante, del que no se podrá valer una nación por siempre. Ha llegado el momento para el país en el que cada ubicación dentro del mismo debe definirse como potencial desarrollador de una actividad que resulte atractiva y rentable, como lo es el turismo y la hotelería para Morelia, Michoacán. Observemos como aún en las épocas de bonanzas, nuestros resultados en materia de turismo se encuentran lejanos a sus niveles óptimos.

“Una nación tiene una ventaja comparativa en una actividad si es capaz de desempeñar esa actividad con un costo de oportunidad menor que el resto de las naciones. Las diferencias de costos de oportunidad surgen de las diferencias de habilidades individuales, y de las diferencias en las características de los recursos.” (PARKIN, 2001, Pág. 39)

El año 2004 fue un período que finalmente trajo nuevamente el crecimiento de la actividad turística en el continente americano. Las llegadas turísticas internacionales se elevaron un 11% para alcanzar un total de 126 millones. El mayor cambio en lo que a tendencias se refiere, se presentó en Norteamérica, donde las llegadas turísticas se incrementaron en un 11%, después de tres años negativos. Los mejores resultados fueron reportados en Estados Unidos (+12%). En Canadá los resultados también experimentaron un alza significativa (+9%). México obtuvo un aumento del 10%, beneficiado por el crecimiento de la demanda en el mercado Europeo. (“Tourism Highlights” Edición 2005).

Sin embargo, aún cuando México recibe un incremento en sus llegadas turísticas, no está operando como un participante en el juego de negocios turísticos, sino como un observador del mismo; y si se cuentan con los atractivos y recursos necesarios para ser un destino turístico relevante por que no aprovechar dicha situación. Los hoteleros de México deben procurar obtener ventajas competitivas; sin embargo éstas no pueden ser generadas si no se realiza una investigación sobre los factores que contribuyen a ofrecer un servicio de alta calidad que atraiga las divisas del turismo extranjero, y que generen una actividad económica mayor del turismo nacional, que supere la tasa de inflación anual, y no que simplemente la equipare. Las empresas hoteleras de Morelia, Michoacán deben estar preparados para los retos que el entorno les presenta, y el hacer de la administración estratégica un hábito les permitirá contar con mecanismos



gerenciales útiles para conducirse en sus actividades, donde el servicio al cliente será el diferencial. Debemos considerar que mientras no exista un esquema de planeación de largo o cuando menos mediano plazo, los esfuerzos serán infructíferos como un disparo de escopeta donde el tiro se ejerce, pero el objetivo puede no ser muy claro.

El sector hotelero de la ciudad de Morelia, Michoacán no ha atraído al turista extranjero, que es quien ejerce una erogación importante que serviría como mecanismo para impulsar el desarrollo económico; cabe señalar que de éstos turistas que nos visitan de otras naciones, la mayoría son estadounidenses, por lo que se debe hacer un esfuerzo de carácter estratégico para atraer al visitante europeo, que obviamente espera productos y servicios hoteleros diferenciados. Se debe indicar que en la ciudad de Morelia, Michoacán; cuando existen eventos relevantes, inclusive el número de habitaciones resulta insuficiente, y por tanto se presenta un fenómeno económico en el que la demanda supera a la oferta; sin embargo aún cuando la capacidad llegase a un nivel máximo, los hoteleros no han explotado los atractivos suficientes para retener al turista por un periodo importante; simplemente a falta de visión se preocupan por el hospedaje sin llegar a establecer un esquema de relación de largo plazo con el cliente.

Debido a lo anterior se establecen las siguientes preguntas de Investigación:

1. ¿Cuáles son las variables que deben ser aprovechadas y vigiladas por las empresas hoteleras de la ciudad de Morelia, Michoacán para el conocimiento, medición y mejora de la calidad en el servicio, y de su nivel de desempeño?
2. ¿Cuál es el proceso que deben de seguirlas empresas hoteleras de Morelia Michoacán al elaborar, implementar y evaluar su sistema de administración estratégica?
3. ¿Cuáles son las características y problemas comunes de las empresas hoteleras de Morelia, Michoacán, y qué prácticas administrativas y de dirección presentan oportunidades de mejora?
4. ¿Qué factores del Macroentorno, Microentorno y del Análisis Interno de los hoteles de la ciudad de Morelia, Michoacán son considerados por el empresario para su proceso de toma de decisiones y definición de acciones?
5. ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras y restrictivas de la calidad y desempeño, que se presentan en los hoteles de Morelia, Michoacán en cuanto a: Estilo de dirección, Mercadotecnia, Infraestructura; Capacitación, y Servicio al Cliente?

El objetivo general de la investigación es determinar las variables que deben ser consideradas en el sistema de administración estratégica de las empresas hoteleras de la ciudad de Morelia, Michoacán; para el conocimiento, medición y mejora de la calidad en el servicio y de su nivel de desempeño.

El tipo de investigación que se efectuó fue no experimental, transversal, exploratoria y descriptiva.

El objeto de estudio se conforma por las PYMES hoteleras de la industria turística del Estado de Michoacán; dentro del proceso de investigación se emplea como medio de recopilación de información y datos, una encuesta que comprende las variables que el estudio demanda.

## Justificación

El Oligopolio turístico ha iniciado sus operaciones ya que en el 2004, los 10 destinos turísticos preferidos en torno a llegadas representan de manera conjunta 363 millones de las mismas, que corresponden a casi la mitad de las 763 millones de llegadas totales a lo largo del mundo. Con respecto a los ingresos las 10 naciones con mayores entradas de dinero derivadas del turismo representan más de la mitad de los ingresos totales de dicha actividad (US\$ 321 billones).

Los turistas extranjeros hospedados representan un porcentaje del 4% en relación al total del hospedaje del Estado de Michoacán. El sector hotelero de la ciudad de Morelia, Michoacán no ha atraído al turista extranjero, que es quien ejerce una erogación importante que serviría como mecanismo para impulsar el desarrollo económico; cabe señalar que de éstos turistas que nos visitan de otras naciones, la mayoría son estadounidenses, por lo que se debe hacer un esfuerzo de carácter estratégico para atraer al visitante europeo, que obviamente espera productos y servicios hoteleros diferenciados. Se debe indicar que en la ciudad de Morelia, Michoacán; cuando existen eventos relevantes, inclusive el número de habitaciones resulta insuficiente, y por tanto se presenta un fenómeno económico en el que la demanda supera a la oferta; sin embargo aún cuando la capacidad llegase a un nivel máximo, los hoteleros no han explotado los atractivos suficientes para retener al turista por un periodo importante; simplemente a falta de visión se preocupan por el hospedaje sin llegar a establecer un esquema de relación de largo plazo con el cliente.

Cuando uno se pregunta ¿por qué la gente viaja? Los motivos pueden ser tan distintos, generando segmentos de mercado con diferentes necesidades e intereses; así podemos encontrar un huésped en busca de actividades culturales, otro deportivas; otro ecológicas, uno más detrás de un sitio de descanso o salud. Sin embargo los hoteleros de Morelia en su mayoría se limitan a ofrecer alojamiento; un sitio donde los diferenciadores no son un aspecto a recalcar. Si bien es cierto que existen rutas y atractivos turísticos dentro de la ciudad de Morelia y sus alrededores, estos circuitos turísticos no están siendo aprovechados como parte de los recursos hoteleros; así diferentes tipos de huéspedes requieren diferentes tipos de alojamientos, y no la llegada a un hotel de tipo estándar.

## Sustento Teórico

### 1. Aspectos generales de la Dirección Empresarial

La comunicación es el elemento esencial e todo proceso de dirección, resulta relevante el mantener un contacto permanente con todos los involucrados en la oferta de un producto y / o servicio para satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes; así los procesos de planeación permiten comprometer no solo a los altos mandos sino al personal en general.

Es importante que los diferentes sectores empresariales, incluyendo el hotelero, se preocupen por comprender a los competidores, a los mercados, a los proveedores, a los acreedores; a los propietarios, y a los clientes; ya que solo mediante un análisis oportuno de los mismos las organizaciones podrán subsistir, crecer y ser rentables. “La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una

organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.” (DESS y LUMPKIN, 2003, Pág. 8)

## 2. Misión y Visión

“Las organizaciones a menudo, planean claramente por escrito sus metas y su filosofía corporativa en una declaración de la misión. Aunque varía en su estructura y forma, la declaración típicamente describe la razón de ser de una organización. También describe a veces los valores clave que sustentan a la compañía y a los cuales se espera se ajuste el comportamiento corporativo.” (SALONER, SHEPARD y PODOLNY, 2005, Pág. 24)

El fijar una Misión clara para un sector permite garantizar un propósito unánime para el mismo, una guía a cada una de las acciones realizadas; además de crear un mecanismo de identificación, y generar un esquema de evaluación donde cada objetivo se transforme en parámetros de evaluación de los resultados obtenidos. El proceso que se sigue para la generación de una misión debe incluir a miembros de las diferentes unidades de negocios o corporaciones, en el que a través de sus aportaciones y discusiones se genere un documento y enfoque final que unifique criterios y dé un propósito para el cual trabajar.

Algunos de las preguntas que puede responder una misión son:

- ¿Cómo se clasifican los clientes que atiende el sector empresarial?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Se está en una etapa de Supervivencia, Rentabilidad o Crecimiento?
- ¿Cuáles son las creencias, valores y aspiraciones que se comparten?
- ¿Qué ventajas competitivas se posee o se pueden generar?
- ¿Cómo se percibe a los empleados, y en qué se les ha capacitado?

## 3. Análisis y Evaluación Externa

“La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.” (PORTER, 1993, Pág. 23). “Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición de la compañía de lo que es su negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará siendo obsoleta.” (MINTZBERG, QUINN y VOYER, 2000, Pág. 75)

## 4. Análisis y Evaluación Interna

Al realizar el análisis de aspectos internos del sector hotelero habrá que determinar para cada uno de los segmentos y categorías determinadas sus fuerzas y debilidades, para generar planes de acción que den origen a competencias distintivas. Habrá que observar si los objetivos existentes son acordes a la cultura corporativa existente, y si dichos patrones de conducta que se consideran como la forma correcta de pensar, sentir y percibir favorecen o perjudican el accionar organizacional. Una cultura puede constituir por sí misma una fuerza o una debilidad; que en el último caso implicará el propiciar un cambio en la actitud mental de los miembros. Actualmente la mercadotecnia ha adquirido una relevancia que trasciende, dentro de sus actividades se incluyen el realizar una segmentación de los clientes, para planificar productos y servicios que garanticen su calidad y un posicionamiento diferenciado de los mismos. Muchos de los enfoques

recientes se han enfocado en identificar fuentes de ventaja competitiva. Michael Porter inicialmente establece que existen en general solamente dos ventajas competitivas que una firma puede poseer, una ventaja de costo o una ventaja de diferenciación. Otros enfoques como los que se basan en los recursos de la firma expanden el rango de ventajas hasta incluir el capital físico, el capital humano, las oportunidades tecnológicas y aprendizaje, el capital organizacional y aun el contexto industrial. (Oliver, 1997)

#### 5. Revisión, Evaluación y Control del Servicio al Cliente.

“Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), describen la calidad en el servicio como la capacidad de la empresa para cumplir o exceder lo que los clientes esperan del servicio, lo cual está básicamente definido por sus experiencias pasadas, por los comentarios de otras personas, por la comunicación externa de la empresa y por las necesidades personales de los clientes. Por otra parte Larrea (1990) define que la calidad de servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios (valor agregado) cuantitativos o cualitativos, de un producto o de un servicio principal.”(Escarrá, 2002, Pág. 19).

#### Turismo dentro del Plan Nacional de Desarrollo

Conforme con lo establecido en los artículos 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y 20 y 21 de la Ley de Planeación el Presidente de la República Mexicana como titular del Poder Ejecutivo Federal cumple con la obligación de hacer que del Sistema Nacional de Planeación Participativa surja el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, al que deben sujetarse los programas de la administración pública federal. (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México, 2001.). Para este propósito a nivel de la República Mexicana, se han definido las siguientes cinco regiones:

- 1) Sur-Sureste: Campeche, Yucatán, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Guerrero, Veracruz y Puebla;
- 2) Centro-Occidente: Jalisco, Michoacán, Colima, Aguascalientes, Nayarit, Zacatecas, San Luis Potosí, Guanajuato y Querétaro;
- 3) Centro: Distrito Federal, Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Morelos, Estado de México;
- 4) Noreste: Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua y Durango,
- 5) Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Chihuahua y Durango. (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México, 2001.)

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo se plantea como objetivo rector el promover un Desarrollo Regional Equilibrado y para ello se establece el apoyar el desarrollo turístico municipal y regional, creando sinergias que favorezcan la integración y el aumento de la competitividad. El sector hotelero es una prioridad del Estado Mexicano; por ello se buscará desarrollar y fortalecer la oferta turística para consolidar los destinos turísticos tradicionales y diversificar el producto turístico nacional, aprovechando el enorme potencial con que cuenta México en materia de recursos naturales y culturales. (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México, 2001.)

## Turismo dentro del Plan Estatal de Desarrollo de Michoacán

Análisis de la Región Morelia – Centro: en la Región Morelia-Centro se ubica la Ciudad de Morelia, capital del Estado de Michoacán, eje principal de los negocios, arte y cultura de la entidad. Aquí se concentran los asentamientos humanos más importantes de Michoacán. En adición a Morelia, esta región se integra por los municipios de Álvaro Obregón, Copándaro, Cuitzeo, Charo, Chucándiro, Huandacareo, Indaparapeo, Queréndaro, Santa Ana Maya, Tarímbaro y Zinapécuaro.” (Plan Estatal De Desarrollo Michoacán 2003-2008 [www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf))

Debemos describir las características esenciales de la región Morelia-Centro para comprender cual es la situación en la que se encuentra, y en la que nos percataremos que el Turismo ya juega un papel trascendental en su comportamiento. “Esta región cuenta con una extensión total de 3,528 km<sup>2</sup> y concentra el 21.2 por ciento (846 mil personas) de la población total de la entidad; asimismo, es la región con mayor densidad de población (240 hab/km<sup>2</sup>) y una tasa de crecimiento media anual de 1.97 por ciento, la más alta de toda la entidad. En esta región, el 63 por ciento de la población económicamente activa (PEA) se ocupa en el sector servicios, el 24 por ciento en el sector industrial y sólo el 9 por ciento en actividades primarias.” (Plan Estatal De Desarrollo Michoacán 2003-2008 [www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf)). En este momento resulta relevante el destacar las principales actividades que se desempeñan en la región y que contribuyen a la generación de ingresos, así nos encontramos como actividades representativas de la región: el comercio, turismo, servicios profesionales y gubernamentales, alimentos balanceados, alimentos procesados diversos (lácteos, dulces y conservas, aceites comestibles).

La Región Morelia-Centro aporta el 24.56 por ciento de la producción bruta de la entidad. (Plan Estatal de Desarrollo Michoacán 2003-2008 [www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf)).

### Crecimiento Económico del Sector Terciario

El turismo es una de las actividades económicas más importante del mundo que contribuye al PIB y PNB de las naciones, proporciona entradas no solo de capital nacional, sino de otras divisas que aporta el turismo extranjero. Existe el surgimiento de nuevos segmentos turísticos, debidos al cambio en el perfil del turista, el avance de las comunicaciones, la modernización del transporte aéreo y terrestre, así como la expansión de los sistemas electrónicos de comunicación, con ello las distancias se han visto acortadas en tiempo y han facilitado a que los visitantes se desplacen con mayor rapidez a los diversos destinos turísticos. “Para Michoacán, el turismo es una actividad económica y social muy importante. De acuerdo al INEGI, aporta poco más de 7.5 por ciento al PIB del estado y genera aproximadamente 4 mil 800 empleos directos y alrededor de 23 mil indirectos. Desde el punto de vista turístico, Michoacán se divide en seis regiones con características muy particulares que brindan un número muy amplio de atractivos naturales y culturales.” (Plan Estatal De Desarrollo Michoacán 2003-2008 [www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf))

“De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán, en el 2001 la entidad recibió alrededor de 3.3 millones de turistas, de los cuales, el 96 por ciento fueron mexicanos. En los últimos años, el flujo de turistas en la entidad se incrementó en más del 50 por ciento, registrando una tasa de crecimiento media anual de 2.9 por ciento, una

de las más altas del país. Hacia el 2030, el flujo de turistas podría alcanzar los 6.5 millones de personas, situación que se reflejaría positivamente en una mayor derrama económica y generación de empleo.” (Plan Estatal De Desarrollo Michoacán 2003-2008 [www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf))

El turismo extranjero que visita Michoacán proviene principalmente de los Estados Unidos (62.4 por ciento), Europa (4.5 por ciento), Centroamérica (7.6 por ciento) y Sudamérica (8.2 por ciento). En promedio, el turista extranjero tiene una permanencia de 7 días y un gasto aproximado de \$700 pesos diarios por persona. Aún cuando la afluencia de turismo internacional es limitada, Michoacán cuenta con una oferta turística importante en segmentos altamente preferidos por turistas extranjeros, como lo es su cultura, y arqueología. (Plan Estatal De Desarrollo Michoacán 2003-2008 [www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf))

#### Aspectos generales de las PYMES del Sector Turismo en Morelia

La Ciudad de Morelia, Michoacán debe consolidarse por su localización en un punto estratégico para Región Centro-Occidente, piénsese simplemente en el corredor de Negocios que se tiene entre Ciudad de México, Estado de México, Jalisco y Querétaro, y el en desarrollo económico del propio Estado de Michoacán. Morelia es una ciudad con atractivo, al visitarla uno se remite a la historia de México y su Independencia, así podemos observar obras de construcción desde el periodo virreinal de la Nueva España, y sitios donde se encontraron los principales caudillos de nuestro proceso de libertad de España como son Miguel Hidalgo y Costilla y José María Morelos y Pavón. El Centro Histórico de Morelia tiene una antigüedad de más 450 años y es considerado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

Tabla 1: Atractivos de la ciudad de Morelia, Michoacán

Tipo de Atractivo	Ubicación
Obras de Arte	Arte Plumario y de Popote: Casa de la Cultura. Textil: En el Museo de Arte Contemporáneo, se aprecia la obra del maestro Alfredo Zalce. Cerámica: En el Museo de Arte Contemporáneo.
Ruinas Arqueológicas	La barranca de los Lobos en Teremendo; Vestigio Prehispánicos en la Loma de Santa María; Sanitario Náhuatl y Yacatas en Capula.
Centro Histórico	Declarado en 1991: Patrimonio Cultural de la Humanidad, cuenta con un importante acervo arquitectónico con monumentos coloniales como: la Catedral, el Acueducto, Real Factoría de Tabaco (hoy Palacio Municipal), el ex – Palacio del Supremo Tribunal de Justicia, Antiguo Hospital de Juaninos, Templo de San Agustín, Casa Natal de Morelos, Casa de Morelos, Templo y Conservatorio de las Rosas (el primero en América Latina), Palacio Clavijero; Antiguo Palacio Episcopal, Antigua Casa del Diezmo, Templo de San José, Templo de las Monjas, Templo de la Merced, Ex – convento y Templo de San Francisco, Ex – convento de Capuchinas y Convento del Carmen.

Museos	Museo Regional Michoacano, Museo del Estado; Museo de Arte Colonial, Museo de la Casa Natal de Morelos; Museo Casa de Morelos, Museo de Arte Contemporáneo; Museo de Historia Natural, Casa de las Artesanías, y Orquidiario de Morelia.
Fiestas, Danzas y Tradiciones	FEBRERO: Carnaval, MARZO: Festival Internacional de Música, MARZO-ABRIL: Semana Santa, MAYO: Feria con exposición agrícola, ganadera, artesanal e industrial; 18 MAYO: Aniversario de la fundación de Morelia; MAYO: Festival Internacional de Órgano, JUNIO: Festival Internacional de Música, 15-16 SEPTIEMBRE: Fiestas patrias; 30 SEPTIEMBRE: Natalicio de José María Morelos y Pavón, DICIEMBRE: Fiestas de la Inmaculada, 12 DICIEMBRE: Fiesta de la Virgen de Guadalupe.
Artesanías	Existe una diversidad de artesanías, entre otras: alfarería, cestería, vasijas, y loza de barro de alta y baja temperatura, alhajeros, charolas y bateas de laca y maque; bolsas, cinturones, y sillas de montar de piel y vaqueta; muebles de madera, herrería artística de fierro fundido; piezas de cantera en arquitectura y escultura, mantelería deshilada y tejida a gancho, y blusas bordadas.
Gastronomía	Dulces típicos y antojitos mexicanos.
Centros Turísticos	Presa de Cointzio, Balnearios en Cointzio, Presa de Umecuaró, Bosque de Jesús del Monte; Bosque Lázaro Cárdenas y Parque Juárez.

(Plan de Desarrollo Municipal de Morelia, Junio 2002, Pág. 89)

Tabla 2: Clasificación de Hoteles de Morelia, Michoacán

Especial	3	111
Cinco estrellas	2	376
Categoría	Número de Establecimientos	Número de Cuartos
Cuatro estrellas	18	1,249
Tres estrellas	13	605
Dos estrellas	12	439
Una Estrella	12	380
Otros	16	336
Total	76	3,496
Fuente: Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de Michoacán, 2005.		

Si bien esta constituye la oferta de tipo de hospedaje y número de habitaciones, resulta de interés el identificar cuál es el porcentaje de ocupación que se tiene y el volumen de ingresos que se generan. “En este sentido, para el año de 2001, se registró para el Municipio de Morelia, a 1 millón 62 mil 735 personas hospedadas en establecimientos temporales, de los cuales el 1 % fue de procedencia extranjera. Como puede observarse,

la visita de turistas extranjeros es escasa, por lo que podemos decir que este nicho de mercado es casi virgen. El porcentaje de ocupación registrado en el año 2001 ascendió al 56% y la derrama económica para los prestadores de este servicio fue de 1,282 millones 986 mil pesos.” (Plan de Desarrollo Municipal de Morelia, Junio 2002, Pág. 91).

### Resultados y Conclusiones

La estrategia es un concepto que en el ámbito empresarial se asigna al estudio de las razones de éxito de las empresas. Una estrategia adecuada en el sector hotelero de la ciudad de Morelia, Michoacán consiste en establecer actividades y diferenciadores para los huéspedes, desarrollándolas en sitios atractivos y potencialmente prometedores. Estas actividades deben traducirse en ventajas competitivas sostenibles que generen valor añadido en el hotel, y se reflejen en rendimientos y resultados. Se requieren planteamientos estratégicos a partir de las mejoras en comunicación y transporte, y al proceso de madurez de algunos hoteles y destinos, y al cambio constante en las preferencias de los huéspedes y turistas.

El estudio de estrategias implica la integración de dos áreas de conocimiento en el campo administrativo: la planeación estratégica y el marketing estratégico; así la orientación hacia el mercado implica el generar relaciones de productos / servicios con segmentos existentes o potenciales que resulten atractivas al considerar sus necesidades, deseos, comportamientos y valores. Los hoteles deben ofertar estancias con alternativas, diferentes a un esquema de carácter masivo, entendiendo su labor como una oferta turística, indicando en que factores se debe enfocar la empresa.

No todos los turistas son iguales ya que presentan motivos diversos para realizar un viaje; por ello me permito colocar la siguiente tabla que retoma elementos de los tipos de estrategias propuestos por Michael Porter:

Liderazgo o Dominio de Costos	Segmentación o Enfoque	Diferenciación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamientos Masivos:</li> <li>• Vacaciones para grandes colectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabañas de madera.</li> <li>• Tiendas de campaña de diversas características.</li> <li>• Plazas de toros.</li> <li>• Faros.</li> <li>• Balnearios - Spas.</li> <li>• Hoteles artísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles de lujo adaptados al entorno natural o patrimonio de la ciudad.</li> <li>• Turismo industrial</li> </ul>

La hotelería se va desarrollando entorno a demandas y ofertas que acontecen en el mercado; generando tipologías cada vez más diversas, segmentadas y adaptadas.

Turismo Masivo		
Turismo de descanso	Turismo Cultural	Turismo en la naturaleza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de sol y playa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo a lugares histórico – patrimoniales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo deportivo</li> <li>• Observación de animales libres en</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo residencial</li> <li>• Turismo de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arqueología</li> <li>• Turismo industrial</li> <li>• Turismo educativo</li> <li>• Turismo gastronómico y enológico</li> <li>• Filantropía, encuentro de culturas</li> <li>• Influencia de las artes: cine, música, literatura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sus medios naturales</li> <li>• Observación de paisajes y fenómenos naturales</li> <li>• Visitas a lugares histórico – patrimoniales a través de medios de transporte alternativos y no masivos</li> <li>• Vivencias o convivencias con pueblos ancestrales</li> </ul>
---	---	---

Dentro del análisis del ambiente se deben de considerar aspectos de distinta índole como son el político, económico, tecnológico, cultural; social, entre otros. Estos elementos ayudan a entender la transformación del huésped tradicional a otro que desea ser diferente; formar parte de un grupo de usuarios limitado, que es capaz de adaptarse al hotel, siempre y cuando ofrezca un distintivo de calidad. En cuanto al análisis interno debemos considerar las capacidades de cada hotel para atender el mercado, evaluando sus recursos humanos, conocimientos, experiencia, activos tangibles, las alianzas estratégicas y redes de contacto con proveedores de diferentes servicios que participen en los sitios de interés. También se debe tener en cuenta el valor de la propia ciudad destino, su atractivo natural, paisajístico, cultural, social; y la generación de la marca de Morelia. De esta manera, al amalgamarse las ventajas competitivas de un hotel para desarrollar ofertas de estancia, y el propio atractivo de la ciudad de Morelia, Michoacán y sus alrededores ocasionará sinergias que fomentan el identificar el tipo de hotel con la clase de destino que se visita.

Se plantea un huésped activo, que pudiendo llegar al visitante de aventura, se desarrollen productos innovadores que satisfagan a segmentos de mercados meta plenamente identificados. Otro aspecto a atender es la disparidad que existe entre la imagen proyectada y la percibida. La primera es la imagen que el hotel o en general la industria hotelera desean emitir, mientras que la imagen percibida es la realmente sienten los huéspedes de acuerdo a la subjetividad de la persona. Si existe una discrepancia se deben realizar esfuerzos de comunicación para reorientar la percepción de la imagen.

Una vez que se han definido los segmentos de mercado en los que conviene estar presente, y sus demandas, y determinando las combinaciones de productos y servicios hoteleros/turísticos a ofertar; la estrategia competitiva de diferenciación dará respuesta al aspecto de cómo competir en los mercados elegidos a través de una oferta integral de valor. Para el huésped activo, la diferenciación se ve determinada por algún otro rubro como por ejemplo la preocupación hacia la conservación del medio ambiente, a través de experiencias en la naturaleza; la existencia de animales o sitios hermosos de difícil acceso, con el disfrute de una ciudad que por su belleza es considerada patrimonio de la humanidad; o con la convivencia de personas culturalmente distintas.

El logro de un sector hotelero importante, que repercuta en la actividad turística deberá estar basado en una inversión en cinco áreas:

1. Estilo de dirección: que trae como consecuencia una idea lógica, creativa, propositiva e impulsora que responda a la misión propia del sector hotelero estratégico, y que sirva de guía para influir y responder al entorno por parte de todos los involucrados.
2. Mercadotecnia por estilos de vida: que segmente adecuadamente el mercado mundial, operando con una visión global, donde el mercado meta sea claramente identificado; y en el que prospecte y potencie la actividad hotelera, y por consecuencia turística; y en la que los esfuerzos de publicidad y promoción en ferias y eventos internacionales no aparezcan como eventos aislados.
3. Infraestructura: donde las condiciones de las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas permitan realizar procesos óptimos que repercutan en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen; y en la generación de circuitos turísticos acordes al crecimiento de la ciudad de Morelia, Michoacán.
4. Capacitación: que no sea observada como una erogación, sino como una inversión en conocimientos, habilidades y actitudes que permitan no solo a los directamente oferentes de productos/servicios turísticos; sino a la población de la ciudad de Morelia, Michoacán en general, compartir una cultura a favor del turismo.
5. Servicio al Cliente: que responda a las necesidades tanto del turista nacional como del extranjero; y que en base a una segmentación adecuada, incluyendo diversos estilos de vida permita generar elementos administrativos-directivos, de mercadotecnia, infraestructura y capacitación permita ofertar la calidad hotelera que se demanda y que es rentable.

Sin embargo el fomento de satisfactores de hospedaje atractivos no es solo responsabilidad de los hoteleros, sino de organismos públicos como el gobierno a nivel Estado, Municipal y Local, organizaciones dedicadas a la preservación de ambientes naturales, la ciudadanía, etc.; que de manera conjunta establecen criterios de desarrollo destinados al largo plazo. Hay que fomentar una integración de las actividades relacionadas con la mercadotecnia hotelera que permitan realizar transacciones con un canal de comercialización integrado; esto a su vez implica el trabajo con tour-operadores en los que las negociaciones buscan ofertar servicios de hospedaje de calidad mediante satisfactores importantes y considerados como superiores a los fijados por hoteleros de otros destinos.

La hotelería se va desarrollando entorno a demandas y ofertas que acontecen en el mercado; generando tipologías cada vez más diversas, segmentadas y adaptadas. La infraestructura es un aspecto que esta investigación contempla, y dentro del segmento turismo de negocios hay que procurar y generar espacios en los cuales la celebración de eventos Inter.-empresariales sea factible; ya que la labor que realiza el Centro de Convenciones y Multicentro es susceptible de mejora. La Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán, A.C. (AHMEMAC) se centra en temas como: robo, capacitación, y selección de proveedores; pero la sinergia de un sector como lo es el hotelero puede generar estrategias conjuntas que benefician a todos los involucrados, como el establecer un programa de mantenimiento y re-equipamiento de instalaciones para cubrir las necesidades del visitante, y en la que el criterio de calidad se cubra por la oferta: precio/ imagen/ satisfactores/ eventos/ y demás tangibles e intangibles que sean

requeridos . Además nos encontramos con que no existen hoteles, bajo el concepto o modalidad de estilo de vida en los que se atiendan segmentos específicos y rentables como estudiantes, médicos; deportistas, grupos de la tercera edad, etc. La planeación del crecimiento urbano es un factor que debe ser vigilado; y así cada avance en la construcción debe ser diseñado en base a una estructura funcional, que a la vez fomente espacios de interés turístico. La infraestructura debe a su vez generar oportunidades de alojamiento, resulta una oportunidad importante el hacer del Aeropuerto de Morelia un espacio que ofrezca alojamiento y satisfactores a los visitantes.

Los hoteles en Morelia, Michoacán, la industria gastronómica, los operadores turísticos y el gobierno trabajan cada uno de ellos como entes aislados no logrando generar una sinergia que beneficie a todos los involucrados en la industria turística; el operar de ésta manera se reducen de manera importante las oportunidades de desarrollo; cuando uno se pregunta cual es la estrategia intersectorial, se percata de que ésta no existe; que difícilmente al día de hoy se puede generar un paquete de atractivos y visitas que satisfagan al turista exigente, pero rentable. Donde la suma de varios complementos turísticos constituye la oferta general, cada uno de ellos por sí solo no es una razón; pero todo el paquete sí. El turista que se hospeda busca también visitar y conocer una ciudad o sitio en el que pueda disfrutar de una experiencia; y cuando uno transita por Morelia se puede percatar que se carece de teléfonos, señalizaciones, sanitarios; y sitios para la compra de artesanías, entre otros servicios.

Un aspecto que contribuye a la casi nula relación entre el gobierno y la iniciativa privada incluyendo a los hoteleros, radica en la elaboración de planes de desarrollo de corto plazo, a lo más sexenales; por ello los grandes operadores turísticos no han logrado posicionar a Morelia; Michoacán como un sitio a visitar de alto impacto; simplemente hay que revisar el slogan que publicita la ciudad: “Morelia, más divertida que nunca.”. Si uno cuestiona ¿divertida?; sinceramente no dice mucho, y la palabra se ha cambiado por limpia, bella, etc. Se debe generar un impacto en el visitante de largo plazo; y no ideas aisladas que no dan razones propias de visita y hospedaje, que sean modificadas por cada administración entrante. El sector hotelero de Morelia, Michoacán se encuentra constituido en su gran mayoría por empresas familiares, y no por cadenas hoteleras; por lo que la implementación de un sistema de calidad no se encuentra institucionalizado; difícilmente existen manuales de calidad y procedimientos a seguir; no es práctica común emplear un distintivo de calidad o un esquema ISO 9000 que certifique las operaciones hoteleras. A la vez existe una alta rotación de personal, en la que un empleado que labora en un hotel es capacitado para posteriormente ir a trabajar a otro, en el mejor de los casos; por que inclusive hay personas que se llegan a dedicar a otras actividades no relacionadas con el turismo; por lo que se deben generar esquemas conjuntos que promuevan el reclutamiento, la selección y la contratación en la industria hotelera. Y si agregamos que en el Estado de Michoacán existen unas cuantas instituciones educativas preocupadas por el turismo, tenemos empleados empíricos, con un sistema de remuneración poco atractivo. Por ello, se requiere una coordinación intersectorial que organice no solo a los prestadores de servicios turísticos, sino que evite canibalismos y aglutinamientos de turistas. Para ello se requiere disponer de información útil en la toma de decisiones. Una pregunta básica ¿Cuáles son las razones por las que se hospeda o nos visita un turista?, ¿es clara? Previo a la presente investigación no lo era, pero la misma la responde para dejar en claro, ¿cómo? mediante un plan estratégico se puede obtener provecho de dicha información.

## Bibliografía

- BALL, D., McCULLOCH, W., FRANTZ, P., GERINGER, J.M.; y MINOR, M. "*International Business: The challenge of Global Competition.*" McGrawHill, 9ª Edición, Estados Unidos, 2004.
- DESS, G. y LUMPKIN G.T. "Dirección Estratégica." McGraw Hill, España, 2003.
- SALONER, G., SHEPARD, A., y PODOLNY, J. "*Administración Estratégica.*" Limusa Wiley, México, 2005.
- MINTZBERG, H., QUIBB, J.B. y VOYER, J. "*El Proceso Estratégico.*" Prentice Hall, México, 2000.
- PARKIN, M. "*Microeconomía: Versión para Latinoamérica.*" Addison Wesley, México, 2001.
- PORTER, M. "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.*" CECSA, 17ª Edición, México, 1993.
- KOTLER, P. "*Dirección de Marketing.*" Prentice Hall, 10ª Edición, México, 2001.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. J. "*Administración Estratégica.*" McGraw Hill, 13ª Edición, México, 2004.
- ESCARRÁ, C. "*Modelo relacional empowerment – calidad en el servicio.*" ITESM, México, 2002.
- OLIVER, C. "*Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views.*" *Strategic Management Review*, Estados Unidos, 1997.
- FOX, V. "4º Informe de Gobierno 2004". México, 2004.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. México, 2001.
- Plan de Desarrollo Municipal de Morelia*, Junio 2002.
- Organización Mundial de Turismo. "*Tourism Highlights*" Edición 2005.
- Rodríguez, Ana. Tesis: "*La internacionalización de la industria hotelera española*", Facultad de Economía, Universidad de Alicante; España, 2004

## Internet:

*Plan Estatal De Desarrollo Michoacán 2003-2008*

[www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf](http://www.michoacan.gob.mx/gobierno/pedm.pdf)

(Biblioteca digital ITESM, "*Planeación Estratégica Orientada hacia el Mercado*", <http://www.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>)

(*Dinero.com*, "*¿Para qué sirve la misión?*",

[http://www.dinero.com:8080/larevista/121/COLUMN\\_OGLIASTRI.asp](http://www.dinero.com:8080/larevista/121/COLUMN_OGLIASTRI.asp))

(Actualidad Económica: Recursos Humanos, "*La Empresa como una Orquesta*", [http://www.actualidad.co.cr/312-313/54.recursos\\_humanos.html](http://www.actualidad.co.cr/312-313/54.recursos_humanos.html))

(Organización Mundial de Turismo <http://www.world-tourism.org/espanol/>)

# **IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A LA MICROEMPRESA**

## **(CASO PROGRAMA ATIENDA EN MICHOACÁN, MÉXICO)**

Eduardo Carrillo Silva \*  
Verónica Zavala García \*

### **Problemática**

La empresa es el factor dinámico de la economía de una nación y a la vez constituye un medio de distribución que influye directamente en el nivel de vida de sus habitantes.

En México la microempresa representa el 95.5 % del total de empresas. A pesar de la importancia que tiene la micro y pequeña empresa para el desarrollo y crecimiento económico de una nación por ser esta principal fuente de empleo, se estima que de un universo de 2.6 millones de empresas registradas en México, alrededor de 100 mil son pymes y de estas el 85% no tienen los conocimientos básicos de administración, flujo de utilidad, integración productiva y competitiva para enfrentar con éxito los desafíos del mercado interno y externo.

Como una estrategia para resolver estos desafíos y con esfuerzo conjunto la Secretaría de Economía, la Secretaría de Desarrollo Económico Estatal, la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México y Grupo Merza, dio inicio en el 2004 el primer Programa Integral de Apoyo al Comercio al Detalle “@tienda”. En el mes de Septiembre de dicho año, inició la operación del Programa con el objetivo de apoyar de manera directa a 300 comercios detallistas del sector abarrotero en los Municipios de Morelia, Uruapan y Zamora.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la eficiencia de este programa para la solución de los problemas estructurales ya señalados en el año de 2006

### **Contexto referencial**

El Programa Integral de Apoyo al Comercio al Detalle en el Estado de Michoacán:  
@tienda

#### **Objetivo general**

Consiste en brindar apoyo al pequeño comercio para fomentar su crecimiento, promover el desarrollo económico estatal a través del otorgamiento de apoyos para impulsar la consolidación, productividad, competitividad y sustentabilidad del Comercio al Detalle en el Estado de Michoacán.

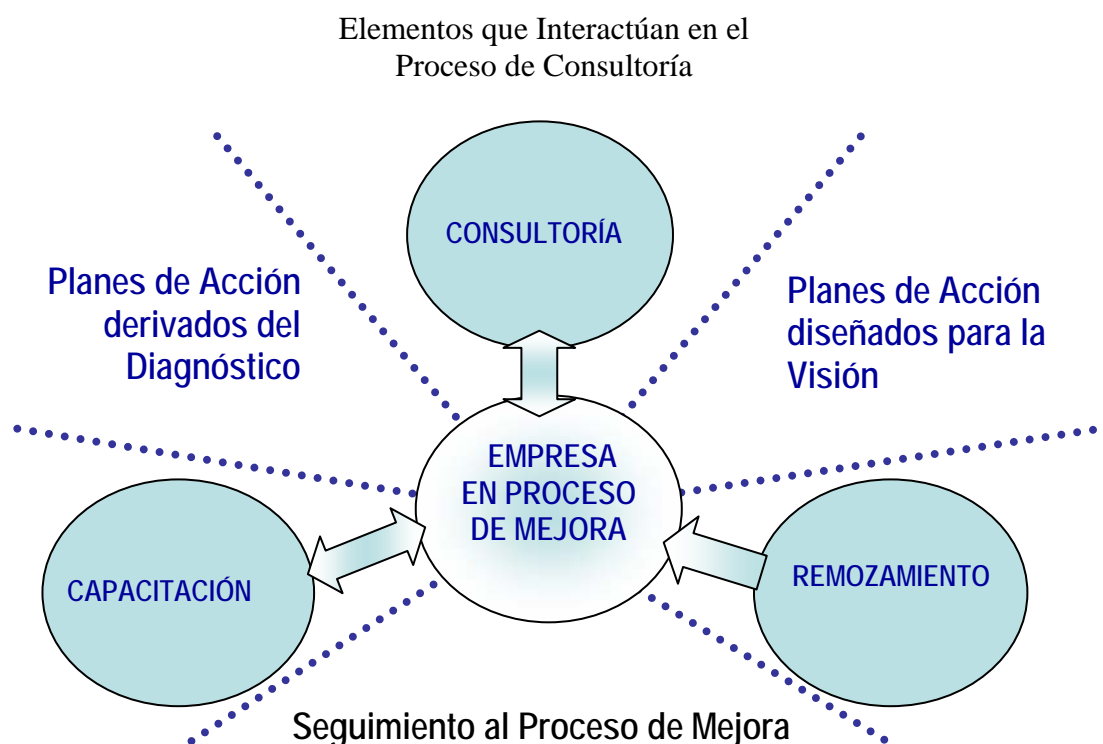
#### **Objetivos específicos**

- I. Contribuir a la conservación y generación de empleos formales;

\* Morelia, Michoacán, México. Correo electrónico: eduardocarrillo2002@yahoo.com.mx

- II. Fomentar la innovación, el desarrollo y la modernización tecnológica del comercio al detalle;
- III. Estimular la formación de consultores y capacitadores en atención al comercio al detalle;
- IV. Fomentar la integración y/o asociación empresarial;
- V. Brindar herramientas de gestión para el incremento de las ventas y la lealtad de clientes.
- VI. Vincular al Comercio Detallista con fuentes de financiamiento; y,
- VII. Promover y difundir otros programas, instrumentos, productos y acciones para elevar la competitividad del comercio al detalle.

### Estructura de operación



### Consultoría

La fase de aplicación de la consultoría permite profundizar el análisis de la situación actual de cada una de ellas, con base en estos resultados, se formulan planes de acción específicos para superar los problemas detectados, a continuación se implementan las acciones mediante sesiones de acompañamiento en el punto de venta, es decir las asesorías en sitio, de manera de introducir cambios y lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en aquellas variables comerciales o de gestión del negocio que se observen críticas en la operación y así, establecer acciones de seguimiento y evaluación que se requieran.

Por otra parte, el diagnóstico analiza al pequeño comercio en la perspectiva de usuario potencial de tecnología informática, de esta forma se detecta la necesidad de equipo, ya

sea hardware o software, y si cuenta con el personal con las habilidades necesarias para la operación del mismo o bien que requiere el propio empresario para operar él mismo. Lo anterior permite que eventualmente se pueda canalizar a estos detallistas hacia otros programas de apoyo estatal para apoyar su modernización en esta materia.

### Capacitación

Las intervenciones en sitio, son reforzadas con sesiones de capacitación grupal sobre los temas más puntuales de la gestión. El programa considera como líneas de acción la intervención directa.

- Asesoría presencial en sitio: en la intervención del consultor, se implementan las acciones propuestas y algunos controles básicos, a efecto de que el propio empresario sea el agente de cambio hacia el interior de su gestión. Las acciones de implementación y el monitoreo se hacen sobre las variables detectadas como las más importantes para el empresario.
- Capacitación: el contenido de capacitación se adapta con ejemplos pertinentes a la actividad del comercio detallista, cuya columna vertebral se centra en la gestión comercial del punto de venta y se ha incorporado un tema sobre el ahorro de energía, el cual se ha detectado como un tema que incide en la competitividad de la tienda, al generar ahorros significativos.

### Remozamiento

Para la mejora de la infraestructura de atención y servicio, se contempla la pintura de fachada de la tienda, plasmar el logo que lo acredita como participante del Programa y darle una imagen de empresa competitiva.

### Equipamiento

El ser participante del Programa, los califica como Acreditados para recibir en la siguiente Etapa los beneficios en el renglón de Tecnología y Equipamiento, que las tiendas requieren para mejorar su infraestructura de atención y servicio, el cual se detecta en el proceso de diagnóstico.

#### Ministración de recursos

#### APORTACION POR COMERCIO

ENTIDAD PARTICIPANTE	APORTACION
FONDO PYME	\$ 1,666.00
GOB. DEL ESTADO	4000.00
EMPRESARIO	1000.00
TOTAL	\$ 16,666.00

### Laboratorio de negocios

El taller de Laboratorio de Negocios tiene por objeto destacar algunos conceptos y contenidos sobre los temas de ventas, compras, registros de operación comercial y dar a conocer las características y habilidades con las que debe cumplir un empresario, con el fin de mejorar la toma de decisiones en el resultado del negocio.

Los instrumentos de los que dispone el detallista para actuar en el mercado, más su habilidad para encontrar la mezcla adecuada entre ellos, dará por resultado un volumen aceptable de ventas de acuerdo a lo planeado.

Para que pueda vender, necesita comprar mercancía que le permita abastecer su tienda con una calidad adecuada, al precio más conveniente y en el momento oportuno.

A través de las herramientas que se tratan en este taller de Laboratorio de Negocios, el detallista podrá integrar algunos conceptos adicionados a los ya usados en la operación de la tienda. Como el momento en que conviene comprar mercancía, qué y cuanto comprar, y cada cuando. El planificar las compras le permite controlar los egresos, costos y retiros involucrados en la operación del negocio.

### Sustento teórico

#### Las funciones de la empresa

Henry Fayol, observó que si las miles de diferentes actividades que día a día se realizan en una empresa, son clasificadas y ordenadas de acuerdo a su naturaleza y características, sería posible distinguir seis grandes grupos de operaciones o funciones, claramente definidas que agrupa los siguientes:

##### Función de producción o técnica.

Comprende todo el proceso que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (primeros materiales, materiales auxiliares, la maquinaria, y las herramientas) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.

El análisis de la función productiva, nos dice el autor Velásquez Mastretta G., debe integrar los conceptos relacionados a:

¿Qué producir? Cuando debe tomarse una decisión es porque nos encontramos ante una alternativa, y el proceso de tomarla debe basarse sobre algún método racional de elegir entre diversas posibilidades.

¿Cómo producir? Esto incluye una compleja planeación y programación de la producción, así como considerar un recurso básico: la tecnología.

¿Para quién producir? Esta interrogante es la base para la investigación y el reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa, así como para las necesidades del mercado. Por una parte considera como básica la plantación de las ventas ya que de ella dependen todos los demás programas que puedan elaborarse.

##### Función Personal.

Como disciplina científica, la administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

##### Función de comercialización.



Una de las fases más importantes del desarrollo de una empresa es la comercialización, la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades, además de satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### Función de Finanzas.

Las constituye una función operacional de gran importancia para muchas de las actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos como: nómina, compra de materia prima, adquirir materia requerida y para vender la misma a los clientes, así como esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

La administración financiera esta ligada con la operación de lograr y mantener tanto la liquidez como las ganancias de una empresa. Es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir estas obligaciones y lograr utilidades.

#### Metodología

##### Definición del tipo de investigación

Nuestra investigación no solo busca el conocimiento por el conocimiento mismo, sino que se destina inmediatamente a un uso determinado y por su naturaleza es una investigación aplicada, pues los conocimientos que se logren serán de uso práctico. Y de acuerdo al objeto es una investigación de campo porque va al estudio del objeto mismo, lo observa y lo encuesta.

Consideramos que nuestra investigación es descriptiva en base a las siguientes consideraciones:

De acuerdo con Hernández Sampieri Et. Al (2003) la investigación descriptiva: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” con mayor precisión Uma (2003) afirma: “A descriptive study is undertaken in order to ascertain and be able to describe the characteristics of the variables of interest in a situation.”

También esta investigación es transeccional o transversal ya que siguiendo Hernández Sampieri Et, Al. (2003) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### Hipótesis

El programa atiende es una herramienta eficiente para la correcta administración y desarrollo de las microempresas (tiendas detallistas), en sus aspectos financieros, mercadológicos y de operación organizacional

## Procedimiento de la Investigación

### 1. Determinar el universo geográfico.

En México existen alrededor de 344 118<sup>25</sup> empresas, de las cuales el 99.5% esta representado por micro, pequeñas y medianas empresas. En el estado de Michoacán el número asciende a 19 731 empresas el cual representa el 5.7% del total en el país. De estas el .07% son grandes, el .4% son medianas, el .73% son pequeñas y el 98.8% son microempresas.

### 2. Determinar la muestra a utilizar.

Precisamente este grupo de empresas es el que constituyo la población objetivo, de las cuales el programa solamente en su primera etapa abarco 1.5% de las microempresas en Michoacán.

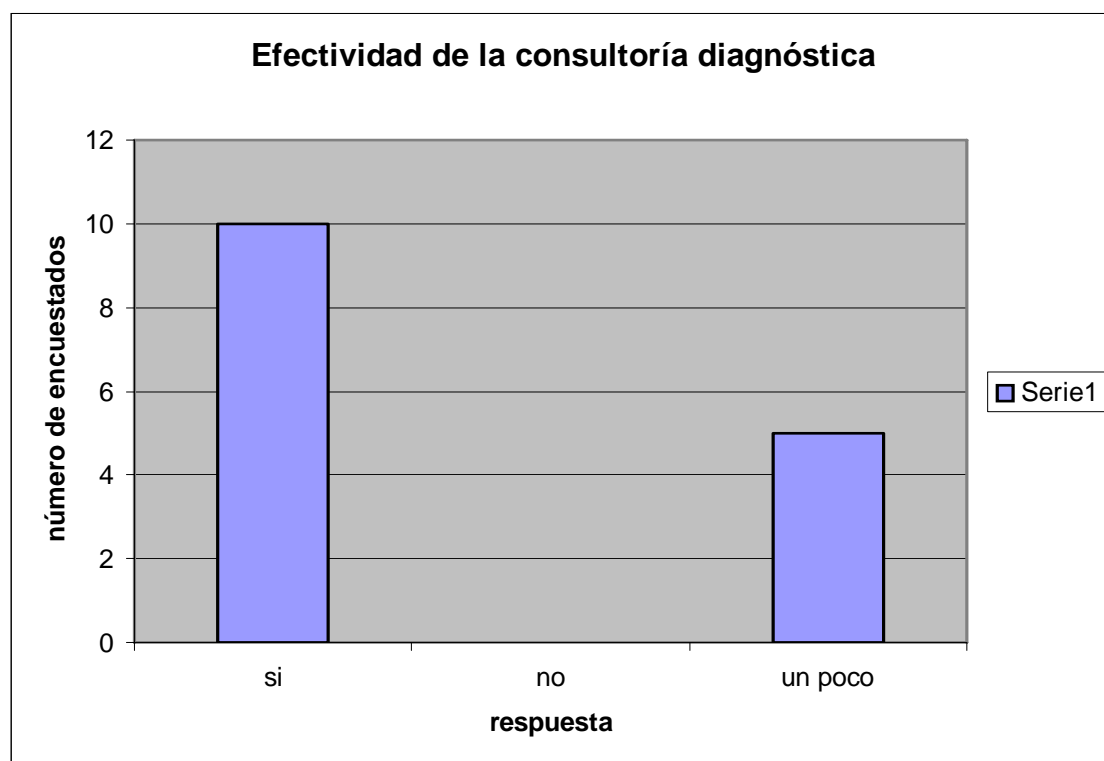
Nuestra muestra se integro por 15 tiendas ubicadas geográficamente en la ciudad de Morelia,

### 3. Definición y medición de variable.

Para ello determinamos que la variable independiente lo constituye la correcta administración de las tiendas detallistas apoyadas por el programa atiende y las variables independientes corresponden a la capacitación en las funciones de finanzas, mercado, operación y desarrollo organizacional, medidas en el instrumento de medición (cuestionario) aplicado a los elementos de la muestra

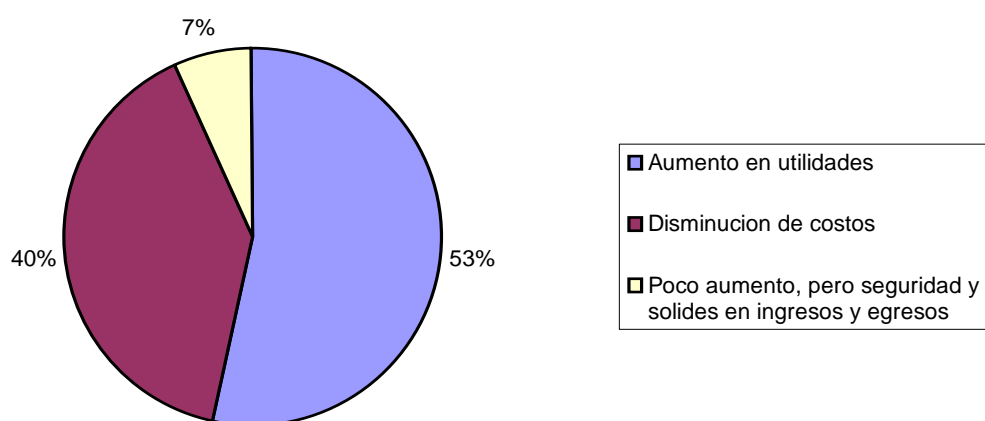
### 4. Análisis para el tratamiento de datos.

Para alcanzar este paso se procedió a recolectar la información obtenida, organizarla, y tabularla para después llegar a las siguientes gráficas que nos permiten analizar el comportamiento de las variables sujetas a investigación:

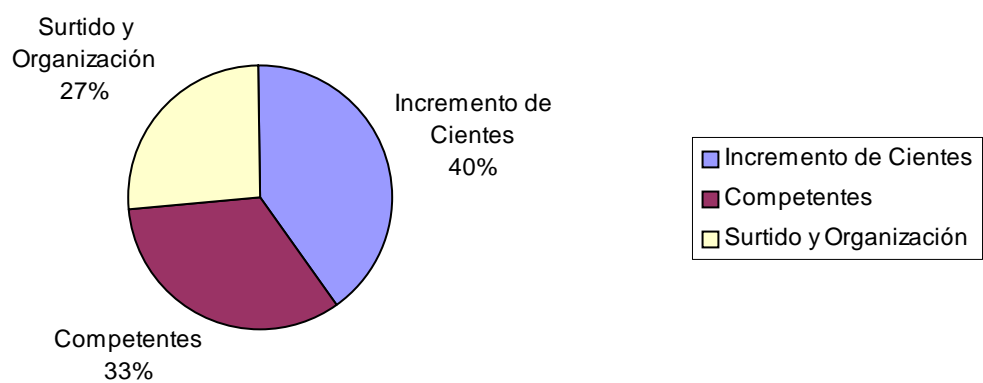


<sup>25</sup> Fuente: INEGI. Censos Económicos, 1999.

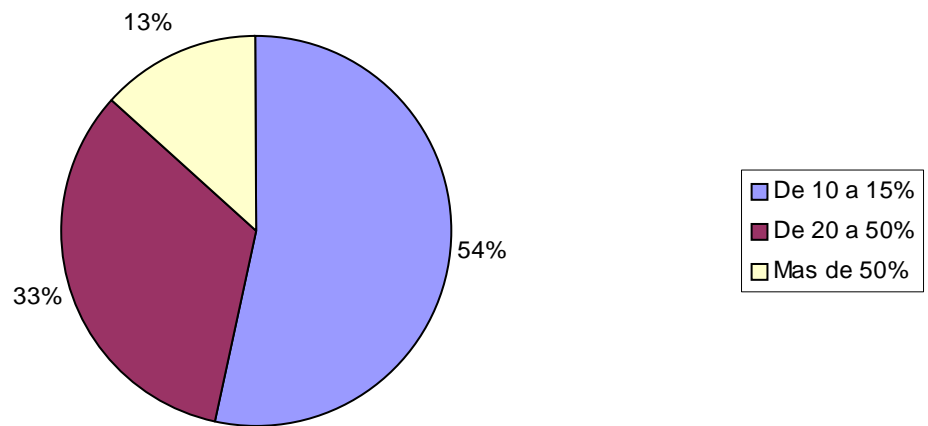
### Resultados en área financiera



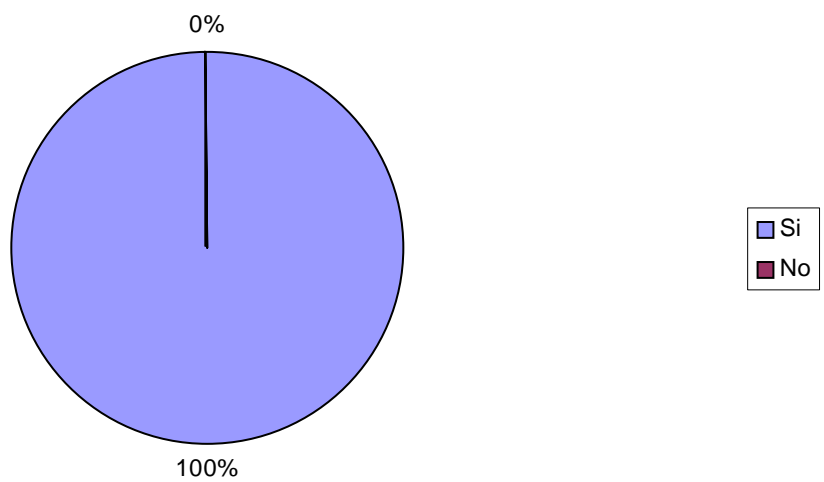
### Beneficios en área mercadologica



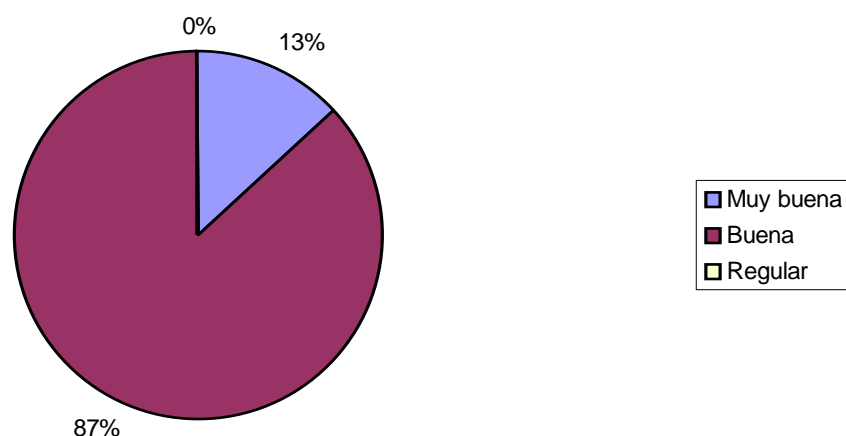
### Incremento en ventas



### la operación organizacional ¿Ha mejorado?



**¿La eficiencia administrativa, después de la intervención ha mejorado?**



**Resultados**

Podemos presentar los siguientes resultados que nos permitirán llegar a las conclusiones:

PERSPECTIVA	RESULTADOS	IMPACTOS GENERADOS
FINANCIERA	1. Aumento de utilidad 2. Disminución de costos 3. Control de gastos	1. Aumento del 10% al 15% en utilidades después de impuestos 2. Disminución de 5% a 10% en costos 3. Registro Oportuno de la información financiera
MERCADO / CLIENTES	1. Aumento de número de clientes 2. Disminución de ventas negadas 3. Compras mejor realizadas 4. Mayor desplazamiento de productos 5. Mejor distribución de mercancía y de mobiliario	1. Reposicionamiento del negocio con los clientes. 2. Mayor oferta de productos y mercancías a los clientes 3. Disminución de mercancía obsoleta 4. Optimización de espacios, logrando presentar una imagen más moderna y dinámica.
OPERACIONES	1. Creación de	1. Empleo de formatos estandarizados

	controles de administrativos 2. Armado de paquetes de productos 3. Menor desplazamiento en tienda	para el registro de información, tales como ventas, inventario, gastos, compras, etc. 2. Presentación ordenada y semanal de ofertas en paquetes armados para los clientes, con base en el apoyo del patrocinador. 3. Generación de pasillos y áreas para mercancía, acomodando por familias y categorías.
APRENDIZAJE, TECNOLOGIA, DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1. Desarrollo de cultura empresarial del total solo un 10% lo desarrollo. 2. Formalización de actividades comerciales	1. Desarrollo de conocimientos que sustentan la toma de decisiones. 2. Puesta en marcha o cambio de sistemas administrativos, como inventarios UEPS y PEPS. 3. Creación de cultura de registros básicos, como son: compras, ventas y gastos.

### Conclusiones

Se concluye que se confirma la hipótesis, ya que la evidencia demuestra que las diferentes variables han sufrido cambio cualitativo y cuantitativo positivo incrementándose la eficiencia empresarial en el sector de tiendas detallistas en el Estado de Michoacán que fueron objeto de atención bajo el esquema del programa atiende, dentro de las líneas de investigación que aporta el presente estudio ha desarrollarse se encuentran los diferentes mercados financieros a los que puede acudir este sector, la integración de estas microempresas en alianzas estratégicas y otros esquemas que se presentan en el diseño organizacional moderno.

### Bibliografía

- Barajas Medina Jorge (2003) *Curso Introductorio a la Administración*, octava impresión, Trillas, México, DF.
- González Hernández Jorge (1985) *Administrar para Producir*, Primera Edición, Editorial ECASA, México, DF.
- Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. Baptista Lucios P. (2003) *Metodología de la Investigación*, tercera edición, Mc. Graw Hill, México DF
- Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Dirección Philip A. Neck, (1995), *Desarrollo de Pequeñas Empresas (Políticas y Programas)* Edición Original, Editorial LIMUSA, S.A. De C.V. Grupo Noriega Editores, México, DF.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2002) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Quinta Edición, Thomson Editores, S.A. De C.V., México, DF.

Rodríguez Valencia Joaquín (2005) *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, Quinta Edición, Thomson Editores  
, S.A. De C.V., México, DF.

Uma Sekaran (2003) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, fourth edition, John Wiley & Sons, Inc. United States of America

[www.michoacan.gob.mx/noticias/atienda2.php](http://www.michoacan.gob.mx/noticias/atienda2.php) consultado durante el primer trimestre del 2006

# COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE FRESA DE MICHOACÁN-MÉXICO

Javier Chávez Ferreiro\*

Luis Calderón Aguirre\*\*

José Cuitláhuac Guzmán Hernández\*\*\*

## ABSTRACT

This work is focused towards evaluating the competitiveness of twenty strawberry companies located in Zamora Valley, Michoacán, for exporting to the United States of America. The purpose of this study is to determine the level of competitiveness of each one of these companies, and thus establish a proposal to determine a competitiveness model.

This research began with a descriptive stage, in which the variables used to evaluate competitiveness were identified, and a method for measuring their relevance and impact was established. As a result it was possible to obtain a correlation between variables and their impact on competitiveness indicators, using Jon Azua's pattern of competitiveness as reference.

The evaluation of the competitiveness indicators selected resulted in six companies considered as highly competitive, eleven were competitive and the remaining three were considered as lacking competitiveness. In addition, factors affecting their performance were identified, including distribution channels, handling and shipping costs, product quality and technology involved.

## 1. INTRODUCCIÓN.

El presente estudio está encaminado a evaluar la competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, su propósito fue conocer cuál es la competitividad de estas veinte empresas y de aquí estar en posibilidades de elaborar una propuesta adecuada a la realidad, de estas sólo tres empresas no son competitivas y diecisiete empresas si son competitivas de acuerdo con el trabajo de campo realizado de Enero a Mayo de 2005, también se identificaron los problemas que más les afectan, así como los efectos que tienen los canales de distribución, el manejo del precio, de la calidad y de la tecnología.

En cuanto a la metodología de la investigación, el presente estudio comenzó siendo descriptivo, esto es se identificaron las variables de la competitividad y también se definieron su concepto, dimensión e indicadores. De aquí fue posible correlacionar las variables entre sí, para conocer el grado de competitividad, en qué impactaban a la competitividad, tomando como base el modelo de competitividad de Jon Azua.

Los resultados obtenidos de esta investigación señalaron que seis empresas son altamente competitivas, once son competitivas, y tres evidenciaron tener una competitividad deficiente.

En tal sentido se comprende que las empresas exportadoras de fresa son competitivas, que la participación del mercado exportación a los Estados Unidos de América ha

\* Morelia Michoacán, México. Correo electrónico : [chavezferreiro@yahoo.com.mx](mailto:chavezferreiro@yahoo.com.mx), \*\* Instituto Tecnológico de Morelia, Morelia, Michoacán, México, Corro electrónico: [indiluca@yahoo.com](mailto:indiluca@yahoo.com), \*\*\* Instituto Tecnológico de Morelia, Morelia Michoacán, México. Correo electrónico: [josecuitlahuac@gmail.com](mailto:josecuitlahuac@gmail.com).

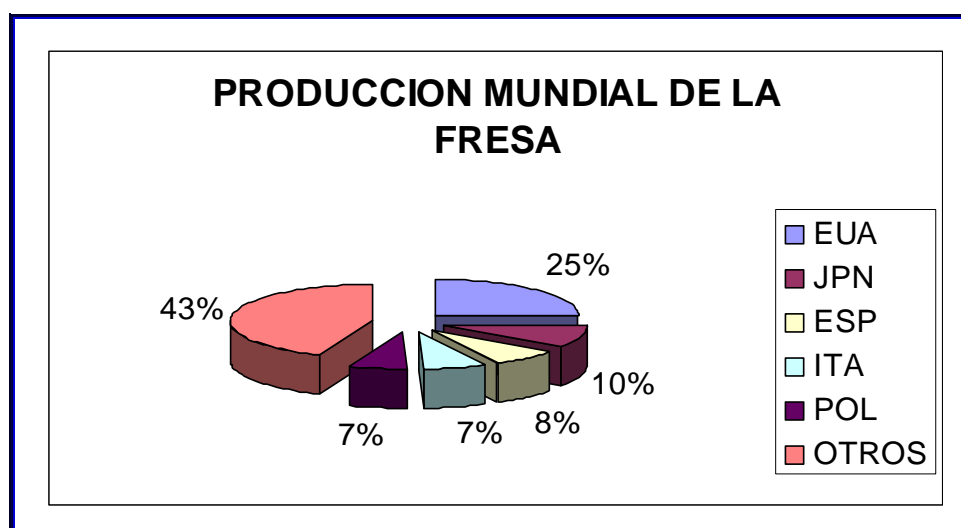


crecido en quince empresas y en dos han mostrado un alto crecimiento, por otra parte los atributos de la fresa satisfacen a los consumidores, de los consumidores de la fresa en los Estados Unidos nos refleja que el grado de preferencia es de alto a muy alto.

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

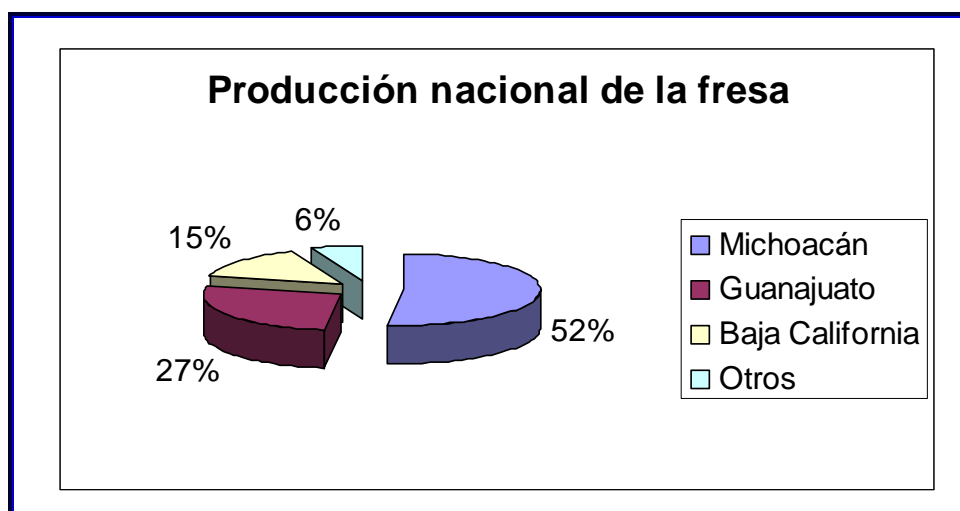
El cultivo de la fresa en diferentes partes del mundo, ya sea Europa, Asia, América, y México, depende del grado de desarrollo tecnológico disponible, combinado la utilización de fertilizantes mejorados, sistemas de irrigación eficientes, a pesar de que se ha tratado de estandarizar la forma de cultivo en los diversos países o regiones productoras esta fruta, predomina el hecho de la aplicación de tecnologías avanzadas por parte de los países con mayor grado de industrialización, El 55% de la producción recae en los países industrializados como: Estados Unidos con el 25% de la producción mundial, España el 9.8%, Japón aporta el 7.7%, Italia el 6.84% y Polonia el 6.67%, México menos del 4%.

GRÁFICA N° 1. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FRESA



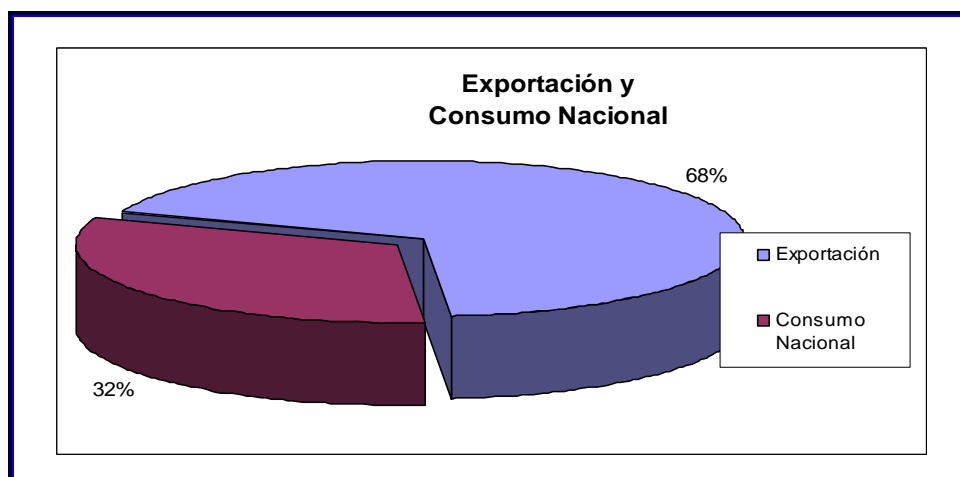
*Fuente: SEDAGRO, Michoacán.*

## GRÁFICA N° 2. PRINCIPALES ESTADOS PRODUCTORES DE FRESA EN MÉXICO



Fuente: La Voz de Michoacán, “La fresa en Michoacán”, Enero 16 de 2002, p.17.

## Gráfica N° 3. Porcentaje de Exportación a los Estados Unidos de América y Consumo Nacional de la Fresa de Zamora.

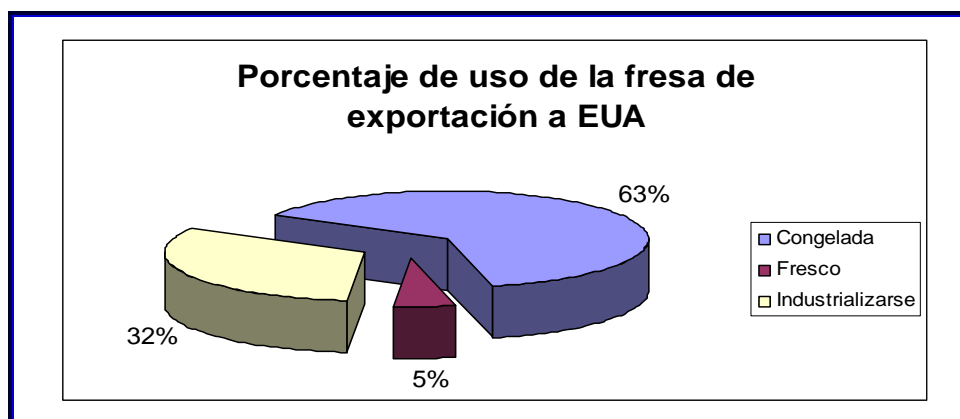


Fuente: La Voz de Michoacán, “La fresa en Michoacán”, Enero 16 de 2002, p.17.

Michoacán es el principal estado productor de fresa del país ya que en la década de los noventa participó con el 51% de la superficie sembrada, el 55% en cosechas y el 52% de la producción total del país. Aquí la región del valle de Zamora, Michoacán es la de mayor producción de fresa nacional, ya que en el 2001 la producción fue de 28 609 toneladas en un área de 1350 hectáreas del que se exporta el 68% a los Estados Unidos (63% congelada, 5% en fresco y el 32% para industrializarse) y el 32% restante se vende en el mercado nacional.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> La Voz de Michoacán, *La fresa en Michoacán*, Enero 16 de 2002, p. 17.

GRÁFICA N° 4. PORCENTAJE DE USO DE LA FRESA DE EXPORTACIÓN  
A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.



Fuente: *La Voz de Michoacán*, “La fresa en Michoacán”, Enero 16 de 2002, p.17.

A pesar de estos porcentajes presentados en México, no ha sido posible incrementar la producción de fresa debido principalmente a problemas de comercialización, falta de infraestructura para la distribución del producto a nivel internacional, la fluctuación de los precios en el mercado internacional, además la falta de capitales disponibles para la inversión.<sup>27</sup>

En México existen 16 empresas consideradas las más importantes productoras exportadoras de fresa, entre las cuales 10 pertenecen al estado de Michoacán, 2 a Colima, 2 al Distrito Federal, 1 a Sinaloa, y 1 a Baja California sur, de estas empresas algunas exportan a más de un país, doce exportan a Estados Unidos, seis a Francia, cuatro a Alemania, tres a Holanda, una a Reino Unido, una a Grecia, una a Italia, otra a España. De estas empresas, diez están ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, y son las estudiadas en esta investigación.

Aunque se ha tratado de definir cuál es el patrón de competitividad de las empresas exportadoras de fresa, sólo se han encontrado algunas referencias pero no en función de la competitividad, lo cual significó posibilidades de prueba empírica.<sup>28</sup>

Los exportadores de fresa a los Estados Unidos de América, ubicados en el valle de Zamora, tienen grandes problemas con la comercialización de su producto, esta investigación nos dice cuáles son las variables que determinan la competitividad de las empresas ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América.

Las variables a validar en el modelo son, Calidad, Canales de distribución, Precio, servicios, Tecnología, y como inciden en la competitividad de las empresas.

## 2. HIPÓTESIS

Enunciado de la investigación

¿En qué medida, los niveles de la calidad, el nivel de los canales de distribución, el nivel del precio, el nivel de los servicios, y el nivel de la tecnología inciden en la

<sup>27</sup> AL GRANO, Número 12, septiembre, México, 1998, p. 5.

<sup>28</sup> KERLINGER, Fred N. *Investigación del comportamiento*, Mc Graw Hill, tercera edición, (1988), p. 19.

competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán?

#### Hipótesis específicas

1. A Mayor calidad, mayor será la competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América.
2. A Mejor selección de los canales de distribución, mejor será la competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América.
3. A menor precio de exportación en el mercado, mayor competitividad, en las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América.
4. A un mejor servicio, mayor competitividad en las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América.
5. A mayor tecnología, mayor competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América.

#### Diseño de la investigación

La presente investigación científica tiene un diseño descriptivo correlacional, para de determinar el modelo de competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el Valle de Zamora. El sustento teórico de la presente investigación se ubica, en primer término, en la determinación del concepto de la competitividad, haciendo un análisis de los diferentes modelos de competitividad y su evolución, entre los más importantes se encuentra el modelo de las ventajas competitivas de Porter, Ghemawat, y el modelo utilizado por Jon Azua<sup>29</sup>, para el desarrollo del país vasco, específicamente Bilbao, España. Después de hacer un comparativo de los modelos de competitividad se optó, por tomar como base el modelo de Azua, y crear un modelo de competitividad modificado en función a la necesidad del estudio para la situación de las empresas exportadoras de fresa del valle de Zamora, Michoacán. El modelo es parte de la teoría que se desea aportar con el fin de conocer la relación entre las variables independientes (calidad, canales de distribución, precio, servicios y tecnología) con la variable dependiente (competitividad).

Para obtener el grado de confiabilidad del instrumento se validaron sus escalas a través del coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento; al realizar este cálculo se obtuvieron valores que oscilan entre 0 y 1, y al aplicar el cuestionario se obtuvo una alfa estandarizada de los ítems del .73. Como resultado de esto se procedió a aplicar el instrumento definitivo.

La validez del instrumento, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.<sup>30</sup>

- a) Las variables que se midieron en relación con la evidencia del contenido fueron, variables independientes, calidad, canales de distribución, precio, servicios y tecnología, y la variable dependiente fue la competitividad, se tomaron en cuenta sus dimensiones e indicadores, con 42 Ítems.
- b) La evidencia relacionada con la validez del criterio se hizo al comparar el instrumento de medición con el instrumento utilizado en la investigación de la, Competitividad de la empresas de Uruapan, Michoacán que exportan aguacate a los Estados Unidos de América, tomándose en cuenta las diferencias de cada uno, con el objetivo de mejorar el instrumento.

<sup>29</sup> AZUA, Jon, Alianza Cooperativa para la Nueva Economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras). (2000), Mc Graw Hill de España, S.A.U.

<sup>30</sup> KERLINGER, Op Cit., p. 138.

- c) En cuanto a la evidencia relacionada con el constructo, se realizó en función de las hipótesis derivadas, que conciernen a los conceptos que están siendo medidos.

### 3. PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS

La hipótesis general que afirma que la competitividad de las empresas exportadoras de fresa, a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, está determinada por la calidad de su producto, de una buena elección de los canales de distribución, del buen manejo del precio, del otorgar buenos servicios y de la tecnología utilizada, esto se aprueba en forma parcial, ya que la competitividad está determinada por los canales de distribución y el precio, en menor grado la tecnología y la calidad, de aquí se vio que no existe ninguna inferencia con los servicios, como se ve en los párrafos siguientes donde incluye el grado de correlación resultante y una vinculación entre las variables independientes y la dependiente.

- 1) La primera hipótesis que afirmaba que con mayor calidad, lo que significa, la aplicación de mejora en los procesos de producción, de las normas de calidad y de los sistemas de calidad, mayor será la competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América. No se aprobó ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) de .383 lo cual significa que existe una baja relación entre las dos variables, en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.146.
- 2) En la segunda hipótesis la cual si es aprobada, ya que una Mejor selección de los canales de distribución, expresado como la adecuada comunicación con los intermediarios, como un buen diseño del canal, además del buen manejo de la distribución, mejor será la competitividad de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América, fue aprobada ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) de .875 en forma considerablemente positiva, lo cual significa que existe una alta relación de las variables, en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.765 , la vinculación entre las dos variables es muy alto, el más alto de todas.
- 3) La tercera hipótesis se comprueba, que una mejor comprensión y manejo del precio de exportación en el mercado, el cual está soportado por los costos de producción y los costos de comercialización para asegurar una condición de venta óptima, que nos dará como resultado una mayor competitividad, en las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América, ya que presentó una buena correlación de ( $r$ ) de 0.600 en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.360 , lo cual nos indica una vinculación de las variables.
- 4) La cuarta hipótesis no se comprueba ya que la correlación es negativa -0.43 en la que dice que, un mejor servicio, traducido como la calidad en el servicio y un mejor rendimiento en ventas nos dará como resultado una mayor competitividad, obteniendo una correlación negativa y un coeficiente de determinación de 0.002
- 5) La quinta hipótesis no se comprueba, ya que la relación aunque es positiva en el nivel de tecnología, representada por el mejor uso de la asistencia técnica, de una mayor infraestructura tecnológica y de la innovación nos dará una mayor competitividad, en el cual el coeficiente de correlación es bajo 0.387 lo cual no es significativo, pero existe una vinculación entre las dos variables.

### 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El trabajo de campo se inició en Enero de 2005, en ese momento las empresas enfrentan a problemas de sobre producción en los Estados Unidos de América y de entrada el

mercado de China como competidor. La creciente falta de apoyo adecuado por parte del gobierno federal y un apoyo fuerte por parte del gobierno del estado de Michoacán. Esto ha creado un clima optimista y de trabajo y esfuerzo, pero hacen falta algunas cosas para poder ser mayormente competitivo, se concluyó con lo siguiente: Los resultados nos arrojan que la mayoría de las empresas exportadoras de fresa a los Estados Unidos de América, que se ubican en el Valle de Zamora, Michoacán, son competitivas.

1. La variable independiente que tiene una alta incidencia en la competitividad es los canales de distribución.
2. El precio es una variable que incide en forma significativa en competitividad
3. La calidad es una variable que incide en una baja relación la competitividad.
4. La tecnología es una variable que incide en forma baja en la competitividad.
5. Hace falta conocer y desarrollar una metodología de distribución, para eficientar a las empresas que lo necesitan.
6. Hace falta obtener una cultura de calidad por todas las empresas y que cada una de las empresas, conozcan entre sí cuales son sus últimos adelantos en calidad.
7. Conocer las formas de venta en el mercado de los Estados Unidos de América, por parte de todas las empresas y formar un frente unido de todas las empresas para poder competir.
8. Conocer en forma total su capacidad de exportación para poder vender en forma de un frente único, y así poder saber los ciclo de demanda y oferta como una unión de empresas.
9. Tomar en cuenta que como una unión de exportadores, tener las 20 empresas todos los sistemas de calidad, y todas en cierto tiempo lograr la certificación de los ISOS 9000, ya que en este momento ninguna tiene certificación.
10. Solo dos empresas son las que tienen un liderazgo en la competitividad ellas son, Frexport y Siasport, lo cual sirve de parámetro para otras empresas conozcan el cómo poder ser competitivos.
11. El manejo del producto es muy bueno la tecnología usada para poder manejar el producto es buena y todas las empresas han aprendido cómo quieren el producto sus consumidores de los Estados Unidos de América.
12. En cuanto al servicio, la realidad es que como no existe una distribución al menudeo, no hay un gran despliegue de los mismos, pero en el momento en que los consumidores cambien, se tendrá que focalizar los servicios tomando una importancia muy alta.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se aproximan a la realidad, ya que se aplicaron los cuestionarios a veinte empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán. En el proceso la mayoría de las empresas dieron su permiso para la visita a las instalaciones y conocer el proceso, además de su contacto con el personal que trabaja en las empresas.

Los objetivos de esta investigación fue conocer el efecto que tienen las variables independientes sobre la competitividad de las empresas ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, que exportan fresa a los Estados Unidos de América, que les permita tener una certidumbre de su futuro en función a su competitividad.

La aprobación de dos de las cinco hipótesis planteadas se hizo a través de los datos de las correlaciones, así como la utilización de las medidas de tendencia central y variabilidad, la correlación entre la competitividad, la calidad, los canales de distribución, precio y tecnología nos muestra una vinculación positiva y solo en la variable servicios se muestra negativa, esto es una carencia de falta de servicios o de no tener capacidad para proporcionarlos.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar la investigación científica en el sector de exportación de fresa por parte de las empresas ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, hacia los Estados Unidos de América fueron las siguientes.

1. Se infiere que las empresas ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán, que exportan fresa a los Estados Unidos de América, el 45% son competitivas, el 40% están por encima de una regular competitividad, y sólo el 15 % no son competitivas, esto dice que el 85% de las empresas demuestran competitividad.
2. Se concluye que el modelo de competitividad propuesto en este estudio, es aprobado en dos de sus variables independientes, (calidad, canales de distribución, tecnología, precio) esto nos representa elementos importantes para poder medir las agroindustrias del país.
3. La participación de mercado de las empresas ha crecido en el 75%, y el 10% de las empresas han mostrado un alto crecimiento en la participación de mercado y solo el 15% de las empresas han tenido un crecimiento estable.
4. Las empresas dicen que los atributos del producto satisfacen a los consumidores regularmente en un 80% y que satisfacen en un 10% y un 10% satisfacen plenamente, esto nos muestra claramente la necesidad de satisfacer plenamente a los consumidores.
5. El grado de preferencia de los consumidores por la fresa que se exporta del valle de Zamora es un 45% alto y un 55% muy alto .
6. El grado de satisfacción percibido por las empresas de parte de los consumidores es de un 15% bajo, un 30% regular, un 45% alto, y un 10% muy alto.
7. Algo importante es que dos empresas son altamente competitivas, éstas son, Siasport y Frexport, ya que tienen una tecnología de punta, saben manejar su demanda, el tipo de exportación que realizan es en forma directa, lo cual es base importante de su competitividad, además tienen procesos de calidad muy rigurosos.

Las recomendaciones que se pueden dar como resultado final son:

1. Con el presente estudio, que sirva para un próximo estudio en el ámbito estatal o nacional, con el objetivo de medir la competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, y el comportamiento de las variables que inciden en la competitividad.
2. Crear una organización que haga frente a la demanda de exportación y que regule la calidad de todo el producto que se va a exportar, esto para poner orden a la oferta que se proporciona y así poder enfrentar cualquier tipo de contingencias en el futuro, además de que así todas las empresa conocerán cuál es su volumen de exportación anual y poder tener certidumbre en sus ventas.
3. Contar con un centro de investigación y desarrollo de biotecnología propia, para desarrollar su propia variedad y no depender de los Estados Unidos de América por parte de esta tecnología. Este centro es una idea que tiene el gobierno del estado de Michoacán crearlo con la escuela de Agrobiología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
4. Tener un control absoluto de la distribución de la fresa en la frontera y llevar el producto hasta el destino final, y conocer a cada uno de los clientes del mercado

de los Estados Unidos de América. Al tener una organización que tenga el control de la calidad de la fresa y del volumen de producción para exportar se pueden eliminar a los intermediarios (Broker) que tanto problema causan con su intervención.

5. Intentar, por parte de todas las empresas su certificación de calidad en un lapso del año 2005 al 2007, y así formar un frente común, es la única manera de enfrentar una competitividad cada día más fuerte y la desregulación arancelaria de la fresa, y además certificar los procesos de quienes les suministran los insumos para su producto.

## Bibliografía

- ALVAREZ, T. *Manual de Competitividad*, Panorama, (1998), México.
- ARELLANO, C. Rolando, *Marketing Enfoque América Latina*, Mc Graw Hill. 1999.
- ARGUELLES, Antonio, *La competitividad de la industria mexicana frente a la competencia internacional*, Fondo de Cultura Económica, (1994).
- AZUA, Jon, *Alianza Coopetitiva para la Nueva Economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*. (2000), Mc Graw Hill de España, S.A.U.
- BONALES, Valencia, Joel, *La competitividad de las empresas de Uruapan Michoacán, exportadoras de aguacate a los Estados Unidos de América*, tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México, 2001.
- BRADFORD, C. *The new Paradigm of Systemic competitiveness: Toward More Integrated Policies in Latin American*. París: OCDE. (1994), París, Francia.
- CHALCHOLIADES, Miltiades; *Economía Internacional*, editorial Mc Graw Hill; 2ª. Edición, (1992) México.
- CHÁVEZ, Ferreiro, Javier, *Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán*, tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México, 2004.
- COHEN, et al. *Competitiveness. Estados Unidos: Center for Research in Business*. University of California at Berkeley, (1984).
- CZINKOTA, Michael, y Ronkainen, Ilkka, *Marketing Internacional*, editorial Mc Graw Hill, 4ª edición, México
- DEMING, W. E. *Calidad, productividad y competitividad*, Díaz de Santos, Madrid, (1989).
- DRUCKER, Peter, *La Sociedad Post Capitalista*, Editorial Norma, (1993), Buenos Aires, Argentina.
- DUN & Bradstreet. *Exporter's Encyclopedia*. Nueva York, 1895.
- FEA, Ugo, *Competitividad es Calidad Total*, Alfaomega-Marcombo, (1995).
- FEIGENBAUN, A.V., *Control Total de la Calidad*, CECSA, México, 1989
- FITZ, Patrick, Peter y ZIMMERMAN, Alan. *Essentials Of Export Marketing*, Asociación Norteamericana de Administración, 1985.
- GARCÍA, Saldaña Gorki, *Esquemas y modelos para la competitividad*, Ediciones Castillo, (1993), México.
- GUTIÉRREZ, Humberto, *Calidad total y Productividad*, 1997. Mc Graw Hill, (1997).
- GUTIÉRREZ, Humberto, *Calidad total y Productividad*. Mc Graw Hill, (1997),
- HATZICHRONOGLU, T. *Globalization and competitiveness: Relevant Indicators*, OCDE. (1996), París, Francia.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración: un Enfoque Teórico Práctico*, Mac Graw Hill, (1994), México.



- HERNÁNDEZ, Sampieri, Et al. *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill. 2º Edición, (1999), México.
- ISHIKAWA, K. *¿Qué es el control estadístico de calidad?* Norma, Bogotá, (1986),
- KEEGAN, Warren J. Et al, *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, editorial Prentice Hall; 1era. Edición, (1997).
- KERLINGER, Fred N. *Investigación del comportamiento*, Mc Graw Hill, (1988) tercera edición, (1988), México.

# EL PEQUEÑO EMPRESARIO EN SU ROL DE DIRECTOR

César Ramírez Cavassa\*

## 1. PERFIL DEL PEQUEÑO EMPRESARIO EMPRENDEDOR<sup>31</sup>

El pequeño empresario, como tal, debe reunir entre otras las siguientes cualidades esenciales para el manejo de su organización:

- Conocimiento de su empresa, tanto en fines, como en necesidades, medios y posibilidades.
- Conocimiento del trabajo, de la actividad general y de las específicas que se realizan en la organización.
- Sentido de responsabilidad, para consigo mismo, para con la empresa y con las consecuencias que su gestión provoque.
- Capacidad para las relaciones humanas, esto es la facilidad para estar en permanente contacto con su personal, teniendo en consideración que las buenas relaciones no lo son sólo por carácter o don de gente, sino de voluntad sobre la propia conducta. Ello se da interesándose por los demás, a través del servicio que se preste, por la atención que se da al subordinado y mediante el trato humano para con su personal.
- Aptitud para instruir, con base en su experiencia, sus necesidades, concientización y dominio de los problemas a los que se enfrenta la empresa.
- Destreza para el trabajo. Desarrolla una actividad física y psicológica capaz de soportar la tensión constante de la gestión empresarial; además, debe demostrar una gran habilidad para el trabajo, según las necesidades de la organización y disposición para aceptar el mayor esfuerzo que le demande el rol de pequeño empresario.
- Aptitud para mejorar los métodos de trabajo, habilidad para actualizarse, modificar, cambiar, estar abierto a lo que la tecnología impone y preparado para corregir y aceptar sugerencias, obligándose a ponerlas en práctica.
- Decisión e iniciativa. Competencia para la toma de decisiones, es esencial, ya que de ello dependerá la buena o mala marcha de la organización. Deberá saber ponderar las circunstancias y los problemas, aceptando el riesgo de equivocarse y la responsabilidad inherente a la decisión.
- Competencia profesional. El empresario debe demostrar capacidad intelectual, conocimientos técnicos y empresariales e imagen de líder que le permitan ser competitivo hacia dentro y hacia afuera de la empresa. Si el empresario no es técnico y humanamente competitivo tendrá serias dificultades en su gestión.

---

\* Doctorado en Administración y Profesor Investigador del Campus Oriente de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. México. Correo electrónico: [cavassa\\_cesar@yahoo.com](mailto:cavassa_cesar@yahoo.com) [cavassa@uaem.mx](mailto:cavassa@uaem.mx)

<sup>31</sup> Ramírez, Cavassa César, "El Directivo en la Pequeña Empresa", México, Editorial Pac, 1996, pp. 11-19

- Personalidad definida. Una persona emocionalmente equilibrada, madura en sus conceptos, centrada en sus opiniones y responsable en sus decisiones.
  - Integridad moral. Es la base del respeto y confianza de su personal; obliga a ser equitativo, leal y sincero, buscando el bienestar de los subordinados y cumpliendo las promesas hechas. Es indispensable esta cualidad para manejar su imagen y hacerse respetar y obedecer.
  - Sentido práctico. Aparte del sentido analítico debe pasar a la acción para dar soluciones más que detenerse en perfeccionismos.
  - Capacidad organizadora. Un director o empresario que sea incapaz de disponer su trabajo o carezca de la habilidad organizadora es un director incompetente. Organizar significa saber distribuir su tiempo y las tareas diarias entre sus subordinados; para ello requiere de conocimientos, intuición, dotes creadoras, confianza y seguridad en sí mismo.
- 1.1. Misión del Pequeño Empresario. Podemos resumirla así: para realizar su misión con eficacia debe colocarse en el plano de directivo y de trabajador, esto es, tacto para dirigir, conocer a su personal, asumir responsabilidades, tomar decisiones, solucionar problemas, estimular más que castigar, ser exigente, planear y organizar la actividad de su empresa, esforzarse dando el ejemplo: sentirse miembro de un grupo.
- 1.2. Responsabilidades. Además de ser el director responsable de la empresa, en su conjunto, también se responsabiliza del trabajo, en general, de generar y aplicar las políticas de la empresa, del estímulo y motivación de su personal. Tiene una obligación técnico-social, esto es: debe amalgamar los conocimientos técnicos y los aspectos humanos a fin de que, en ambos, se haga responsable en la problemática que se da en la empresa. En este aspecto la responsabilidad abarca:
- Información al personal, la difusión de todo cuanto los trabajadores deben conocer de la empresa, sus políticas, el trabajo, los fines y los métodos de trabajo.
  - Calidad total, la concientización sobre realizar bien las actividades y servir con excelencia. Capacitación sobre calidad total y el ejemplo en forma personal.
  - Clima laboral estable, humano y motivador de aspiraciones y metas.
  - Capacidad de gestión, en cualquier espacio de la empresa, dentro y fuera de ella, a través de políticas, planes, objetivos y aplicación de procedimientos idóneos de administración.
  - Resultados, la consecuencia de que la superación humana y social complementa la eficacia técnica que permiten el funcionamiento global de la empresa.
- 1.3. Atención Personalizada. Es obligación del pequeño empresario conocer el clima social y humano de la empresa y con ello las aspiraciones y expectativas existentes entre el personal. La dirección debe saber vender entre su personal la política de trato social, prestando una permanente atención al desarrollo de las relaciones diarias. Conociendo los problemas generados por horarios, descansos, condiciones de trabajo, esfuerzos inútiles, seguridad e higiene, normas de la

empresa, sistema de estímulos (precios y ganancias), retribución. Para manejar una atención personalizada es indispensable que el director sienta un sincero interés por sus hombres.

1.4. Liderazgo. Los líderes que triunfan son los que obtienen buenos resultados. Esta definición se analiza bajo tres enfoques y con ellos el concepto de liderazgo:

- Enfoque cualitativo, define al líder bajo ciertas consideraciones tales como: capacidad de juicio, integridad, responsabilidad, don de mando.
- Enfoque situacional, en función de la situación tal como la competencia técnica, la autoridad que detecta, el nivel de investigación; en suma las características que la situación amerita que el líder demuestre.
- Enfoque funcional en términos de tres aspectos: tarea-grupo-individuo, esto es: que estando debidamente interrelacionados grupo-tarea-individuo, el líder debe prestar una atención equilibrada a cada variable. Así, por ejemplo, las exigencias de la tarea se reducen a la existencia de un objeto medible, alcanzable y que su logro ofrezca una contrapartida, la satisfacción y la ligación a los objetivos de la empresa. Las exigencias del individuo caracterizadas por la pirámide de Maslow sobre las motivaciones a saber:

Primarias: fisiológicas y de seguridad.

Superiores: sociales, de reconocimiento, autorrealización.

Las exigencias del grupo son las más difíciles por ser un ente con vida propia, nace, crece y muere. Por lo tanto, el líder debe evitar su desaparición y luchar por su supervivencia para lo cual debe percibir plenamente el perfil del conjunto a través de sus miembros, conocer la realidad de sus objetivos comunes en términos de claridad, pertinencia y aceptación, cohesión y reconocimiento del líder del grupo.

## 2. EL PEQUEÑO EMPRESARIO COMO DIRECTOR<sup>32</sup>

El Director de una pequeña empresa es el elemento esencial dentro de la misma. Son muchos los empresarios que están de acuerdo con esta afirmación, aunque en la práctica jamás actúen de manera coherente con este criterio. En el conjunto humano de una pequeña empresa, al igual que en el de una grande, consideramos dos grandes grupos, los que detentan el poder y los que no lo tienen. Generalmente, los del poder se ubican en el vértice de la pirámide, a ellos pertenece el director general; en el cuerpo de la pirámide se encuentra el personal que carece de mando; aún cuando en el concepto actual todos tienen poder sobre sí mismos y sobre su propio trabajo. La idea de autoridad se refiere, más que todo, a la facultad jerárquica que es la responsable en la toma de decisiones.

El Director General de una pequeña empresa se encuentra en contacto directo con el personal de ejecución, a diferencia de los de las grandes empresas, viviendo, paso a paso, el desarrollo y las incidencias de los trabajos. Asume la responsabilidad de sus decisiones y las de otros a quienes gobierna, dándoles instrucciones concretas para su ejecución. El ineludible compromiso de alcanzar un alto nivel de productividad y calidad técnica, en los tiempos actuales, unida a la necesidad de relacionarse mejor con

---

<sup>32</sup> Ramírez, Cavassa César, "El Directivo en la Pequeña Empresa", México, Editorial Pac, 1996, pp. 3-9

el personal, en el marco social de la empresa, convierten al director de la pequeña empresa en una figura de primera magnitud para la economía de la misma.

- 2.1. Dificultades del Director General. Los ejecutivos forman un grupo homogéneo, compacto y con poder de decisión. El Director de una pequeña empresa es, prácticamente, un ejecutivo aislado y un ejecutante. Por lo tanto, es el principal coordinador entre los que dirigen y los que ejecutan, coordinación indispensable para la vida de la empresa. En el desarrollo de su misión debe pertenecer a los dos grupos.

La eficacia del director está en estrecha relación con el nivel de gestión de la empresa y su control. Debe analizar, informar, comentar sus decisiones y participar para que se sienta integrado a su empresa y en su gestión nada haya que objetar. Las principales dificultades del director de una pequeña empresa se reducen a que:

- Su gestión es de nivel ejecutivo y a veces operativa.
- Prácticamente tiene todo el personal a sus órdenes, casi directas.
- De manera casi directa está implicado en la ejecución del trabajo.
- Piensa, actúa y siente como empresa, empresario y trabajador, por lo que si piensa como empresa tendrá problemas, si actúa como empresario cae en el perfil del ejecutivo, y si se siente siempre cerca de los subordinados, puede tener problemas con la empresa (cuando no es de él.)
- Si procede del dueño de la empresa tendrá que superar mayores dificultades en cuanto a las decisiones.

Para solucionar en gran parte estas dificultades, su grado de formación académica ayudará a resolver el conjunto de dificultades a las que habrá de hacer frente.

- 2.2. Profesionalidad del Director. Para elegir un director de pequeña empresa, a no ser que sea el mismo dueño, el criterio electivo único está fincado en el dominio técnico de la empresa y en la formación humana para mandar. La dirección de grupos, en el trabajo, se ha ido convirtiendo en la esencia de la dirección por lo que, entre las cualidades requeridas, se busca tener dotes de mando y un estilo de dirección democrático y participativo. La experiencia profesional y los conocimientos técnico – empresariales, así como su grado de competitividad es fundamental, no sólo para instruir, orientar y controlar a sus subordinados, sino para llevar a cabo una buena gestión empresarial. El nivel social y laboral del trabajador es hoy mucho más alto, lo que supone mayor sensibilidad y respeto a su personalidad, por lo que el conocimiento humano, así como el conjunto de aptitudes para relacionarse con su personal, son parte de la personalidad del director. Todo ello se puede sintetizar en un perfil humano y un adiestramiento suficiente en los conocimientos de la gestión empresarial.

- 2.3. Funciones del Director de Empresa. El director de una pequeña empresa es similar en cuanto a actividades a la de un director general, de una mediana o grande empresa. La diferencia radica en la complejidad de la estructura empresarial; en una pequeña empresa la organización es más simple y la cuestión de orden, en los trabajos, es más sencilla. Las exigencias y tareas del director de una pequeña empresa son mayores que antes. Entre sus funciones y responsabilidades, que obligadamente debe desempeñar, se encuentra la de

tomar decisiones en los momentos convenientes, para lo cual debe poseer los conocimientos suficientes sobre la pequeña empresa. La función de gestión es la base de la marcha de la organización, y la de control va aparejada a la anterior. Dentro de las actuaciones tecnológicas, debe aplicar la de función de producción, esto es, planear la producción y la cantidad de trabajo empleada, así como el conocimiento y control del rendimiento de los equipos y de los trabajadores. Otra función técnica es la de estudiar y analizar el mercado, el perfil del consumidor y las características de sus clientes potenciales. El plazo de ejecución es una función para determinar los plazos de terminación, ya que esto está ligado al buen funcionamiento de la empresa. Como ocupación y responsabilidad está la de mantener la calidad de los trabajos y del producto, lo cual va a repercutir en el costo de otros compromisos adquiridos con los clientes. Igualmente la función costos obliga al director a conocer la problemática de costos con el fin de evitar excesivos consumos de material y demasía en el empleo de tiempos y máquinas. La función, seguridad e higiene busca eliminar riesgos previniendo los peligros correspondientes.

Finalmente, además de las funciones propias del proceso administrativo, a saber: planear, organizar, comunicar y controlar, debe tener como función humana una buena colaboración, propiciando un óptimo ambiente de trabajo.

- 2.4. Formación del Director de la Pequeña Empresa. Es recomendable una formación de nivel superior en las áreas del conocimiento industrial, administrativa, comercial y técnica, entre otras. Lo anterior lo podemos resumir a manera de ejemplo como sigue:

ÁREA DE FORMACIÓN	ESPECIALIDADES			
	INDUSTRIAL	ADMINISTRATIVA	COMERCIAL	TÉCNICA
HUMANA	Psicología del Trabajo Dirección de personal El Factor Humano en la Empresa	Estilos de Dirección Idem Idem	Comercial Idem Idem	Técnica Idem Idem
SOCIAL	Legislación laboral Seguridad Social Higiene y Seguridad en el Trabajo	Idem Idem Idem	Idem Idem Idem	Idem Idem Idem
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	Economía Organización de Empresas Valoración y retribución Estadística y Calidad Costos de	Idem Gestión de Empresas Idem Contabilidad y Costos	Idem Gestión de Empresas Idem Estadística y Legislación	Idem Idem Idem Tecnología Mercadotecnia

	Producción	Presupuestos	Laboral	
CONTROL DE GESTIÓN	Control de Gestión	Idem	Idem	Idem
TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	Programación y control de producción Tiempos y métodos Gestión de Stocks Control de Calidad Técnicas Pert Análisis del Valor	Racionalización del trabajo administrativo Inversiones Informática Relaciones Sociolaborales Relaciones Industriales Productividad y Calidad	Legislación Comercial Gestión de Compras Marketing Promoción y publicidad	Mantenimiento Seguridad industrial Control de Calidad

2.5. Cualidades del Director de Pequeña Empresa. Para que un director de una pequeña empresa pueda cumplir a satisfacción con sus funciones, como tal deberá reunir, además de la formación, ciertas características o cualidades tales como:

- Conocimiento de la empresa, determinar sus fines y políticas de manera que pueda enmarcar su gestión en el contexto de dicho conocimiento.
- Conocimiento del trabajo, comprende todos los aspectos técnicos que se dan en la conducción de las actividades empresariales. Este conocimiento debe ser amplio y profundo para permitirle resolver los problemas que se presenten en el trabajo, y actualizarse a través del estudio y la experiencia.
- Liderazgo y responsabilidades, comprende carisma, facultad jerárquica y poder experto, lo cual le proporciona la autoridad de líder para manejar toda una organización; asimismo, su propio liderazgo lo obliga a ciertas consideraciones tales como su jerarquía administrativa, el espacio físico sujeto a su autoridad, personal bajo su mando y responsabilidad asumida sobre directrices, reglamentos, normas, programas de trabajo. Por otra parte, el conocimiento de sus obligaciones le da seguridad en sí mismo al director.
- Cualidades de capacitador. El talento para formar, adiestrar y capacitar ayuda al Director a incrementar la eficacia de su personal, evitando así trabajos mal hechos, rechazos y pérdidas de material, accidentes, malestar y disgusto de los propios trabajadores, aumentando la productividad, mejorando la calidad e incrementando la competitividad de la empresa.
- Capacidad de relación; se refiere a la habilidad de crear y mantener un buen equipo de trabajo, espíritu de grupo y un buen ambiente laboral. Supone aptitud para mandar, conciliar, concientizar y prestar atención a las personas presume también lograr la colaboración, sin reparos, del personal y mejorar los rendimientos del grupo.

- f) Capacidad de mejoramiento, esto es de innovación, creatividad y mejora de sistemas y procedimientos con el fin de eliminar los obsoletos y lograr una estructura y métodos más sencillos, menos fatigosos y más seguros que permitan una mayor satisfacción del personal, aumento de los rendimientos en el trabajo, perfeccionamiento de la calidad y productividad, disminución de costos e incremento de la competitividad de la empresa.

2.6. Sistemas de Dirección. Trataremos de los sistemas clásicos de dirección a saber:

- a. Los Sistemas Autoritarios. Son los que se basan en la concepción de la organización como un sistema de relaciones jerárquicas estructuradas de arriba-abajo, mediante unos niveles de autoridad que se ejercen en forma descendente a través de la pirámide organizacional. Todas estas relaciones que tienen un carácter jerárquico se suelen plasmar en un organigrama de modo gráfico, que es el que señala el “estatus” de cada cuál, el nivel de autoridad de cada puesto dentro de la organización. Las decisiones son adoptadas siempre de arriba-abajo. En primer lugar las más generales en los niveles más altos, que se van desarrollando en otras sub-decisiones cada vez más específicas a medida que se desciende en el organigrama. Las comunicaciones sólo tienen sentido ascendente de abajo-arriba, cuando se piden los resultados de la ejecución y responsabilidades por la misma, o bien cuando se pide información sobre algún aspecto concreto. En los sistemas autoritarios, tienen muy poca o ninguna cabida, las sugerencias o las iniciativas de abajo-arriba que en el mejor de los casos, si son recogidas por "el superior", serán hechas suyas y asimiladas a una decisión ordinaria, sin indicar la fuente de la cual surgió.

En los sistemas autoritarios, tienen muy poca o ninguna cabida, las sugerencias o las iniciativas de abajo-arriba que en el mejor de los casos, si son recogidas por “el superior”, serán hechas suyas y asimiladas a una decisión ordinaria, sin indicar la fuente de la cual surgió. Este tipo de sistemas exigen de quienes les integran valores tales como: *lealtad, sumisión, perseverancia, discreción, entrega absoluta sin discusiones* y a su vez, éstos exigen del sistema: *seguridad, estabilidad, reconocimiento y protección*. La autoridad tiene algún tipo de signos externos identificables, que puede variar de unos sistemas a otros, bien en el trato personal, bien en la denominación del cargo que se ocupa, etcétera.

En el contexto del sistema de dirección autoritaria se dan ciertos matices tales como:

- *Sistemas Autoritarios Despóticos.* La autoridad es ejercida de modo absoluto por un titular que puede ser el empresario, el director, el consejero delegado, el administrador, etcétera. Si delega algo, suele delegar "responsabilidad", a la que no suele acompañar el nivel de autoridad suficiente. Se desconfía de la capacidad de dirección y ejecución de las personas; no se suelen aceptar iniciativas y las decisiones se imponen "porque sí". Se exige lealtad y fidelidad absolutas y permanencia en el puesto de trabajo.
- *Sistemas Autoritarios Paternalistas,* en los cuales se concentra el poder del mismo modo, pero se tiende a adoptar una conducta más benevolente con los subordinados, se comprenden sus errores y se busca educarlos sobre la base de los valores supremos de la organización.



- *Sistemas Autoritarios Evolucionados*, que responden a una concepción moderna de la gestión, y donde existen unos niveles de organización bastante grandes. Hay ya un cúmulo de decisiones delegadas que están habitualmente reglamentadas a través de una serie de manuales de normas e instrucciones, siendo común que las decisiones se tomen en una serie de escalones determinados. Se admiten las sugerencias pero tampoco hay demasiadas iniciativas que sean acogidas.

Los sistemas autoritarios aparte de responder históricamente a una forma de vida y de concepción social determinada, son un reflejo de la falta de cualificación profesional a nivel directivo, lo cual implica una acumulación de funciones y de autoridad en torno a determinada persona por incapacidad de delegar.

A continuación esbozamos algunas de las ventajas e inconvenientes que tienen los sistemas autoritarios y que conviene que conozcamos<sup>33</sup>:

#### Ventajas

- Actúa con gran rapidez impartiendo órdenes en momentos críticos que se transmiten muy rápidamente.
- Son buenos a la hora de delimitar responsabilidades concretas y asignar misiones específicas.
- Son idóneos en épocas de estabilidad para crear rutinas eficaces de trabajo.
- El poder se configura formalmente sobre una base estable.
- El diseño del sistema es claro y todo el mundo sabe de qué se ocupa y a quién dirigirse.
- Es fácil encontrar al responsable de la no ejecución de una tarea.
- Las personas que los integran suelen ser leales, desinteresadas, integradas y con gran moral de empresa.

#### Inconvenientes

- Las acciones correctoras son difíciles de aplicar por lentitud en las comunicaciones ascendentes y evasión de responsabilidades.
- Son malos a la hora de cubrir imprevistos. Se producirán lagunas cuya responsabilidad nadie asumirá hasta que no se lo indiquen.
- Son malos para adaptarse a situaciones de cambio. La alteración de rutinas de trabajo producirá fuertes tensiones.
- Se tenderá a aumentar la influencia en el sistema mediante un acercamiento al poder, eludiendo la crítica a las decisiones y asumiendo los errores.
- La organización resultará rígida en ciertas ocasiones, la organización informal se resistirá pasivamente la aplicación de ciertas decisiones.
- Es difícil conocer las causas de no ejecución, nadie se atreverá a criticar las costumbres, normas y objetivos.

---

<sup>33</sup> Ramírez, Cavassa César, "Estilos de Dirección", México, Editorial CIESEM, 1989, p. 101

- Se tenderá a eliminar a las personas creativas, con iniciativa, que aporten nuevas ideas y que acabarán marchándose.

Los sistemas autoritarios suelen ser eficaces en determinadas situaciones caracterizadas por:

- Elevado número de mano de obra con bajo nivel de formación que tiende a aceptar las figuras de autoridad.
- Una situación crítica que urge la adopción de decisiones rápidas.

En cambio suelen ser ineficaces en las siguientes:

- Empresas pertenecientes a sectores de alta innovación sujetas a cambios permanentes, que requieren la revisión continua de los procedimientos existentes.
- Coyunturas Económicas de Transición, que exigen nuevas fórmulas de actuación y un replanteamiento de los fines y objetivos de la empresa.
- Empresas con gran Cantidad de Personal Cualificado a nivel directivo y con gran formación, cuyo mantenimiento requerirá que se les dé participación en las decisiones de la empresa.

- b. Sistemas Participativos. En estos sistemas, autoridad y responsabilidad, tienden a colegiarse, a asumirse por un grupo, aunque ello no mengua los niveles individuales asignados a cada uno. No existen grandes distinciones de unos a otros. Esta características que son comunes a los sistemas participativos son aplicadas en distinta gradación en la práctica y de hecho podemos clasificarlos en dos grandes subgrupos:

- Sistemas Participativos Restringidos, evolucionado más bien de estructuras de transición de un sistema autoritario a uno participativo pero su aplicación se limita a los dos primeros niveles de dirección de la empresa:
- Sistemas Participativos Integrales, cuando se extienden a toda la organización en su conjunto.

El sistema participativo integral requiere en todo momento conocer qué temas son tratados mediante este sistema, y cuáles se reservan al sistema tradicional, ya que un excesivo número de reuniones para tratar los temas más nimios podría llevar al colapso a la empresa, que pasaría a estar en “reunión permanente”

Desgraciadamente en algunos casos, la reunionitis, responde tanto a un defectuoso enfoque del sistema participativo, como al deseo de estar arropado a la hora de tomar una decisión. Hay un miedo al riesgo que hace al jefe creer erróneamente y ante sí mismo de que de esta manera comparte la responsabilidad.

Los sistemas participativos suelen ser ineficaces en los casos en que apuntábamos eran eficaces los sistemas autoritarios como son: 1) Alto nivel de desorganización. 2) Ausencia de personal directivo cualificado. 3) Situación crítica.

- c. Sistemas Liberales. Son sistemas liberales, aquellos que abogan por la libre y espontánea formación de grupos de trabajo y discusión con la mínima

dirección superior. Su filosofía se basa en que en el seno de toda organización, coexisten:

- La llamada organización formal, definida mas o menos expresamente por medio de un organigrama, unas normas y unos procedimientos.
- La denominada organización informal, que define unas competencias reales de actuación, no definidas en el organigrama, pero que llevan aparejados en la práctica unos poderes de decisión determinados en posiciones distintas a las señaladas por aquél.

De hecho bajo toda estructura formalizada coexiste una informal que agrupa y cohesiona de modo diverso a las personas que la integran en función de muy diversos factores: afinidades personales, edad, ambición, formación universitaria, aficiones comunes, etcétera. Ello es mas patente en la medida en que la organización sea muy amplia y cuente con muchos más integrantes.

Toda organización será tanto más eficaz y estable cuanto que las organizaciones formal e informal coincidan, pero ello es mucho más difícil e improbable, cuanto más aumenta la complejidad y tamaño de la estructura organizativa.

Los sistemas liberales, indican pues que la mejor manera de permitir el acercamiento entre ambas organizaciones: formal e informal es el de permitir la espontánea formación de grupos de trabajo e iniciativas, que en razón de su escaso condicionamiento externo, (ya que la decisión ha sido asumida voluntariamente por sus integrantes) permitirán un trabajo más fructífero.

¿Cuáles son las características de los sistemas liberales?

- Primera, se ignora el organigrama como tal y el trabajo de cada uno se mide en función de su propia aportación a cada uno de los problemas considerados, en calidad de experto a su nivel.
- Segunda, las comunicaciones son muy intensas entre los componentes del grupo entre sí y con grupos afines de trabajo.
- Tercera, tienden a primar las decisiones colectivas sobre las individuales de los integrantes del grupo
- Cuarta, en estos sistemas se exige a sus miembros valores tales como: creatividad, integración, solidaridad, compromiso político, sometimiento a las decisiones del grupo y éstos a su vez exigen libre discusión de los temas, aceptación, solidaridad con su actuación y cooperación.
- Quinta, los miembros son seleccionados por sus propias afinidades y deseos de trabajar en común independencia de su posición jerárquica o su nivel formal de autoridad que no cuentan sino con su capacidad de aportación.

Podemos indicar así las ventajas o inconvenientes:

Ventajas:

- Fomenta la creatividad entre los participantes estimulando nuevas soluciones a viejos problemas.
- Estimula la libre cooperación entre sus integrantes.
- Puede desarrollar tareas eficaces en aquellos aspectos que impliquen no tener en cuenta los condicionamientos de la empresa.
- Puede adaptarse rápidamente al surgimiento de un problema y coordinar todos los esfuerzos en su solución.
- Representa una nueva óptica en el tratamiento de los problemas.
- Favorece la cohesión e identificación de los miembros del grupo con las decisiones.
- El sentido de la igualdad estimula la participación.

#### Inconvenientes

- No hay ninguna garantía de que las soluciones más nuevas e imaginativas sean las mejores.
- Exige un grado de responsabilidad y autodisciplina que no todo el mundo está dispuesto a adoptar.
- Puede despertar resentimientos, si no todos los miembros del grupo aceptan con total "apertura" de espíritu sus conclusiones.
- Tiende a crear "lagunas" deseando sin tratamiento los problemas incómodos que nadie quiere afrontar.
- Es muy difícil coordinar los grupos e insertarlos dentro de un esquema común.
- El "llevarse bien" en el grupo puede actuar con carácter restrictivo a la hora de admitir en su seno personas "conflictivas" en la opinión de sus integrantes.
- Invariablemente acabará surgiendo un "líder" que tenderá a acabar dirigiendo al grupo.

Como ya hemos indicado, en las empresas el sistema plenamente liberal es de muy difícil aplicación y lo que en realidad se ha empezado a introducir de un modo muy experimental es la creación de un grupo formado libremente por sus integrantes y que tratan con absoluta libertad los problemas planteados, establecen su normativa y sus conclusiones que luego trasladan a los órganos formales de decisión.

### 3. EL PEQUEÑO EMPRESARIO, DIRECCIÓN, PODER Y TOMA DE DECISIONES <sup>34</sup>

3.1. Poder. Los factores organizativos contribuyen a la existencia o inexistencia del poder. Una breve relación de formas en que dichos factores contribuyen a la potestad, es la que a continuación se presenta.

Factores	Se genera poder cuando el factor:	Se genera falta de poder cuando el factor:
----------	-----------------------------------	--

<sup>34</sup> Ramírez, Cavassa César, "El Directivo en la Pequeña Empresa", México, Editorial Pac, 1996, pp. 27-40

Reglas inherentes al puesto	Pocas	Muchas
Predecesores en el puesto	Pocos	Muchos
Rutinas establecidas	Pocas	Muchas
Variedad de tareas	Grande	Pequeña
Recompensas por fiabilidad/previsibilidad	Pocas	Muchas
Recompensas por rendimiento/innovación extraordinarios	Pocas	Muchas
Flexibilidad en la utilización del personal	Grande	Pequeña
Necesidad de que sean aprobadas las decisiones anormales	Poca	Mucha
Localización física	Céntrica	Periférica
Publicidad sobre actividades del puesto	Mucha	Poca
Relación de las tareas con las áreas problemáticas corrientes	Central	Periférica
Orientación de las tareas	Fuera de la unidad de trabajo	Dentro de la unidad de trabajo
Contacto interpersonal en el puesto		Poco
Contacto con ejecutivos de nivel superior	Mucho	Poco
Participación en programas, conferencias, reuniones	Mucho	Pequeña
Participación en grupos de solución de problemas	Grande	Pequeña
Perspectivas de promoción para los subordinados	Grande	Pocas
	Muchas	

3.2. Pequeño Empresario. El pequeño empresario debe tener el sello de triunfador, para ello debe reunir ciertas características a saber:

- Haber desarrollado la inteligencia de manera integral.
- Demostrar habilidad en su trabajo.
- Saber venderse ante los demás.
- Aprovechar las oportunidades para el éxito.
- Tenacidad sin desaliento en todo momento.
- Astucia para solucionar problemas y capear temporales.
- Innovador para saber arriesgar en el negocio.
- Sacar enseñanzas de sus propios errores.
- Seguridad en sí mismo ante la realidad.

- Capacidad de mando y de conducción.
  - Carisma humano, técnico y profesional.
  - Ilusión para lograr, motivar y proyectar mejoras.
  - No triunfar a costa de la derrota de los demás.
  - Los triunfadores responden con sinceridad, porque son veraces, dignos de confianza, sensibles y auténticos, como individuos y como miembros de la sociedad.
  - Pocas personas son ciento por ciento triunfadores, pero se pueden lograr escalas de triunfo.
  - Los triunfadores tienen potencialidades diferentes. Los logros no son lo más importante, sí lo es el ser sincero, honesto y abierto.
  - Los triunfadores nunca tienen temor de pensar por sí mismos y de usar sus propios conocimientos. Pueden separar hechos de opiniones y no pretenden tener la respuesta a todas las cosas.
  - Los triunfadores nunca tratan de conmovir ni se sienten víctimas, por el contrario, asumen la responsabilidad que les corresponde.
  - Para los triunfadores el tiempo es valioso y jamás lo malgastan.
  - Los triunfadores se sienten libres para disfrutarse, pueden también postergar las diversiones.
  - Los triunfadores aprenden a conocer sus sentimientos y limitaciones y jamás tienen miedo de ellos.
  - Los triunfadores se preocupan por los demás.
- 3.3. El Pequeño Empresario Protagonista. Para evitar este rol un tanto vacío y perjudicial para los demás y para la empresa los siguientes son los consejos a considerar:
- Jamás dar más concesiones de las que correspondan.
  - Nunca aceptar más alabanzas de las merecidas.
  - No pedir más reconocimientos que los que se necesitan.
  - Tampoco rechazar del todo los reconocimientos.
  - No alabarse a sí mismo, más de lo que uno merece.
  - Proporcionar los reconocimientos que correspondan.
  - Reconocerse a sí mismo tal, como se es.
  - Rechazar toda alabanza negativa.
- 3.4. Cómo llevar a Cabo Reuniones Eficaces en la Empresa.
- a. Hacer sólo las imprescindibles. Evitar caer en la "reunionitis".
  - b. Impedir las reuniones, juntas o conferencias imprevistas, precipitación sin pensar el asunto a fondo, que desgasta a los asistentes.

- c. El ponente o convocante debe tener un objetivo claro y un plan. Nunca convocar reuniones a ver qué pasa a la buena de Dios. Incluso en reuniones meramente exploratorias de opiniones hay que seguir una línea coherente.
- d. Clases de reuniones. Se pueden reducir a dos:
  - Informativas.
  - Resolutivas.
- e. Informativas. Se trata sólo de dar información al grupo sin decidir nada. Pueden ser:
  - Conferencia. Hay un solo ponente que expone el tema que lleva preparado. Los asistentes sólo escuchan. Usar tono reposado, evitar el discurso político. Al final, conviene repartir un extracto de lo hablado, o todo, si no es muy largo. Se hará más amena si se utilizan proyecciones (gráficos, diapositivas, películas), que además ayudan a la fijación de ideas. Una clase especial de conferencia es la formativa, por ejemplo, para capacitar ejecutivos, vendedores, mecánicos, en ésta es imprescindible el uso de proyecciones y el reparto final de documentación.
  - Conferencia-Coloquio. Como la anterior, pero luego se establece un coloquio-debate entre el ponente y los asistentes. Conviene que la plática sea amplia, al menos una tercera del total del tiempo del acto. En este tipo de reuniones conviene repartir la documentación un día antes, al menos, a fin de que los asistentes lo lean y puedan preparar sus preguntas.
  - Coloquio puro. Aquí se trata de informarse los asistentes, unos a otros. El ponente o moderador se limita a hacer una breve exposición del tema, lo más imparcialmente posible (no ocupar en esto más de diez o quince minutos); sugerir a los asistentes diversos puntos de vista, pero sin profundizar. Repartir el programa-documentación tres o cuatro días antes para que, a su vez, los asistentes puedan documentar su punto de vista. Evitar que se exagere el matiz polémico y encauzar siempre hacia el matiz informativo.

En toda reunión informativa, sea de la clase que fuere, hay que saber:

  - 1) Cuál es exactamente la información a dar, o Quién o a quiénes hay que dar o recibir la información, evitando la proliferación de asistentes.
  - 2) Por qué y para qué se da la información (objetivo).
- f. Resolutivas. Se trata de reunir a unas personas exclusivamente para tomar decisiones o buscar soluciones a un problema. Esto supone, como es lógico, que antes ha habido reuniones informativas y que se ha repartido documentación sobre el tema con suficiente antelación. En todas estas reuniones hay que saber: 1) Cuál es exactamente el problema, sus límites y su urgencia. 2) Quiénes han de asistir realmente a la reunión por su jurisdicción, capacidad de decisión o relación con el tema. 3) Cómo se ha de plantear el problema, orden de la reunión y modo de tomar la decisión.

En este tipo de reuniones los debates deben ser breves y sin divagar, puesto que previamente se han tenido reuniones informativas. Ahora se trata de

llegar pronto a la proposición de soluciones (opciones) al problema y de entre ellas, decidir la solución más Idónea.

3.5. El Pequeño Empresario y la Toma de Decisiones. Todos de alguna manera, tomamos decisiones a cada momento; determinaciones de tipo personal, profesional y de relación con el entorno. Normalmente estos tipos de resoluciones pueden presentarse de la siguiente manera:

- a) Programadas: Aquellas que obedecen a una previsión o plan inicial, luego de un análisis previo de la situación y de los problemas. Dichas resoluciones obedecen, asimismo, a una normatividad preestablecida que obliga a realizar tal o cual actividad; son decisiones rutinarias y repetitivas.

Las técnicas para este tipo de decisiones programadas radican básicamente en:

- Hábitos, adquiridos por el propio individuo.
- Procedimientos de análisis y de estudio empleados por el individuo.
- Sistemas de intercomunicación llevados a cabo por el grupo.
- Fijación de metas como elemento imperativo para tomar decisiones.

- b) No Programadas: Aquellas que no obedecen a un plan preestablecido son decisiones únicas, espontáneamente definidas y que requieren una complementación posterior de ajuste. Se manejan mediante procesos intuitivos de la solución de problemas. Las técnicas que suelen emplearse para este tipo de decisiones corresponden a:

- Juicio, intuición y creatividad del individuo.
- Flexibilidad y agudeza mental.
- Reglas empíricas y experiencia.
- Selección y capacitación del individuo en la solución de problemas.

Actualmente se consideran técnicas modernas de decisiones:

Para decisiones programadas.

- Métodos cuantitativos.
- Métodos computacionales.

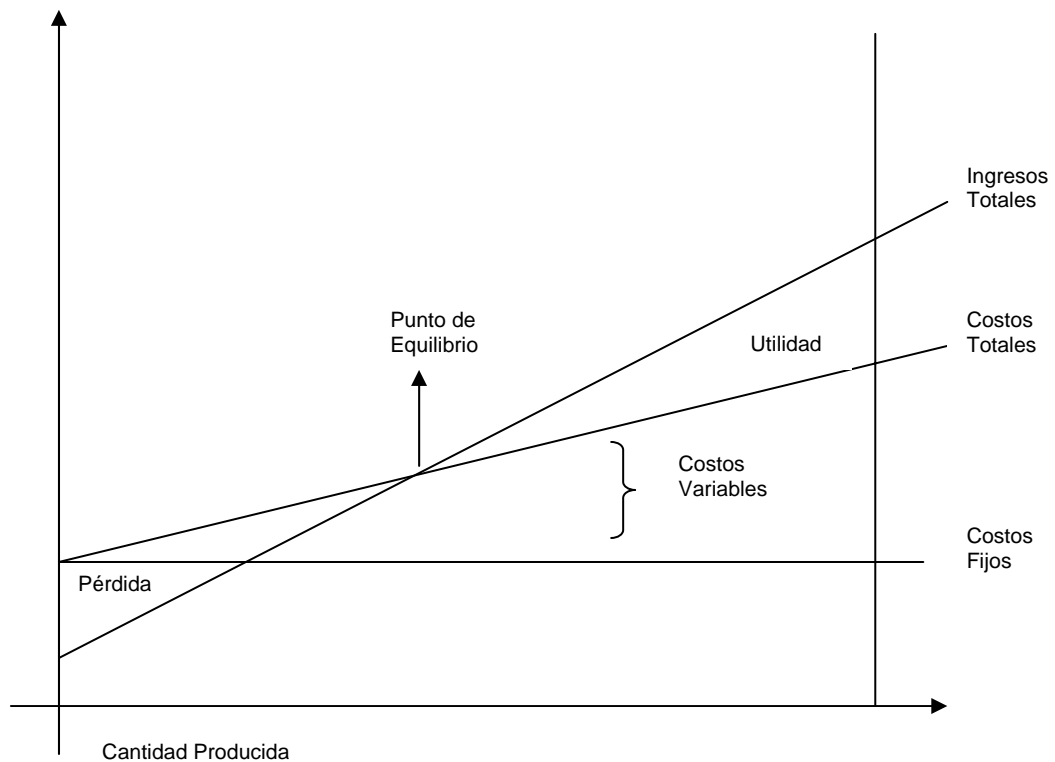
Para decisiones no programadas.

- Técnicas creativas de solución de problemas.

- 1) Métodos Cuantitativos. Entre ellos los más comunes son:

- ✓ Análisis del Punto de Equilibrio; que sirve para comparar los costos con los ingresos.





✓ La matriz de resultados. Se utiliza para mostrar los posibles resultados en el caso de seguir estrategias bajo ciertos condicionamientos:

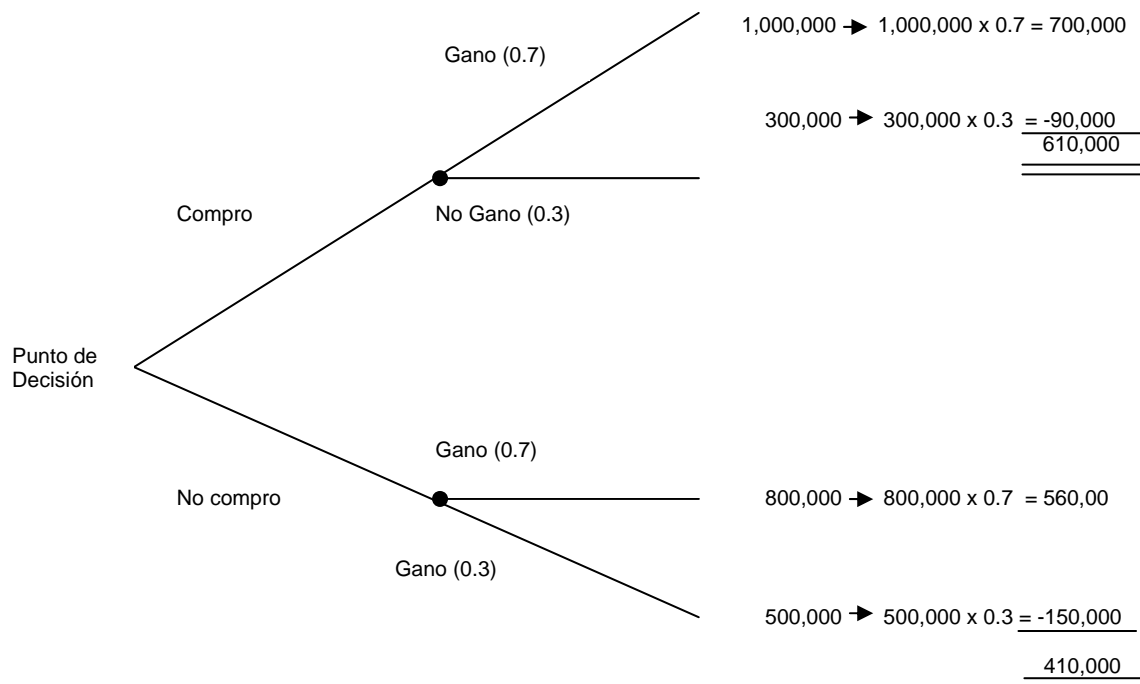
PRODUCCIÓN	DEMANDA				Matriz de resultados que demuestran valores condicionales
		BAJA	MEDIANA	ALTA	
	BAJA	1,000,000	1,000,000	1,000,000	
	MEDIANA	1,000,000	2,000,000	2,000,000	
	ALTA	1,000,000	2,000,000	3,000,000	

Si deseo una producción baja para una demanda baja mi ganancia será de 1,000,000

Si deseo una producción media para una demanda media mi ganancia será de 2,000,000

Si deseo una producción alta para una demanda alta mi ganancia será de 3,000,000

✓ El Árbol de Decisiones, es una representación gráfica de la misma clase de análisis que se hace para preparar una matriz de resultados con valores esperados. Igual que lo anterior implica la asignación de probabilidades a eventos en futuro incierto.



- 2) Técnicas de Solución de Problemas  $610,000 > 410,000$  luego compro Estas decisiones obedecen a necesidades de que las mismas sean más exactas que las individuales, debido a que son más lentas, pero cometen igualmente menos errores. Los motivos son:

- ✓ Los miembros de un grupo reúnen mayor información.
- ✓ Los criterios varios permiten realizar un mejor análisis.
- ✓ Las metas de los participantes son compatibles con las metas de organización.
- ✓ Los problemas generalmente se presentan indefinidos, lo que permite poder estructurarlos a través de los miembros.

Sin embargo las decisiones en grupo también presentan problemas, cuyos errores obedecen a:

- ✓ Naturaleza de los participantes (miembros inapropiados).
- ✓ Naturaleza de la decisión: la tarea (desconocimiento de ésta).
- ✓ Interacción del grupo (predominio de una sola persona, liderazgo insuficiente y el fenómeno de reflexión en grupo).

**Predominio individual.** Bien por cuestiones jerárquicas o por el hecho de que el grupo acepte sugerencias equivocadas por el simple hecho de congraciarse con una persona.

**Liderazgo insuficiente.** Existe divagación en la reunión; el moderador no logra controlar al grupo y las reuniones se caracterizan por una falta de concentración y secuencia del problema, lo que a la larga produce tedio y frustración en los participantes.

**La reflexión en grupo:**

- ✓ Complejo de superioridad de cara a la realidad y frente a otros grupos.

- ✓ Consideraciones irreales sobre las personas ajenas al grupo.
  - ✓ Prohibición del derecho a disentir por considerarse como una deslealtad.
  - ✓ Querer homogeneizar y considerar que todos piensan lo mismo.
- a) Cómo mejorar las decisiones en grupo:
- Facilitar los procesos en grupo.
  - Apoyar la generación de ideas.
  - Apoyar el intercambio de información.
  - Apoyar la reflexión crítica.
  - Alentar la participación.
  - Eliminar el sentido de superioridad e insuficiencia.
  - Ofrecer la oportunidad de reconsiderar la decisión.
- b) Conceptos: Considerar que: El conductor del grupo no es partidario de una solución específica, sino más bien un moderador que ayuda al grupo para el intercambio de ideas y la toma de decisiones.
- El proceso de decisiones del grupo implica una secuencia la cual puede verse facilitada e implementada por diversos factores de interacción y sentimientos.
- Después de las deliberaciones del grupo es útil una norma que aliente las críticas de los cursos propuestos de acción. Ello implica confianza mutua.
- c) El método para la estructuración de procesos de grupo, es la técnica nominal de grupos, comprende:
- Los participantes se sientan en una mesa donde puedan verse todos.
  - El moderador presenta el problema sobre el que hay que decidir e indica el procedimiento de trabajo.
  - Los participantes escriben en silencio sus soluciones.
  - Después de 10 minutos el moderador obtiene la solución propuesta por cada miembro.
  - Se inscribe en un pizarrón de trabajo.
  - El moderador solicita comentarios para cada solución propuesta y regula el debate.
  - Al final, cada participante registra las ideas en orden jerárquico La formulación de las jerarquías refleja la solución preferida.

#### 4. RESPONSABILIDAD DEL PEQUEÑO EMPRESARIO EN LA SEGURIDAD

El objetivo de la previsión de accidentes es la eliminación de contingencias y lograr un ambiente de seguridad para el personal. El pequeño empresario debe, en lo posible, vigilar una política de eliminación de riesgos para lo cual ha de procurar estar siempre cerca de sus colaboradores, conocer el aspecto laboral y supervisar las

normas y comportamiento de su personal. Ello implica crear una política que contemple:

- Localización de riesgos, detectando los posibles riesgos en el trabajo y el modo de prevenirlos, asegurándose de que se inspeccionen las zonas de trabajo, manejo de materiales, máquinas y herramientas.
- Prevención del personal, a través de normas de prevención, fórmulas para evitar los accidentes, seguimiento y control de los actos de los trabajadores.
- Mejoramiento de la seguridad, propiciando la superación de las condiciones físicas, ambientales del trabajo, y psicológicos del trabajador.
- Cumplimiento de las normas de protección, concientizando al personal, programando revisiones periódicas de los equipos y dispositivos de protección y fomentando y aceptando sugerencias sobre seguridad.

- 4.1. Localización de Riesgos. El pequeño empresario debe valorar que todo riesgo puede provenir tanto de condiciones de inseguridad creadas por las máquinas, herramientas, materiales, como de actos peligrosos ocasionados por los propios trabajadores. El factor humano es el principal responsable de los accidentes, por lo que deberá prestarle especial atención. Los accidentes causados pueden ser de origen físico, como las deficiencias sensoriales y musculares que deben ser detectadas por el médico y analizadas por el empresario de cara a la tarea; el aspecto psíquico determinado en gran parte por el comportamiento responde, a veces, a temperamentos y caracteres coléricos, nerviosos, abstraídos, vanidosos, fanfarrones, que tienen una influencia perniciosa sobre el peligro de accidentes.

Es indispensable estimar el entorno en que se desarrolla el individuo, cuyos hábitos y costumbres influyen en la accidentabilidad. También el propio ambiente del trabajo, el medio físico, las relaciones internas, afectan al trabajador causándole daños fisiológicos, físicos y psíquicos que son causas de muchos accidentes. El Director o pequeño empresario debe interesarse por todas estas causas: la humana, la física, la del hábitat y la atmósfera laboral con el fin de fijar una buena política de seguridad.

- 4.2. Prevención al Personal. Detectados los riesgos y las causas de los accidentes y habiendo fijado, en un primer plano, normas para el conocimiento humano y del entorno, el siguiente paso para un director es el de instruir al personal en lo referente a la seguridad. A medida de prevención, establecer una política de capacitación en la cual se considere el aspecto conceptual y de concientización sobre la protección y sus resultados y se considere el aspecto técnico de ejecución y métodos de trabajo, previniendo, en ambos casos, los peligros e indicando cómo es posible evitarlos. Las normas de seguridad deben ser claras y breves para que sean fácil y correctamente interpretadas y pueden ser:

- Generales, comunes a toda la empresa, tales como mantenimiento, normas de limpieza e higiene, empleo de equipos de protección, uso de extintores.
- Particulares, se refiere a un aspecto específico del trabajo o del proceso de producción.
- Especiales, referentes al uso exclusivo de máquinas en particular, en cuyo caso se deben colocar a la vista del operador que va a manipular la máquina.

4.3. Mejoramiento de la Seguridad. Una vez detectados los riesgos y habiéndose formulado un plan de prevención para el personal, es lógico suponer que quedarán eliminadas las contingencias por actos peligrosos aun cuando es mucho mejor prevenir y eliminarlos para lo cual será necesario analizar con detenimiento la condición riesgosa para tratar de eliminarla por lo que se deberá hacer las siguientes preguntas en el convencimiento que servirán para mejorar la seguridad:

¿Por qué correr un riesgo? ¿Es necesario tal o cual situación o procedimiento?

¿Dónde se haría la tarea con más seguridad? La respuesta como señalamiento permite modificar o eliminar dicha situación o procedimiento.

¿Cuándo se puede trabajar con más seguridad? Buscamos el momento más oportuno de acción sin que la actividad y calidad se deterioren.

¿Quién podría hacerla con más seguridad? Pensar en los individuos, sus perfiles y habilidades para determinar las tareas con seguridad.

¿Cómo hacerla con seguridad? Determinar las medidas y procedimientos que podrían utilizarse.

Después de estas preguntas que se debe hacer cualquier directivo o supervisor sobre seguridad, en su área de acción, se debe proponer la implantación de la modificación o medidas a tomar, considerando el objetivo del cambio, las ventajas del mismo y las transformaciones que son necesarias introducir como renovación de equipo, nuevos dispositivos en el trabajo, cambiar el orden y los inconvenientes de la modificación tales como los nuevos gastos, elementos a adquirir.

4.4. Cumplimiento de las normas de Seguridad. Para hacer cumplir las normas de seguridad es necesario:

- Convencer a los trabajadores a que cumplan con las normas establecidas, a través de la concientización, conociendo mejor al personal, creando ambiente y mentalidad de seguridad en el trabajo, dando el ejemplo, siendo el primero en cumplir normas.
- Revisar periódicamente los equipos y dispositivos de protección; el descuido es la causa más frecuente que aparece en el análisis de los accidentes, así como la falta de mantenimiento. Para prevenir cualquier falla de los equipos y dispositivos de protección y nunca esperar a que sobrevenga el percance para comprobar que fallaban, es necesario que se instruya sobre los equipos y se programen revisiones periódicas aparte de las revisiones diarias llevadas a cabo por el mismo operador.
- Fomentar y reconocer las sugerencias sobre la seguridad en el trabajo, haciendo publicidad sobre las causas de los accidentes y motivando a los trabajadores para que presenten toda clase de sugerencias sobre el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

Ramírez Cavassa César, *Administración para Pequeños Empresarios*. Editorial Pac, 2000, México

Ramírez Cavassa César, *Calidad y Productividad en la Pequeña Empresa*. .Editorial Pac, 2002, México

Ramírez Cavassa César, *El Directivo en la Pequeña Empresa*..Editorial Pac,1996 México

Ramírez Cavassa César , *Estilos de Dirección*.. Editorial CIESEM, 1989, México

Organización Internacional del Trabajo. *La Empresa y los Factores que Enfrentará en su Funcionamiento*. Ginebra, suiza, 1984.

# **LA INCORPORACIÓN DEL COMERCIO INFORMAL AL ESQUEMA FORMAL ¿RESPUESTA PARA EL DESARROLLO? (CASO QUERÉTARO, MÉXICO) . MARGINACIÓN DE LA MIPYMES Y SU REALIDAD ORGANIZACIONAL**

Graciela Ayala Jiménez \*

## **REFLEXIÓN**

“Mientras el comercio informal creció en casi 300 mil personas durante los primeros tres años de la administración de Vicente Fox, al comercio formal apenas se incorporó la cuarta parte. Entre el 2000 y 2003 ingresaron al comercio informal 298 mil personas, revela el INEGI en un estudio, en tanto que los datos del IMSS revelan que el incremento de los trabajadores formales en el comercio fue de 75 mil 598 personas.

Esto significa que en los últimos tres años, cada día hay 272 nuevos comerciantes informales en México, de acuerdo con el documento “La ocupación en el sector no estructurado en México 1995-2003, publicado por el INEGI”.

El Imparcial. 20/06/04

## **INTRODUCCIÓN**

Un sector de la economía que se encuentra en notable crecimiento, es el comercio informal, el cual representa al día de hoy uno de los problemas más preocupantes del sector comercio en Querétaro y del resto del país, sin excepción de ciudad alguna a lo largo del territorio nacional; de hecho todos tenemos una opinión del problema, o quizás varias y además contradictorias. Pensamos que el problema podría ser resuelto con tal o cual solución, pero en realidad nuestra visión es muy limitada, desconocemos su tamaño, sus causas reales y cómo nos afecta. Por ello decidimos estudiar el fenómeno, encontrándonos con algunas sorpresas que nos han llevado a cambiar nuestros puntos de vista en más de una ocasión.

Como fenómeno económico y social es además polémico, las cámaras empresariales han insistido ante las autoridades sobre el perjuicio que sufren los negocios formalmente establecidos a causa de la economía informal que, desde luego, es una competencia, formando una nueva polémica en el sector político, que se debate en su ineficiencia y en su parálisis estructural para darle solución a este y muchos otros problemas.

## **OBJETIVO**

La presente investigación tiene como objetivo primordial el “conocer y comprender el fenómeno económico del comercio informal en la ciudad de Santiago de

\*Coordinadora del área de administración y Profesor-investigador en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Centro universitario, Querétaro, México, C. P. 76010, Tel. 01 (442) 2 – 16 – 69 – 14 Correo electrónico: chelaaj@hotmail.com

Querétaro”, es decir, definición, los antecedentes, las causas y las consecuencias, los aspectos jurídicos, políticos y sociales que envuelve este problema, el papel de la sociedad dentro de esta actividad, las organizaciones de comerciantes, hasta las ventajas y desventajas que se presentan en este fenómeno.

Una vez obtenida la información y como objetivo secundario demostrar que la incorporación del comercio informal al esquema formal, podría ser una respuesta para el desarrollo.

## ANTECEDENTES

El comercio informal no es una actividad nueva en México, ha existido siempre; cuando los españoles llegaron a México encontraron a los indígenas organizados para el comercio. Llevaban sus productos a los grandes mercados llamados “tianguis” (término que se sigue utilizando hasta nuestros días), los cuales generalmente se establecían cuatro veces al mes en cada punto (Xochimilco, Texcoco, Zumpango, Tacuba), donde vendían, compraban o intercambiaban productos. Los tianguis más importantes eran los de Tlatelolco y Tenochtitlan, a ellos llegaban productos provenientes de diversas regiones. También, durante la Colonia y en los dos siglos de vida independiente de la nación.

Ya en la década de los sesenta, con la escasez del proceso de industrialización comienza a expresarse la economía informal como fuente de empleo. Se expande en la década de los setenta como consecuencia del aumento crónico del desempleo y en la década de los ochenta se desarrolla y consolida como un sector de la economía.

Podríamos recordar, nuestra niñez, la presencia de vendedores de dulces, refrescos y frutas en los parques públicos, afuera del cine y a la salida de las escuelas, así como la existencia de los aboneros, que recorrían la ciudad en bicicleta vendiendo ropa y utensilios de cocina a través de catálogos, ellos eran parte de la vida cotidiana y nadie los veía como algo indeseable.

Las cosas, sin embargo, han cambiado dramáticamente durante los últimos años, dando lugar a una ciudad diferente, invadida por miles de puestos de comercio informal, en donde es posible obtener frutas y alimentos preparados, al igual que prendas de vestir, cosméticos, zapatos, útiles escolares, juguetes, herramientas, videos, discos compactos, aparatos electrodomésticos, plantas, pájaros e incluso hasta muebles, todo ello con un impacto negativo en el valor de los inmuebles y en las actividades económicas de la zona donde ellos se ubican.

## JUSTIFICACIÓN

Los nombres más comunes que se dan a esta actividad son, entre otros: “comercio ambulante” y “comercio informal”, los cuales no son los más apropiados; el primero porque una gran cantidad de puestos son permanentes y con ubicación fija, el segundo porque existen otras formas de comercio informal que se practican fuera de la vía pública (por ejemplo en las oficinas).

Una buena definición de “comercio informal”, en nuestro punto de vista, es la propuesta por Mtro. Donato Orelli, investigador de la U.A.Q: “esta conformado por



todos aquellos comercios que no están establecidos en un local específico, que no están apegados a las regulaciones legales, fiscales, ni laborales y que generalmente las personas que laboran en él son consideradas, por las autoridades, como comerciantes que constituyen en parte de la PEA, que no están inscritos en el IMSS, que no trabajan en el sector público y declara no ser desempleados”.

Existen varias formas de comercio informal, desde el que se practica en los cruceros de alta afluencia automovilística, hasta en los grandes hacinamientos de puestos en zonas específicas, que se han ido definiendo alrededor de los mercados establecidos y de los paraderos de autobuses. Las diferencias de estas prácticas indican la existencia de un proceso de evolución que se inicia en condiciones muy precarias y que va transformándose en situaciones más estables, de mayores ingresos, e incluso de mayor complejidad organizacional.

La nueva realidad genera sentimientos y opiniones encontradas y contradictorias hacia el comercio informal por parte de los habitantes, si bien un alto porcentaje de éstos, coincide en afirmar que, a causa de aquéllos, la ciudad se ve hoy más sucia de lo que ya era antes.

El comercio informal representa hoy un problema de grandes dimensiones que no admite soluciones sencillas ni rápidas, como algunos podrían suponer. La aplicación de medidas drásticas de control, reducción o reubicación del comercio informal, que no ofrezcan soluciones prácticas atractivas, como contraparte a los vendedores y compradores, se enfrentará con el disgusto de la población, siendo difícil prever el tipo de respuestas populares que ellas puedan tener.

¿Cómo se originó el problema? ¿De qué tamaño es hoy? ¿Qué tanto podría crecer en el futuro de no limitarse ahora? son preguntas que deben ser respondidas antes de intentar una solución global y duradera.

## MARCO TEÓRICO

La economía informal se ha relacionado con el crecimiento real de la economía y se han expuesto al menos dos orígenes del fenómeno: por un lado, lo oneroso que resulta realizar trámites en dependencias gubernamentales y la escasa utilidad que la formalidad les reporta a los empresarios, lo cual desincentiva el deseo de tener un negocio que cumpla con todas las regulaciones, incluyendo las laborales, en el caso de empresas que contratan trabajadores.

Por otra parte, en períodos de crisis económica, el fenómeno tiende a incrementarse, pero sin un seguro de desempleo similar al de los países desarrollados las personas se ven obligadas a emplearse en actividades fuera del sector formal para conseguir el sustento diario.

Sin embargo, en las mismas encuestas se tiene también la percepción de una parte importante de la sociedad, de que el comercio va creciendo paralelamente como una respuesta natural y positiva a la crisis económica, pero ha permitido generar empleos y porque la gente que trabaja en estas actividades incrementa sus ingresos en forma significativa. Además de las simpatías que despierta el comercio ambulante entre los grupos sociales que menos ingresos tienen, existe en la población un pensamiento pragmático: el comercio ambulante es útil porque facilita la compra de productos y

permite un cierto ahorro en las compras, aunque esto sólo sea un mito, por las consecuencias negativas que trae consigo.

Por la vía jurídica, a través de la legislación mexicana resulta factible explicar la existencia irregular del comercio en las calles y en los espacios públicos. El artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala que no se puede impedir a ninguna persona que se dedique al comercio que le acomode, siendo lícito; condicionando el ejercicio de esta libertad a determinación judicial cuando se ataquen los derechos de terceros, o a resolución gubernamental cuando se ofendan derechos de la sociedad.

En la actualidad el gobierno federal es poco probable que obtenga recursos suficientes para cumplir con sus responsabilidades de desarrollo económico (carece de recursos para fomentar la industria manufacturera, necesita fondos para la industria energética y para el sector agropecuario), social, educativo y de salud, esto a consecuencia de que mantiene un desequilibrio fiscal. Es por ello que se vio en la necesidad de promover una reforma tributaria que impone un IVA del 10%.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

### a) Fuentes Primarias

- La muestra representativa para la aplicación de los cuestionarios fue la correspondiente a los comerciantes informales del primer cuadro de la ciudad.
- Entrevistas personalizadas con los líderes de las organizaciones de comerciantes, así como, a funcionarios del gobierno municipal.
- Observación Directa.

### b) Fuentes Secundarias

- Bibliografía
- Hemeroteca.

## CAUSAS DEL COMERCIO INFORMAL

El comercio informal como nuevo suceso socioeconómico y manifestación social obedece a tres aspectos:

- 1) El estructural: Aunque la economía informal inicio por la insuficiencia del desarrollo industrial, se ha convertido en una situación permanente, como consecuencia de la crisis del capitalismo.
- 2) El coyuntural: La economía formal y el aparato productivo de bienes y servicios han sido incapaces de proporcionar empleo estable y bien remunerado a los trabajadores en general y a los jóvenes y mujeres que se incorporan cada año al mercado de trabajo, lo cual se agudiza por los programas de reajuste económico, las migraciones internas y externas, proveniente del campo y otros estados vecinos, en busca de mejores oportunidades que no se dan en sus lugares de origen, así como por la aplicación indiscriminada de las nuevas tecnologías del aparato productivo.

- 3) Las políticas neoliberales: la economía informal se ha desarrollado y se consolida como parte de la nueva economía globalizada con el máximo de descentralización operativa.
- 4) En cuanto a la responsabilidad del gobierno, ésta es, de hecho, múltiple. A partir de la década de 1960, la construcción de mercados populares en las nuevas colonias que se creaban dejó de realizarse, pensando que tal actividad NO era necesaria en virtud de las nuevas tiendas de autoservicio. Por la misma razón, nadie se preocupó en ampliar los mercados existentes, para responder al crecimiento de la población en los barrios y colonias donde ellos funcionaban. La falta de previsión implícita en esta política se hizo patente alrededor de 1980, cuando el gobierno se vio obligado a crear y permitir los “mercados rodantes”, con objeto de facilitar la adquisición de alimentos a bajo precio, en las colonias populares y de clase media. La medida permitió al mismo tiempo la generación de varios miles de empleos, que ya entonces resultaban necesarios.

Posteriormente las crisis económicas de 1982 y 1995-96 y la aplicación de las políticas neoliberales de De La Madrid, Salinas y Zedillo, con sus altas tasas de desempleo, sacaron del sector laboral a miles de empleados, que no tuvieron otro camino, que incorporarse a las actividades comerciales informales. Obteniendo en ella, la forma de sustento que no podían encontrar ya en las actividades de la economía formal. La alternativa resultaba particularmente atractiva, para quienes por su edad, consideraban imposible una nueva contratación en el futuro, o estaban decididos a emplearse por cuenta propia

Para los trabajadores del comercio informal esta actividad ha sido vía para satisfacer sus necesidades. Entre las que se encuentran:

- Los ingresos que perciben son superiores a los mínimos establecidos que se pagan en el país.
  - La continúa amenaza del desempleo y la inestabilidad en el trabajo asalariado.
  - La idea de independencia frente al trato de los patrones.
  - La ilusión de la mejoría por el esfuerzo propio.
- 5) Por otra parte, la condición extralegal del comercio informal lo hace una actividad de alto riesgo, por lo que la creación de organizaciones de autodefensa, que tienden a transformarse en estructuras jerárquicas fácilmente controlables a través de la captación de sus líderes y la utilización de medios violentos, han constituido un atractivo para el gobierno. Durante los últimos decenios estas estructuras fueron ampliamente utilizadas para fines políticos, dadas las grandes reservas de votos que ellas representaban, generándose así mecanismos corporativos capaces de superar a las caducas estructuras del sindicalismo oficial. Por ello, de algún modo tienen razón quienes piensan que el gobierno ha fomentado el desarrollo del comercio informal.

## TIPOLOGÍA

Se pueden distinguir dos grupos fundamentales que operan dentro de esta actividad económica:

- 1) Los comerciantes móviles, tal y como su nombre lo indica, son los que se trasladan de un lugar a otro ofreciendo una diversa gama de mercancías de fácil elaboración y consumo: golosinas, elotes, paletas de hielo, botanas, artesanías, globos, etc.
- 2) Los comerciantes estacionarios, que a su vez pueden ser:
  - o Los comerciantes semifijos, este grupo los conforman individuos que manejan, por lo general, un grado mayor de volumen de mercancías, y su carácter semifijo se debe a que instalan sus puestos al inicio de su jornada, retirándolos una vez concluida la misma.
  - o Los comerciantes fijos, a diferencia de los anteriores, ellos trabajan en un puesto que se encuentra fijamente en la vía pública. Su giro primordial es el de comida, y prácticamente se les puede ver en cualquier sitio, en especial, en lugares de gran afluencia peatonal, como los paraderos de autobuses, inmediaciones de fábricas u oficinas públicas, hospitales, etc.

Según datos oficiales de la ciudad de Querétaro en el año de 2000, los comerciantes informales en la ciudad ascendían a 2200 y para febrero del 2004 cerrando los 4000, lo cual representa un incremento del 81%. Mientras que en el caso del comercio formal, según datos de SEDESU, al cierre del 2003 se tienen registrados 44 mil 387 establecimientos comerciales y de servicios, el 59% están ubicados en el municipio de Querétaro. Lo que representa un decremento del 2.6% en comparación con el 2002.

Por lo que se refiere al grado de escolaridad, el 2.5% era analfabeta, el 53% tenía un nivel bajo, es decir, entre la instrucción primaria y secundaria; mientras que el 41.5% poseía un nivel alto, entre bachillerato y licenciatura. Este último porcentaje me resultó interesante, porque se trataba de individuos que tenían la posibilidad de ingresar al mercado laboral, pero que consideraban más redituable esta actividad.

Por otro lado, el 44% tuvo un empleo asalariado previo a su incursión dentro de la informalidad, mientras que el 56% restante ingresó directamente sin haber tenido una experiencia laboral previa. A su vez, el estudio reveló que el 25.5% ingreso a la actividad por falta de empleo; el 40% lo hizo por los bajos salarios existentes; el 5% porque fue despedido de su anterior trabajo; mientras que el 29.5% restante lo hizo por otros motivos, que iban desde seguir la tradición familiar, solventar sus estudios o por el gusto mismo de ser comerciante.

En los indicadores referentes a la experiencia laboral, el factor que mayor porcentaje concentró fue el de los bajos salarios, y del total de personas que argumentaron ese motivo destaca que el 52.5% no tuvieron una experiencia laboral previa. La interpretación de esto último es que al notar la contracción salarial existente, estas personas vieron como una mejor opción al comercio informal que al trabajo asalariado.

Por otro lado, de los que señalaron la falta de empleo, en total 700, casi el 20 %, son personas que no han trabajado antes, es decir, que han ingresado a la actividad por la razón de no poder ingresar al mercado laboral. En este tenor, el comercio informal funge como un receptáculo importante para la fuerza laboral desempleada.

## CONSECUENCIAS

Entre otros, el comercio informal ocasiona los siguientes problemas:

- Suciedad y falta de aseo.
- Contaminación: ruido, alimentos, etc.
- Inseguridad pública.
- Obstrucción a la vialidad.
- Bloqueo de calles (marchas).
- Drogadicción.

## ORGANIZACIONES DE COMERCIANTES AMBULANTES

Al crecer el comercio informal también crecieron las expectativas del mismo, los ambulantes se solidarizan y peleaban juntos por mejores espacios, por el incremento de sus ingresos, por la rotación de productos, por la exigencia de sus derechos como ambulantes.

Las organizaciones brindan protección principalmente porque:

- A través de esta estructura se pueden defender los lugares de trabajo de los vendedores frente a las amenazas de desalojo de las autoridades.
- Dan certidumbre a las transacciones comerciales que se establecen entre los proveedores y los vendedores.
- Regulan la competencia entre los mismos vendedores.
- Controlan la disputa por el espacio público entre organizaciones de vendedores.

Entre las ventajas que presenta el comercio informal, están:

- Flexibilidad de para ingresar a la actividad.
- Independencia de no tener un jefe.
- No existe un horario preestablecido.
- Los ingresos, aunque vacilantes, dependen del arranque personal, por lo que hay posibilidad de mejora económica.
- Para las mujeres representa una ventaja muy importante: el cuidado de los hijos.

Desventajas:

- La inestabilidad de los ingresos.
- La falta de seguridad laboral.
- La ausencia de prestaciones.
- Los riesgos propios de la ocupación (desalojos, peleas, etc.).

Dentro de las acciones que el Gobierno ha implantado, están:

Los vendedores no autorizados o quienes incumplan los lineamientos convenidos serán retirados por la policía y puestos a disposición de la autoridad correspondiente, por ser competencia de los cuerpos de seguridad actuar cuando se cometen infracciones en la vía pública.

El monto del pago de 20 a 35 pesos diarios, se determinan en función del espacio ocupado, tipo de estructura y nivel comercial de la zona, aplicándose exclusivamente a los comerciantes que conforman parte de los programas de ordenamiento.

También existen programas que han excluido al ambulante como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario o de apoyo a los “changarros”, en cuya presentación, se manifestó que estos créditos no son subsidios paternalistas, ni populistas, sino un respaldo a la capacidad emprendedora de la gente más necesitada.

#### CENSO REALIZADO

<b>Total comerciantes sin licencia según censo realizado por giros :</b>		872	
Comerciantes con dos licencias que ejercen dos giros diferentes:	5		
Comerciantes con dos licencias que ejercen tres giros diferentes:	4		
Comerciantes con dos licencias que ejercen el mismo giro:	4		
Comerciantes con tres licencias que ejercen el mismo giro:	2		
Comerciantes que ejercen dos giros diferentes con una licencia:	104		
Comerciantes que ejercen tres giros con la misma licencia:	38		
Comerciantes que ejercen cuatro giros con la misma licencia:	6	(163)	
<b>Total de comerciantes con licencia:</b>			<b>709</b>
<b>Total de comerciantes sin licencia:</b>		1846	
Comerciantes sin licencia que ejercen dos giros:		(33)	
<b>Total de comerciantes sin licencia:</b>			<b>1813</b>
<b>Total de comerciantes:</b>			<b>2522</b>

#### CENSO REALIZADO POR UNIONES DE COMERCIANTES

UNION DE COMERCIAN TES	CON LICENC IA	SIN LICENC IA	TOTAL DE COMERCIANT ES	TOTAL DE LICENCI AS
A. López Mateos	128	54	182	133
Artesano Amealco	0	6	6	0
Art. Oaxaca	0	11	11	0
Aseadores de Qro	95	0	95	96
ASEARQ	0	4	4	0
Benito Juárez	0	144	144	0
C.N.O.P.	5	0	5	6
Conin	0	36	36	0
Constituyentes	57	15	72	58
Corregidora	9	13	22	9
C.T.M.	20	0	20	20
F. Carrillo Puerto	1	323	324	1
F.C.P.Q.	0	185	185	0
F. Tradicionales	37	1	38	37
FIOS (Jerónimo)	0	48	48	0

FIOS (Rosalio)	0	62	62	0
FTEQ	105	8	113	105
FUC	61	98	159	62
Globeros de Qro	0	22	22	0
JOD de Qro	10	40	50	10
JOD del Edo.	15	73	88	15
L. Cárdenas-Ray	0	37	37	0
L.C. (Juvenal)	0	94	94	0
Libertad	5	93	98	5
Libres	102	42	144	105
20 de Nov.	0	49	49	0
Sta. Cecilia	0	21	21	0
21 de Marzo	23	1	24	23
Trabajo Digno	0	41	41	0
UCPQ	36	239	275	36
UCQ	0	53	53	0
<b>TOTAL</b>	<b>709</b>	<b>1813</b>	<b>2522</b>	<b>721</b>

## CONCLUSIONES

La sociedad en forma habitual acude a este sector de la economía por variadas razones como la proximidad, el encontrar los productos más económicos (un mito, como ya se mencionó), pero se olvidan de asumir su responsabilidad para que se efectúe la reglamentación, el aseo y poder asegurar el respeto al derecho de terceros.

Por lo antes citado, bien vale la pena pensar en el rol, la tarea y responsabilidad de quienes intervienen como actores en esta relación económica, ya que la sociedad es parte y juez, la primera cuando acude a comprar y la segunda cuando reclama el respeto a su derecho para transitar sin problemas por las calles, su derecho de seguridad personal y pública y la higiene y el aseo de las zonas afectadas por esa actividad.

De los datos obtenidos se puede concluir también que el comercio informal actúa como receptáculo para los que no encuentran trabajo y para los que han sido despedidos, y además que es una alternativa de ingreso económico ante el trabajo asalariado.

No puede entenderse el crecimiento del comercio informal en esta ciudad, si no se tiene en cuenta el proceso de deterioro socioeconómico de la población, a raíz de la implantación de las políticas de corte neoliberal en nuestro país desde los ochenta. Dentro de este ambiente, esta actividad se ha convertido al paso de los años, en una alternativa de subsistencia y de ocupación para un importante sector de la sociedad, ante la falta creciente de oportunidades de desarrollo económico dentro del mercado laboral. Una actividad compuesta por hombres y mujeres que pudieron encontrar en la calle su espacio de trabajo y su forma de hacer frente a la crisis.

No obstante, hay que comprender que el comercio informal, es sólo un aspecto de un fenómeno mucho más amplio, entendido aquí como economía informal y que engloba todas las actividades productivas, desde la industria hasta los servicios; laborando en la misma un significativo número de trabajadores sin ningún tipo de prestación ni garantía laboral. Así, la informalidad es, en muchos sentidos, el ambiente de inconformidad social ante cada vez más adverso panorama económico, y de igual

manera es el reducto para quienes las políticas de fiscalización, de libre mercado y de recorte al gasto social, sólo han significado ver deterioradas sus condiciones materiales de vida.

Las creencias populares acerca del comercio informal, podrían ser indicadores del nivel de dificultad que enfrentaría cualquier iniciativa destinada a eliminarlo o restringirlo, cuyo crecimiento ha sido posible más por la aceptación y convencimiento de la sociedad que compra sus productos, que por la voluntad misma de los vendedores.

Si existe una oferta, en este caso los productos y servicios que ofrece el comercio informal, es porque existe una demanda de los mismos, generada por los consumidores, lo que da a concluir en la existencia de las necesidades en la población que se satisfacen en este sector, por lo tanto el conocimiento e identificación de estas necesidades sería clave para comprender mejor este fenómeno de negativas consecuencias para el comercio formalmente establecido.

Por ende, es necesario que los organismos empresariales desarrollen proyectos de investigación que muestren la verdadera problemática y soluciones viables y sostenibles al comercio informal; así se puede continuar presionando al Gobierno Federal para que actúe proponiendo al Legislativo una adecuada Reforma Fiscal.

Esta iniciaría un proceso para formalizar las actividades económicas informales con la intención de ampliar la base de contribuyentes, trayendo consigo el efecto de reales negociaciones entre los sectores, cambios en la legislación y en los procesos administrativos, acrecentando las reacciones positivas del mercado financiero e incentivando la inversión privada en el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Ashe, Jeffrey. *Asistiendo las actividades económicas a pequeña escala de las zonas urbanas pobres*. Universidad de Cambridge Press. U.S.A., 1980.
- 2) Barrantes, César.- *La Economía Informal en Venezuela*.- 1997.
- 3) Camargo Hernández, David Francisco. *Actividades Económicas Informales y Tributación*.
- 4) Canales Martínez, Gregorio.- *Focos de Comercio Ambulante y Actividades Inducidas*.- Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. 2002.
- 5) Caro, Blanca Lilia.- *Evolución del Sector Industrial en Colombia. Plan Nacional para la Microempresa*. Bogotá. 1995.
- 6) Carpio, Jorge; Klein, Emilio y Novacouske, Irene (Compiladores). O.I.T. Fondo de Cultura Económica. 2000.
- 7) Castillo, Moisés.- *Vía pública y comercio informal en la ciudad de México*.
- 8) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- 9) Cortés, Fernando.- *Crisis y reproducción social. Los comerciantes del sector informal*.
- 10) Cross, John C.- *Informal politics: Street vendors and the State in México city*. Stanford University Press. 1990.
- 11) González, José.- *El comercio informal, situación y problemática: respuestas y propuestas*.
- 12) INEGI.- *La ocupación en el sector no estructurado en México. 1995-2003*.



- 13) Lozano Castillo, Karem Jessica.- *El Comercio Informal en la ciudad de Puebla, México y su formalización*. UDLAP. México. 2003
- 14) *Programa de reordenamiento del comercio en la vía pública*. Presidencia Municipal de Querétaro. 1997.
- 15) Posadas, Silvestre.- *La solución Sultán (los vendedores ambulantes y la corrupción política en México)*. Ed. Limusa. México. 1996.
- 16) Revista de CANACO.-Economía Metropolitana. *EL Comercio en la vía pública del centro histórico*.
- 17) Secretaria de Desarrollo Sustentable. *Anuario económico de Querétaro*. 2004.
- 18) Soto, Hernando de.- *El otro sendero*. Ed. Oveja Negra. Bogotá, 1987.
- 19) Zoloviski, Christian.- *Janitors, street vendors and activists*. University of California Press, Ltd.

## **ACCIONES QUE EVIDENCIAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE COATZACOALCOS, VER.**

Teodora González Rodríguez \*

Ofelia Tapia García \*\*

### **RESUMEN**

En este trabajo se pretende identificar las acciones relacionadas con la responsabilidad social, las funciones y los responsables que las llevan a cabo, así como el tiempo que llevan implementadas en las organizaciones de los distintos sectores productivos de Coatzacoalcos, Ver.

### **MUNICIPIO DE COATZACOALCOS**

Sobre la costa del golfo de México, hacia el sur, se encuentra situada la ciudad y puerto de Coatzacoalcos, en la desembocadura del río del mismo nombre en el Estado de Veracruz.

Hoy, Coatzacoalcos se distingue por ser un centro regional, de trascendencia industrial, comercial y de servicio, que muestra una extensa y variada región de gran importancia económica y constituye el paso obligado hacia el sureste del país; de ahí que se le conozca también como “Llave del Sureste”.

Su vocación económica preponderante industrial y de servicio, ha propiciado un crecimiento poblacional de más de cuatrocientos mil habitantes, en el municipio los complejos petroquímicos más importantes de América Latina: Pajaritos, Cangrejera y Morelos junto con el Complejo de Cosoleacaque, produjeron en el último año, 13 millones 100 mil toneladas de productos químicos.

Hoy, Coatzacoalcos se caracteriza por ser un municipio, donde autoridades y sociedad luchan por sobresalir en el escenario nacional e internacional, y ofrece a la inversión productiva y al visitante, la calidez y hospitalidad que lo distingue.

El 100 % del sector productivo está distribuido de la siguiente manera: 1 % Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, 0.9 % Industria extractiva y de la electricidad, 18.2 % Industria de la transformación, 10.7 % Construcción, 22.3 % Comercio, 37.1 % Servicios, 6.4 % Comunicaciones y Transportes, 3.4% Gobierno. Fuente: INEGI

La Población Económicamente Activa por Sector Productivo del municipio se encuentra distribuida como sigue: 2.23% Sector primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca), 38.08% Sector secundario (Minería, extracción de petróleo y gas natural, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción), 55.69% Sector terciario (Comercio, transporte y comunicaciones, servicios financieros, de

administración pública y defensa, comunales y sociales, profesionales y técnicos, restaurantes, hoteles, personal de mantenimiento y otros.) y 3.97% No especificado.

\*Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos, Coatzacoalcos, Veracruz, México. Correos electrónicos: \*[tgonzalez@uv.mx](mailto:tgonzalez@uv.mx) \*\* [otapia@uv.mx](mailto:otapia@uv.mx)

### Misión del Ayuntamiento de Coatzacoalcos 2005 - 2007

“Trabajar para la ciudadanía de Coatzacoalcos con un modelo de gobierno abierto y estilo de liderazgo sencillo, cumpliendo con las mejores prácticas de la Administración Pública para generar satisfacción en los usuarios de los servicios municipales. Con funcionarios y empleados capaces, honestos, comprometidos con la rendición de cuentas y enfocados en hacer de la administración 2005 – 2007 un legado de gobierno diferente”.

### Visión del Ayuntamiento de Coatzacoalcos 2005 - 2007

“Hacer de la administración municipal 2005 – 2007 un gobierno exitoso, que facilite a todos los actores de la vida municipal en Coatzacoalcos las condiciones para sentar las bases de una ciudad próspera, en armonía con su entorno y con un futuro promisorio para las nuevas generaciones; incorporando la Participación Ciudadana de manera permanente en las tareas de gobierno, tanto en su formulación como en la evaluación de los resultados”

Es responsabilidad de las instituciones gubernamentales crear las condiciones pertinentes para mantener una economía estable, un Estado de Derecho acorde a las necesidades de la población, y que todas sus actividades se desarrollen con una actitud ética y transparente. De tal manera que esto genere las condiciones necesarias para que las organizaciones realicen diversas acciones de responsabilidad social.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

La responsabilidad social se vislumbra a través del apoyo filantrópico que durante muchos años dieron las empresas a la sociedad en general, lo que se ha convertido en una estrategia corporativa de todo tipo de organizaciones.

Las empresas socialmente responsables establecen políticas y programas que inciden positivamente en su entorno, tienen una conciencia de mejora continua cumpliendo tanto con los objetivos de los socios como con las expectativas de su entorno social. Lo que incluye aspectos que van desde acciones puramente altruistas hasta estrictamente económicos.

A continuación revisaremos algunas definiciones de la responsabilidad social escrita por algunos autores: es la obligación ética de un negocio para proteger los intereses de sus clientes, empleados y la comunidad en general según Longenecker, Jusin G., Moore, Carlos W y Petty, J William, mientras que para Servulo Anzola es una obligación de las empresas hacia su medio ambiente social (proveedores, mayoristas, detallistas, agentes, distribuidores, comunidad, clientes, accionistas, empleados) y la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de las compañías según Koontz, Harold y Weihrich, Heinz.

Conocida también como respuesta social o compromiso social, es el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el Sistema Social y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la Organización. Es decir, las organizaciones deben funcionar como parte de un sistema social mayor porque, de hecho, forman parte del mismo según Keith, Davis y Newstrom, John W.

Juan Gerardo Garza Treviño sostiene que consiste esencialmente en no dañar a la sociedad, no deteriorar el ambiente, conservar el patrimonio de la comunidad, cuidar los productos y servicios que ofrece, no engañar a los consumidores, cumplir con las garantías que ofrece así como contribuir a elevar la calidad de vida de la comunidad.

Según Laura Fisher y Jorge Espejo es la determinación de lo que quiere la sociedad y posteriormente la predicción de cuáles serán los efectos a largo plazo de sus decisiones al tratar de satisfacer los deseos de un grupo.

Es una obligación de las organizaciones a considerar el impacto de sus acciones sobre la sociedad según Rodríguez Valencia, Joaquín.

Acciones que evidencian la responsabilidad social de las organizaciones en Coatzacoalcos:

Para efecto de este análisis hemos considerado: la misión y la visión de las empresas; conocimiento de lo que es la responsabilidad social por parte de sus directivos; el valor que como función se le otorga y qué puestos son los responsables de cumplirla; la importancia de la responsabilidad social con la población; la responsabilidad social de la empresa; las medidas que han tomado para cumplir con la misma y el tiempo que llevan desarrollando la función de responsabilidad social.

Del total de las empresas encuestadas encontramos que el 100% dentro de su misión y visión tienen contemplada su responsabilidad social, la cual encontramos reflejada de la siguiente manera.

**Sector Comercial:** Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio e impulsados por nuestros valores brindar acceso a la clase media, además de ser los proveedores de más bajo costo para nuestros socios (individual y de negocios, asociados, proveedores y accionistas) siempre orientados a dar alto valor a los bienes a través de la más grande red de tiendas especializadas de marca en la que nuestros colaboradores fomenten en cada una de sus actividades nuestra misión, visión y filosofía, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento sustentados en el Servicio a través de una Mejora Continua.

**Sector Industrial:** Alcanzar y superar consistentemente las expectativas de nuestros clientes, mejorando cualquier otro proveedor en el mercado, logrando de esa manera ser una Empresa de alto desempeño en el mercado con la fabricación y elaboración de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Sector Servicio: Posicionarnos como las instituciones más eficientes y rentables de México, al crear y mantener un ambiente de trabajo que estimule el desarrollo integral de nuestros empleados en el marco de las responsabilidades que señala la regulación laboral, satisfaciendo con calidez humana las crecientes necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles productos y servicios innovadores y de la más alta calidad y competitividad diseñados de tal forma que podamos cuidar sus recursos financieros y apoyarlos en sus proyectos personales y familiares. Ratificando de ese modo nuestro compromiso con las comunidades a las que servimos.

Resultados de la encuesta aplicada a las empresas en el Municipio de Coatzacoalcos, Ver.:

Del total de las empresas encuestadas el 50 % pertenecen al sector comercial, 33 % al de servicio y 17 % al industrial. Todos sus directivos respondieron que Si saben en que consiste la responsabilidad social, como se puede observar en la Gráfica 1.

La importancia que como función le otorgan las empresas a la Responsabilidad social y los puestos encargados de cumplirla en las Organizaciones se muestra en las Gráficas 2 y 3.

En donde 92 % de las empresas encuestadas dijeron que si cuentan con un departamento encargado de determinar su responsabilidad, de este índice: el 73 % mencionó que la gerencia es la encargada de hacerlo, el 18 % que le corresponde a cada área de la empresa y el 9 % que la fundación es la responsable. El 8 % restante dijo que no cuenta con un departamento específico que se encargue de la determinación de su responsabilidad social, pero que existen brigadas de apoyo para el cumplimiento de la misma.

De las empresas del sector comercial: el 50% opina que ser responsable socialmente contribuye al desarrollo del medio ambiente; el 33% considera que su crecimiento depende del entorno y el 17% restante estima que es una forma de agradecer su preferencia.

Las organizaciones que integran el sector industrial estimaron en un mismo porcentaje que ser responsable socialmente “es una forma de agradecer la preferencia de su entorno” y “su crecimiento depende de ellos”

El sector servicio valoró en un 50% que su responsabilidad social contribuye al desarrollo de su contexto, el 25% “todo lo que hace la empresa afecta a su entorno” y en una misma proporción “su crecimiento depende del mismo”. Gráfica 4.

En la gráfica 5 se observa como manifiestan las empresas su responsabilidad social a quienes se relacionan con ella

El 100% de las empresas del sector industrial declaran que a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes es como muestran su responsabilidad social; el 75% y 25% de las organizaciones clasificadas dentro del área de servicios expresan su responsabilidad social a través del apoyo que brindan a la sociedad e instituciones de beneficencia así como la satisfacción de las necesidades de sus clientes respectivamente; en lo que respecta a las entidades que pertenecen al ramo comercial, en igualdad de proporción, el 33%, exponen que su responsabilidad social se observa a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, generación de empleos y el reconocimiento a empleados y socios.

Las medidas que han tomado las entidades de los distintos sectores para cumplir con su responsabilidad social y la proporción en que las han implementado son: a) creación de fundaciones (donaciones): servicio 50%; b) apoyo a los empleados, sus familias y la sociedad en general: comercial 17%, industrial 50% y 25% servicio; c) innovación constante (servicio e instalaciones): comercial 50%, industrial 50% y 25% servicio; d) creación de brigadas (monitoreos constantes): comercial 33%. Gráfica 6.

Atendiendo al tiempo que las entidades llevan desarrollando las medidas anteriormente citadas, la Gráfica 7 expresa que lo han hecho; a) desde su creación hace 7 o más años: el 50% de las empresas del sector industrial y el 33% del sector comercial; b) al consolidarse, lo que ha ocurrido entre los 4 y 16 años: el 75% de empresas de servicio, 50% de industriales y el 33% comerciales; c) recientemente desde hace 3 años: 33% de las comerciales y 25% de las de servicio.

## CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos de la encuesta que sobre el tema de responsabilidad social fue aplicada a las empresas de los diversos sectores productivos (comercial, industrial y de servicio) ubicadas en el municipio de Coatzacoalcos, Ver., podemos concluir que la totalidad de ellas tienen clara su responsabilidad social hacia la comunidad, tal y como lo manifiestan sus enunciados de Visión y Misión.

Por otra parte se encontró que el 92% de las empresas cuentan con un área específica para determinar y llevar a cabo las acciones tendientes a proporcionar bienestar a la sociedad, solo el 8% no cuenta con un área o departamento específico, sin embargo sí realizan programas de apoyo a la comunidad.

Las empresas de Coatzacoalcos consideran que la responsabilidad social contribuye a su desarrollo mientras y que de este depende su crecimiento, lo que les da la oportunidad de cumplir con su responsabilidad social, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con un buen servicio y precios bajos y apoyando a la sociedad a través de aportaciones a instituciones de beneficencia pública.

Las acciones que han implementado las organizaciones para cumplir con su responsabilidad social han sido las de: innovar constantemente el servicio que presta y sus instalaciones, otorgar apoyo a sus empleados y familias así como a la sociedad en general.

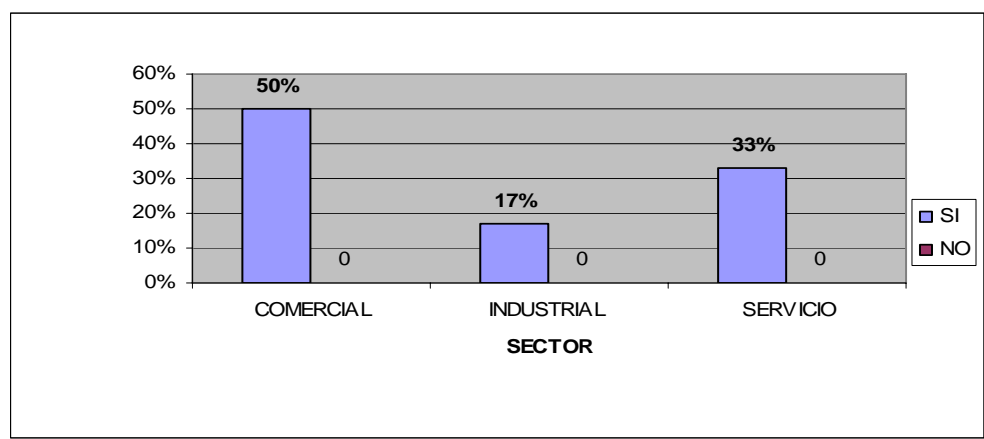
Las empresas adquirieron su responsabilidad social al momento de consolidarse dentro del mercado, es decir, al contar con un flujo de efectivo y ventas que les permitieran apoyar a la sociedad, que en promedio fue a partir del 4to. año de haberse fundado.

En síntesis, por los resultados obtenidos podemos concluir que las empresas ubicadas en el municipio de Coatzacoalcos, Ver. tienen un alto sentido de responsabilidad social, siendo conscientes de que solo devolviendo parte de lo que la comunidad les otorga seguirán permaneciendo en el mercado a través de los años.

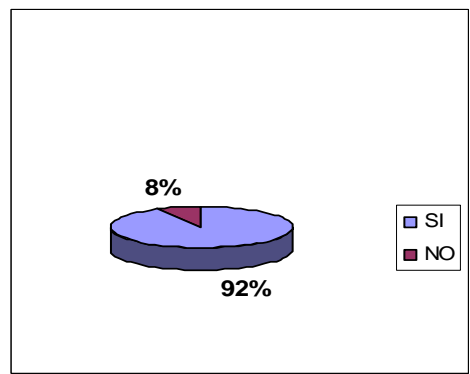
La expectativa es que las empresas mantengan el interés por ser responsables socialmente con su entorno, con el apoyo del gobierno que deberá generar una legislación que promueva acciones para su puesta en práctica.

Es indispensable que las instituciones educativas en todos los niveles participen fomentando la conciencia de la responsabilidad social en las nuevas generaciones, formando ciudadanos con actitudes éticas y de comprometidos con la sociedad.

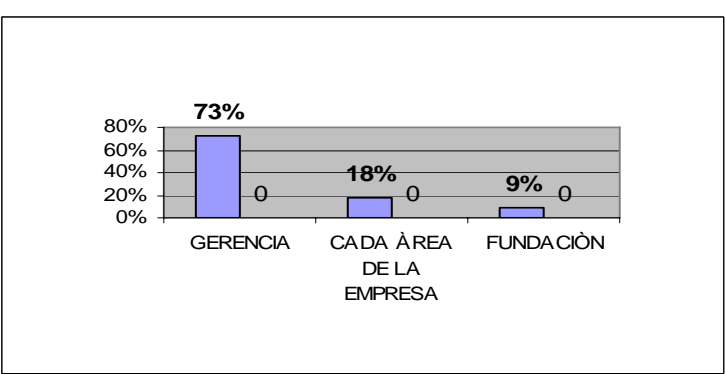
### Gráficas



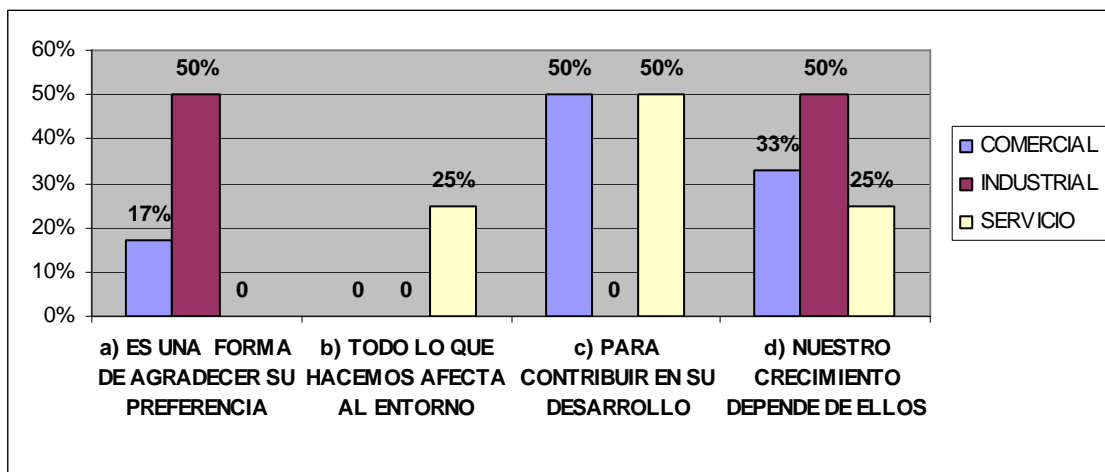
Gráfica 1. Conocimiento de la Responsabilidad Social de los Directivos de los distintos sectores productivos en Coatzacoalcos, Ver.



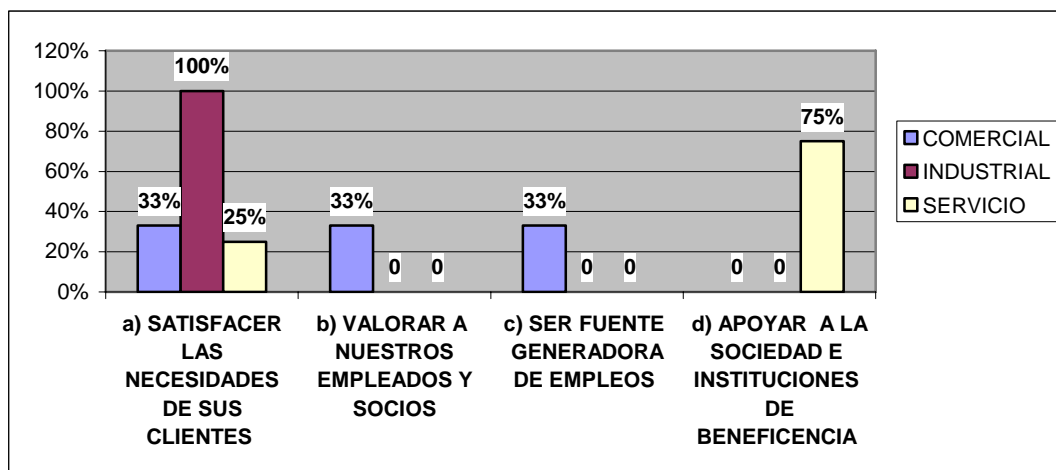
Gráfica 2 Empresas que cuentan con un departamento encargado de la responsabilidad social



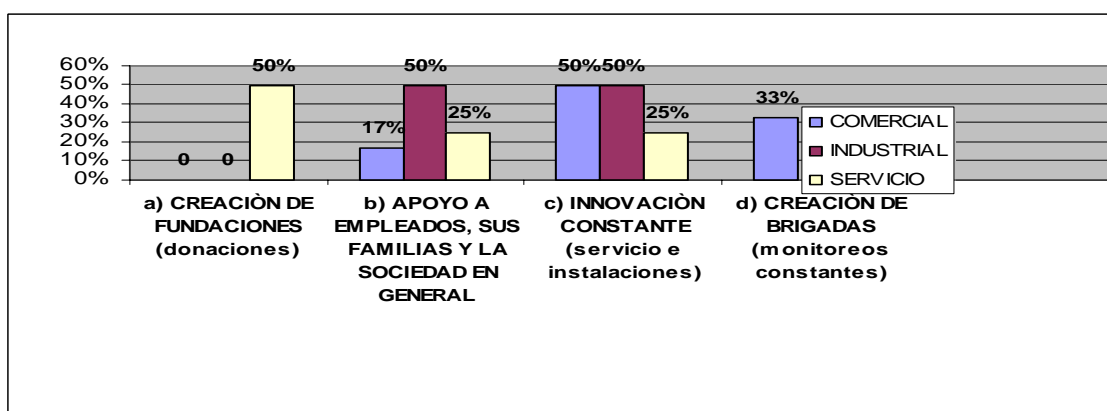
Gráfica 3 Puestos encargados de cumplir la responsabilidad social



Gráfica 4. Motivos por los que las Empresas otorgan importancia a su Responsabilidad Social con su entorno.

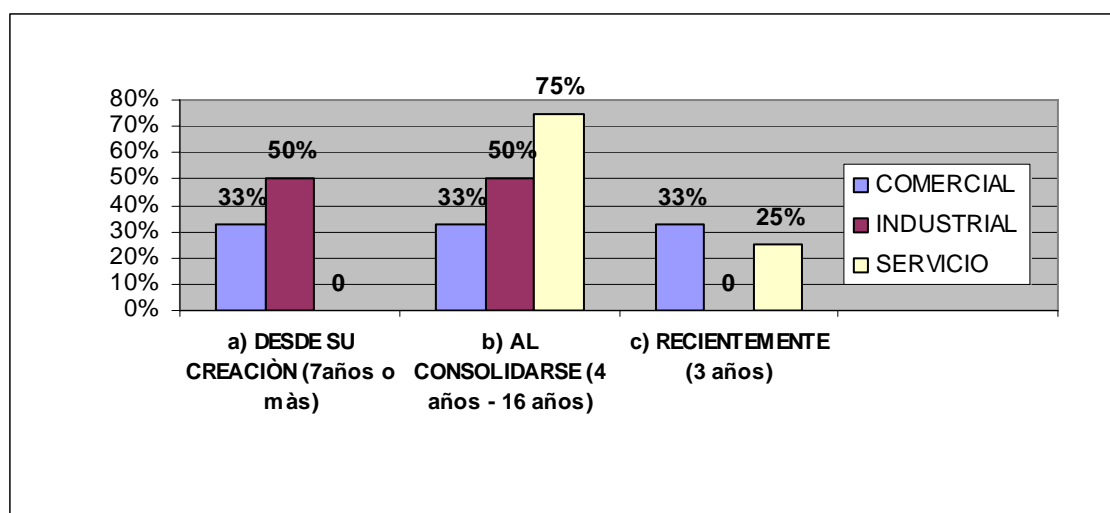


Gráfica 5. Como las empresas manifiestan su Responsabilidad Social.



Gráfica 6. Medidas tomadas por las Empresas para cumplir con su Responsabilidad Social.





Gráfica 7. Tiempo que las Empresas tienen tomando medidas para cumplir con su Responsabilidad Social.

## BIBLIOGRAFIA

- Anzola Rojas, Sérvulo., *Administración de Pequeñas Empresas*, 2ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Págs. 78 -79.
- Fisher, Laura y Espejo, Jorge., *Mercadotecnia*, 3ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F 2004, Págs. 69 -70.
- Garza Treviño, Juan Gerardo., *Administración Contemporánea*, 2ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F 2000, Pág. 363.
- Keith, Davis y Newstrom, John W., *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*, 8ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Págs. 59 - 60.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz., *Administración: una Perspectiva Global*, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Pag. 62.
- Longenecker, Jusin G., Moore, Carlos W y Petty, J William., *Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor*, 11ª edición, Editorial Thomson, México 2001, Pág. 365.
- Rodríguez Valencia, Joaquín., *Sinopsis de Auditoria Administrativa*, 8ª edición, Editorial Trillas, México, Pág. 319 – 320.
- [www.coatzacoalcos.gob.mx](http://www.coatzacoalcos.gob.mx)

## **FORMACIÓN ACADÉMICA DEL ADMINISTRADOR, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS MIPYMES**

Javier Gómez López \*  
Lauro Fernández Vidal \*\*

*"La empresas que implanten iniciativas de responsabilidad social en sus estrategias de negocios serán recompensadas por los inversionistas. Aquellas que la ignoren, arriesgan sus relaciones de negocios."*

*-Robert Dunn, ex - Presidente de Business for Social Responsibility, USA*

### **ANTECEDENTES**

La globalización de la sociedad ha generado una feroz competencia entre las empresas con objeto de mejorar su competitividad, lo cual incide negativamente en los trabajadores, proveedores, el gobierno, y aún entre los clientes, pues en la búsqueda de competitividad las empresas han recurrido a la reducción drástica de costos afectando las condiciones laborales, los salarios, los precios pagados por las materias primas e insumos en general, la evasión de impuestos y la afectación de la calidad del propio producto.

Por consecuencia la globalización ha afectado a los sectores más desprotegidos acendrando sus diferencias y creando una mayor desigualdad contrario a lo ofrecido por los postulados de la globalización

Como una reacción a las mencionadas irregularidades han surgido empresarios y profesionistas que con un sentido solidario más que asistencialista buscan, sin perder competitividad, ser justos y equitativos con los trabajadores, proveedores, gobierno y

clientes; este movimiento se ha conocido como organizaciones socialmente responsables.

El licenciado en administración como el profesional que dirige a las empresas en la búsqueda de la productividad, competitividad y éxito debe tener muy presente éste enfoque de responsabilidad social, ya que es él quien en su trabajo cotidiano debe mantener los principios y lineamientos éticos al tomar decisiones en un ámbito altamente competitivo.

La Universidad Veracruzana está tratando de responder a ese imperativo social y para ello ha implementado un nuevo modelo educativo integral y flexible para generar nuevos administradores que dirijan las organizaciones con responsabilidad social. Es menester analizar los contenidos programáticos de cada una de las experiencias educativas con el propósito de determinar si en ellos efectivamente se fomenta el concepto de empresa socialmente responsable y del profesional igualmente responsable.

\* Universidad Veracruzana, campus Coatzacoalcos / Colegio de Licenciados en Administración del Sur de Veracruz A.C. Coatzacoalcos, Veracruz, México [jgl51@yahoo.com](mailto:jgl51@yahoo.com) \*\* [laurofer@yahoo.com](mailto:laurofer@yahoo.com), [conlacoatzacoalcos@yahoo.com](mailto:conlacoatzacoalcos@yahoo.com)

A continuación se procede al análisis de los conceptos actuales de responsabilidad social, empresa socialmente responsable, el nuevo modelo educativo de la Universidad Veracruzana y el plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración de la misma universidad.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Este concepto surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid.

Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables.

En consecuencia, la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

## TENDENCIAS MUNDIALES

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial.

Diferentes instituciones y organizaciones, formadas por multitud de Estados, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas a nivel mundial.

Todas estas iniciativas o proyectos incluyen una serie de normas o recomendaciones que, si bien no son de obligado cumplimiento, sí incorporan un compromiso por parte de los Estados adheridos para fomentar su desempeño en el entramado empresarial de sus respectivos países. Conviene asimismo señalar que, mediante estos proyectos mundiales, lo que también se busca es uniformidad de principios, actuaciones y

medidores de la RSC ( Responsabilidad Social Corporativa) de forma que la labor de las empresas en este ámbito pueda ser reconocida no sólo en el entorno más cercano de la empresa sino también en el ámbito internacional.

Durante los últimos años hemos asistido a un debate mundial sobre los efectos de la globalización, un fenómeno imparable que afecta a toda la comunidad mundial, pero cuyos beneficios se reducen a determinados ámbitos y sobre todo, a determinados países.

En medio de todo este debate, el 31 de enero de 1999, durante la celebración en Davos (Suiza) del Foro Económico Mundial, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, hizo un llamamiento mundial a los líderes empresariales para que se unieran al llamado “Global Compact” o “Pacto Mundial”.

Su objetivo es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG. Esta iniciativa supone un proyecto internacional de unir a las empresas del mundo con las agencias de Naciones Unidas y la sociedad civil y laboral, para lograr alcanzar y mantener los nueve principios, en la actualidad diez, del Global Compact.

Estos desafíos tienen su origen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo y en la Declaración de Río sobre Desarrollo y Medio Ambiente.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MÉXICO

Para el Cemefi( Centro Mexicano de Filantropía), las empresas socialmente responsables son aquellas que incorporan a su estrategia de negocios una visión social fundamentada en políticas y programas, que les permite desempeñarse más allá de sus obligaciones legales, y tomando siempre en cuenta o exceda las expectativas de la comunidad, que conlleva como resultado, el éxito en sus negocios, y al mismo tiempo el impacto positivo en las comunidades en las que operan.

Una ESR no se caracteriza por ser una empresa donante, sino por ser una empresa conciente y responsable de los impactos que genera positiva y negativamente derivados de su actuación empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es "La conciencia del compromiso y la acción de mejora continua medida y consistente, que hace posible a la empresa ser más competitiva, cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en que opera y su entorno".

En la práctica es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, y el cual debe ser apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa.

Una Empresa con responsabilidad social fundamenta su actuación social con compromisos de actuación tanto en una dimensión interna como externa, dándole transparencia y certidumbre a su actuación y a sus relaciones; la interna contempla el interior de la empresa: los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales

en la producción que afectan al medio ambiente; la externa va referida a los interlocutores externos, socios comerciales, los clientes, los consumidores, proveedores, los interlocutores públicos, autoridades y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

## DIMENSIÓN INTERNA

La dimensión interna tiene a su vez tres ámbitos: el relativo a la Conducta Empresarial, la Comunidad interna (los trabajadores) y el relativo al uso del medio ambiente. Dentro del primero hablamos de la forma en la que la empresa vive sus principios y valores, el segundo es el relativo a la Calidad de Vida en la comunidad de trabajo (la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, balance familia - trabajo, desarrollo humano y profesional y la adaptación al cambio, entre otros).

## DIMENSIÓN EXTERNA

La responsabilidad social de la empresa no se limita a su actividad o actuación dentro de la misma sino que implica también a su relación con todos los interlocutores con los que la empresa tiene relaciones: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y Organizaciones de la Sociedad Civil, así como el cuidado y preservación de su entorno; por ejemplo, si una empresa produce contaminación acústica o fluvial perjudica la salud de las personas que habiten en esa localidad.

La responsabilidad social empresarial se comprende y se ejerce de acuerdo a cuatro líneas estratégicas:

- Ética empresarial.
- Calidad de Vida en la empresa.
- Vinculación y compromiso con la Comunidad y su desarrollo.
- Participación y presencia pública.
- Cuidado y Preservación del Medioambiente.

Con sustento en los siguientes principios:

Respeto a la Dignidad de la Persona;  
Solidaridad y subsidiariedad;  
Contribución al bien común;  
Corresponsabilidad y Transparencia.

Como toda estrategia de negocios sus resultados se vinculan tanto a los objetivos de la empresa, como a sus diferentes grupos de relación como pueden ser:

Comunidad Interna:	Comunidad Externa:
Clientes y/o consumidores; Proveedores; Accionistas; Personal y Familias.	Autoridades; Competidores; Organizaciones sociales Medioambiente; Comunidades en que opera; Inversionistas potenciales .

La ética empresarial es la base para tener relaciones más sólidas entre la empresa y sus proveedores, clientes, accionistas y otros. Esto se debe a que permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, así como la forma en que se debe conducir el negocio.

Principio: Vivir los valores y desempeñarse éticamente

## Honestidad y Transparencia Empresarial

Aplicación:

Principios que guían y aseguran la operación transparente de la empresa y sus relaciones internas y externas, establecidos en su código de conducta.

Beneficios:

Las empresas socialmente responsables con programas de integridad elevan el respeto interno y externo para la marca, para la empresa, para su personal y para sus directivos, lo que repercute directamente en la competitividad. Reciben por ello beneficios como:

- ❖ Reducción de gastos asociados a la corrupción y a los conflictos legales por su compromiso de respeto a sus valores y a las leyes.
- ❖ Contratan y conservan a los empleados y ejecutivos mejor calificados, pues ellos prefieren trabajar para compañías en las que confían y cuyos valores respetan.
- ❖ Los socios potenciales preferirán hacer negocios en los que no se comprometa su reputación o en los que se ponga en riesgo su capital, por lo que las empresas íntegras y responsables tienen mayores posibilidades de atraer inversiones.

## La calidad de vida en la empresa

La empresa invierte y crea un ambiente interno de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto, propiciando su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

Principio:

Promover y establecer como prioridad la calidad de vida en la empresa.

Empleo, Productividad, Balance familia y trabajo, Seguridad, Calidad de vida en el trabajo, Igualdad de oportunidades, Reconocimiento a los colaboradores como socios valiosos de su negocio.

Respeto los derechos y prerrogativas laborales, brinda salarios y prestaciones competitivas y ofrece seguridad, Entorno equilibrado entre la familia y el trabajo.

Aplicación:

Lineamientos y políticas que definen y aseguran condiciones físicas y ambientales en la empresa, que ofrecen oportunidades para el pleno desarrollo de las capacidades de los colaboradores y sus familias, generando un equilibrio entre el tiempo de trabajo y la vida personal (familia) de sus empleados; además, cuenta con remuneraciones, prestaciones y condiciones que van más allá de lo que exige la ley.

Beneficios:

Recibe por ello beneficios como: eficiencia y responsabilidad individual y colectiva, equilibrio entre la vida personal y laboral, y un impacto positivo en la productividad, en las relaciones obrero-patronales y en la percepción de la empresa como una organización altamente productiva, humana y socialmente responsable.

### La Vinculación de la Empresa con la Comunidad

La empresa socialmente responsable identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, buscando crear sinergia con otros sectores para multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales. La participación e inversión social de la empresa beneficia el desarrollo de procesos sociales o comunitarios y beneficia directa o indirectamente a la empresa.

Principio: Involucrarse con las comunidades en las que opera

- Maximización del valor agregado (considerando los intereses de todos los sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad)
- Compromiso con la comunidad y su desarrollo
- Integridad del producto, prácticas comerciales, mercadotecnia y publicidad.
- Presencia pública: influjo vía las estructuras civiles y políticas

Aplicación: Lineamientos, políticas y acciones que hacen coincidir los objetivos de la empresa con los intereses y necesidades de la comunidad en la que opera, haciendo de la empresa un “ciudadano empresarial, sensible, solidario y responsable.”

- Desarrolla una relación comprometida, abierta y responsable con las comunidades en las que opera.
- Es sensible y respetuosa a la cultura y necesidades de su comunidad.
- Desempeña un papel proactivo, cooperativo y pro positivo en hacer de la comunidad un mejor lugar para vivir y desarrollar su negocio.
- Identifica y responde a los derechos, necesidades y expectativas razonables de sus miembros como parte de su propio interés de negocio.

### Uso sustentable y efectivo del medio ambiente

Uno de los grandes retos de la empresa es la generación sustentable de riqueza. La empresa socialmente responsable se ocupa de buscar operar y contar con productos y servicios que generen valor social, económico y ambiental a todos sus grupos de interés, como un elemento importante en su toma de decisiones y refleja claramente su liderazgo para alcanzar la máxima calidad en su manejo y en su relación con el medio ambiente.

Principio:

Cuidar y preservar su entorno, los recursos y el medio ambiente

- Optimización de recursos
- Sustentabilidad
- Ecoefectividad

Aplicación:

Políticas y acciones que aseguran la operación sustentable[i] de la empresa y que fomenten una actitud de respeto al entorno y el uso de tecnologías amigables con el ambiente.

Beneficios:

Implementación de estrategias eco efectivas y eficientes, lo que conlleva no sólo al ahorro en costos de operación, sino a la generación de nuevas oportunidades estratégicas.

Brinda la oportunidad de generar nuevos productos y servicios que incrementen las utilidades, mediante la adopción de estrategias que preserven e incluso generen la abundancia y salud ambiental, llevando a la empresa a un liderazgo no solo ambiental, sino social con justicia y prosperidad.

La Micro, Mediana y Pequeña Empresa en Mexico.

Cada 24 meses cierran sus puertas de 150 mil a 200 mil micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), principalmente por la carencia de un plan de negocios, El subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la SE señaló que por cada diez negocios que abren sus puertas anualmente, sólo 50% logran permanecer en el mercado dos años.

A inicios del sexenio Foxista, mencionó, la tendencia sobre el cierre de establecimientos era que de cada diez que se creaban, ocho no sobrevivían más de 24 meses. Es decir que el porcentaje en la cancelación de operaciones de las Mipymes se ha reducido hasta 35%, apuntó.

Señaló que el cierre de empresas, sobre todo micro, pequeñas y medianas, no es un fenómeno exclusivo de México, sino mundial.

Recordó que en México las Mipymes constituyen 99.8% del aparato productivo, generan la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y siete de cada diez empleos.

De los tres millones 400 mil Mipymes que existen en el país, 95% son micro, 3.9 pequeñas y 0.9 medianas.

Los micronegocios en México no cuentan con estados financieros, y al ser tan pequeños, su prioridad está en pagar la nómina. Y lo primero que le pide un banco a un empresario para otorgarle un crédito son sus estados financieros.

Al participar en la conferencia matutina del vocero presidencial, Rubén Aguilar, el funcionario de la Secretaría de Economía (SE) insistió en que la mortandad entre los establecimientos de menor tamaño obedece, principalmente, a que carecen de un plan de negocios.



<sup>35</sup> Actualmente la industria nacional está inmersa en una crisis que se ha extendido por más de 2 años. El entorno económico ha sido adverso para la rentabilidad de las empresas, el empleo y el ingreso de los trabajadores.

Reportes publicados por el Foro Económico Mundial señalan que la posición competitiva de nuestro país se ha deteriorado marcadamente en los últimos años. En 2000 ocupó el lugar 42, y en el último reporte se le sitúa en el lugar 45.

Frente a Taiwán, Singapur, Corea del Sur, Chile o China, los principales competidores de México en atracción de flujos de inversión y capitales, nuestro país observa un rezago importante.

En ese contexto, elevar el desempeño económico requiere de una política industrial de largo plazo, instrumentada por los sectores público y privado, un proceso de mejora continúa de la competitividad interna, basada ésta en una visión sistémica integral de las condiciones de las Micro, pequeñas y medianas empresas (**MIPYMES**) por sector, entidad federativa y tamaño.

#### Principales desafíos de las Mipymes

- ❖ Generar ventajas competitivas dinámicas.
- ❖ Ampliar la oferta de productos y servicios con mayor valor agregado.
- ❖ Profundizar la articulación entre y al interior de los tejidos productivos.
- ❖ Fomentar la acumulación de capital humano.
- ❖ Superar la actual brecha de productividad para mejorar la distribución del ingreso.
- ❖ Garantizar la sustentabilidad, tanto económica como ambiental del aparato productivo.
- ❖ Ante la diversidad de patrones de especialización dentro del mismo sector es indispensable permitir que las propias regiones decidan qué actividades requieren apoyo.
- ❖ Continuar con la tendencia de imponer los sectores a desarrollar, desde el centro, a la totalidad de los municipios y estados del país, pareciera tener cada vez menos sentido.
- ❖ De igual manera, una visión regional-sectorial no permite "recetas" sectoriales federales. Serán las propias regiones, mediante la búsqueda de consensos, las que decidan sobre a qué sectores y actividades apoyar.
- ❖ Asimismo, para alcanzar políticas más eficientes se requiere complementar el enfoque macro de estabilidad económica con el de desarrollo productivo de largo plazo.

#### Elementos de las Mipymes

- ❖ Consolidar la competitividad de las MIPYMES

---

<sup>35</sup> Alfredo Camhaji Samra, Factores de una política industrial de largo plazo, *Ejecutivo de Finanzas*, 1 marzo del 2003

Para ello se requieren programas e incentivos orientados hacia las grandes empresas que generen encadenamientos de mediano y largo plazos, con las MIPYMES.

❖ Acceso al crédito

Dada la naturaleza de las MIPYMES es necesario establecer un fondo que opere capital de riesgo con el fin de que el financiamiento auspicie la innovación y modernización tecnológica, y la conformación de redes y agrupamientos industriales.

❖ Impulsar la innovación tecnológica en empresas de menor tamaño

La innovación tecnológica es reconocida en el mundo entero como el motor para aumentar la productividad y la prosperidad económica y social. Hoy, la economía global se basa en el conocimiento. Sus líderes son naciones innovadoras con alto grado de productividad y habilidad para crear o adaptar los avances de la tecnología, asumir riesgos estratégicos y aprovechar las oportunidades del mercado.

❖ Políticas de compras gubernamentales

Las compras gubernamentales son un importante estímulo para las empresas de menor tamaño. Pueden y deben contribuir a la reactivación del mercado interno y al fortalecimiento de los mercados locales y de la industria nacional. La demanda generada por estas compras pudiera sobrepasar significativamente el presupuesto destinado a una política empresarial orientada hacia las MIPYMES.

❖ Coordinar políticas públicas

Las políticas públicas orientada hacia las MIPYMES deben prever el fortalecimiento de organismos empresariales y su consolidación como instituciones de interlocución. Los programas basados en incentivos a agrupamientos sectoriales y regionales de MIPYMES pudieran ser un importante paso en este sentido, además de los cambios legislativos propuestos.

36Ambiente Actual y Futuro de las Mipymes

Se pueden identificar algunos aspectos muy distintivos como:

Cambios del tamaño de la revolución industrial

En las últimas décadas, el entorno mundial en el que nos vemos inmersos está sujeto a transformaciones radicales para los estados y las empresas. Desde 1970 los cambios en el mundo de los negocios parecen drásticos, comparables en alcance y magnitud con la Revolución Industrial o los comienzos de la era de las computadoras.

Presenciamos un giro hacia los servicios

Se asiste al fin del dominio comercial de Estados Unidos, así como de un retorno hacia el uso de la información, la globalización de los mercados y, de hecho, un aumento de la

---

<sup>36</sup> Homero Galindo W., MIPYMES ideales para un mercado global heterogéneo, Certeza, Economía y negocios, 1 de octubre del 2005

competencia. Todos estos factores presionan a los negocios para cambiar la forma de operar en los mercados.

#### Competencia global difícil

Aunque los cambios siempre han ocurrido, dan la impresión de aumentar y difíciles de manejar, en especial a causa de los desafíos de la competencia global.

#### Dominio de competencias

La tendencia de los negocios a globalizarse se acelera en la medida en que aparecen nuevos competidores mundiales, por lo que el objetivo de muchos negocios al planetizar sus actividades es el dominio sobre su competencia y no tan solo llegar a nuevos mercados.

#### Fin a territorios protegidos

Al desaparecer las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Los eficientes desplazan a los inferiores porque el precio es más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio que brinda cualquiera de ellos pronto se convierten en la norma para todos.

#### Entorno institucional macro amigable

Al igual que cualquier empresa, lo primero que necesitan las Mipymes es un entorno institucional macro amigable. Si bien muchas Mipymes del país están atrasadas tecnológicamente y en difíciles condiciones para adaptarse a los nuevos requisitos de la innovación permanente que exige la economía internacional, debido a un ambiente macroeconómico hostil y a que no se les ofreció cobertura y apoyo.

### NUEVO MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

El entorno mediano e inmediato de la Universidad Veracruzana plantea múltiples y complejos problemas que urge enfrentar, adecuando el trabajo, las actitudes y los métodos de los universitarios, a la situación cambiante y compleja del contexto en que dicho trabajo tiene lugar. Siendo por ello que en 2001 se inició la implantación del Nuevo Modelo Educativo, ahora conocido como MEIF (Modelo Educativo Integral y Flexible).

#### Estructura y Organización del Modelo

Ante los cambios de las formas de vida y de la cultura en el mundo actual, las instituciones educativas y en particular las universidades tienen un papel importante que cumplir como formadoras de profesionistas, con posibilidades de generar y aplicar conocimientos que atiendan a las necesidades de su entorno y que favorezcan el desarrollo social con equidad.

En una redefinición del papel de la universidad y de su pertinencia social es menester tomar en cuenta, como antes se anota, las condiciones actuales en las que nos desenvolvemos, tales como los problemas ambientales, la diversidad cultural, las exigencias del mercado laboral, el aumento de la pobreza, entre otras. En estas circunstancias es urgente que los futuros profesionistas se desarrollen mediante nuevas formas de aprendizaje basadas en la educación integrada; es decir, que los estudiantes se

formen con una visión inter y transdisciplinaria que les permita abordar la problemática de su disciplina.

Por otra parte, la UNESCO propone algunas de las habilidades que deberán poseer los egresados para estar en condiciones de desarrollarse profesionalmente: como el aprendizaje permanente, el desarrollo autónomo, el trabajo en equipo, la comunicación con diversas audiencias, la creatividad y la innovación en la producción de conocimiento y en el desarrollo de tecnología, la destreza en la solución de problemas, el desarrollo de un espíritu emprendedor, sensibilidad social y la comprensión de diversas culturas.

#### Fines del modelo

La Universidad Veracruzana deberá propiciar que los estudiantes desarrollen procesos educativos tanto informativos como formativos. Los procesos informativos darán cuenta de marcos culturales, académicos, universales y disciplinarios, que en el caso de la educación superior se traducen en los elementos teórico-conceptuales y metodológicos que rodean a un objeto disciplinar. Los formativos, se refieren al desarrollo ponderado de todas las facultades específicas del hombre, a través de la ejercitación de las mismas.

La formación se logra por influencias externas, conscientes o inconscientes, que suscitan en el individuo la voluntad de desarrollo autónomo conforme a sus propias leyes. En este sentido, el modelo educativo sugiere que el interés curricular recaiga sobre la formación de los estudiantes, más que en la información producto de procesos enciclopedistas pues, un alumno formado se informa por sí mismo, a través del tamiz que ha creado al educarse de una manera integral. Es decir, que además del logro de altos niveles de desarrollo científico y tecnológico, su formación se sustente en nuevos modelos de pensamiento encauzados hacia los principios de equidad y bienestar social, el respeto hacia la diversidad cultural, la tolerancia para los grupos minoritarios, la preservación del medio ambiente y la continua búsqueda de la convivencia social.

Los fines sobre los que girará la formación antes mencionada son: el intelectual, el humano, el social y el profesional.

#### Formación Intelectual

Es el tipo de desarrollo procesual que permite la adquisición de métodos, habilidades, actitudes y valores en el ámbito de la razón, del entendimiento, y de la mente humana. Con este tipo de formación se genera en los estudiantes aprendizajes relacionados con los métodos del pensamiento lógico, crítico y creativo. Un alumno desarrollado intelectualmente muestra capacidad para razonar, analizar, sintetizar, transferir, extrapolar, inducir, deducir, construir, crear. Sólo así puede elaborar de manera óptima diversos trabajos académicos, resolver problemas, ampliar sus marcos de referencia, y en consecuencia pensar y actuar racionalmente.

#### Formación Humana

La formación humana se relaciona con el desarrollo de actitudes y valores que impactan en el crecimiento personal y social del individuo. De esta manera, un sujeto formado desde la dimensión humana, actúa con esquemas de valores, coherentes, propositivos y

propios. Es un ser que reconoce su papel en la sociedad, en la institución para la que trabaja y en la familia; que quiere su cuerpo, sus espacios concretos de acción y comprende la diversidad cultural en la que está inmerso; es en consecuencia un sujeto en crecimiento.

### Formación Social

Fortalece el desarrollo de actitudes, valores y habilidades que le permiten al sujeto relacionarse y convivir con otros. Bajo esta dimensión, el sujeto aprende a trabajar en equipo, a convivir con armonía, a luchar en grupo por las mejoras requeridas, a valorar las tradiciones y la cultura en general; a escuchar, a discutir ideas con otras personas, a fomentar el compromiso con los más necesitados y a propiciar el desarrollo sustentable que busca combinar la conservación de la naturaleza y la biodiversidad. Es en consecuencia un ciudadano consciente.

### Formación Profesional

El desarrollo profesional está encaminado a la generación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para el desempeño profesional de los futuros egresados. La ética en el ejercicio profesional, la disposición para el trabajo individual y en equipo, el aprendizaje continuo, el carácter emprendedor e innovador, la habilidad para resolver problemas, para comunicarse; el reconocimiento a las jerarquías, la capacidad de liderazgo, son elementos que caracterizarán al nuevo profesionista.

Así, la formación integral que se propone (intelectual, humana, social y profesional), apoyada en la interrelación teoría-práctica, busca interpretar el conocimiento y construirlo a partir de la continua transformación de las realidades del hombre y su mundo, siempre bajo la premisa del desarrollo sustentable.

Se proponen en el marco del actual modelo, las siguientes recomendaciones para incorporarlas en forma programática:

- a) Explicitar los supuestos teóricos y epistemológicos sobre los objetos de conocimiento.
- b) Asumir el conocimiento científico y tecnológico como producción social, incorporando su sentido primario al servicio de la solución de problemas de la comunidad.
- c) Discutir y acordar en el momento de realizar el proyecto curricular los valores que se quieren transmitir, ya que estarán presentes, de manera explícita o implícita, en las experiencias educativas.
- d) Los objetivos de cada curso o experiencia educativa deberán contemplar el desarrollo de los ejes.
- e) Resulta fundamental para el aprendizaje crear situaciones en las que el alumnado tenga oportunidad de: plantear y analizar problemas o acontecimientos que entrañen conflictos de valor; debatir libre y racionalmente acerca de ellos, manifestando las propias opiniones y respetando otras; saber argumentar la posición que se considere más justa aún cuando no resulte cómoda.

FORMACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN LA  
UNIVERSIDAD VERACRUZANA

## Descripción

Esta carrera tiene como propósito, formar profesionales con voluntad libre para decidir y responder a sus propias acciones, reflejando rectitud en su proceder, sin conceder preferencias o privilegios, con la capacidad de compartir sus conocimientos y experiencias, en un ambiente de respeto a la humanidad y a la naturaleza.

EL plan de estudios pretende, formar profesionales competentes en la administración con conocimientos sólidos que le permitan tener una visión general para responder a los retos y expectativas de los organismos sociales, con habilidades para aplicar metodologías y técnicas que promuevan el desarrollo y con una actitud crítica y creativa en el contexto de sus valores individuales, profesionales y de la sociedad.

## Objetivos del programa

- Profesionales de la administración con valores humanos y organizaciones que fomenten el cambio hacia la cultura de calidad en las organizaciones.
- Profesionales de la administración con las técnicas más modernas a fin de promover, alcanzar y sostener la productividad de las organizaciones para hacerlas competitivas a nivel nacional e internacional.
- Profesionales con un desarrollo integral y actitud emprendedora que contribuyan al desarrollo social y económico del país.
- Profesionales proactivos con capacidad analítica, crítica y propositiva para analizar el ambiente laboral, comprender la realidad empresarial, económica y social que le permita proponer soluciones creativas e innovadoras.
- Líderes organizacionales, orientados y comprometidos hacia la productividad y los procesos de calidad.
- Administradores capaces de comprender y proponer alternativas de solución en un contexto de diversidad cultural y de globalización en los organismos sociales.
- Profesionales capaces de tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre.
- Profesionales capaces de generar conocimientos en las ciencias administrativas con un enfoque Inter. y multidisciplinario que le permita diagnosticar casos, definir alternativas y tomar decisiones para el desarrollo integral de las organizaciones.
- Profesionales capaces de aplicar procesos administrativos estratégicos en las organizaciones con un espíritu emprendedor dentro de un entorno dinámico y complejo para crear y mantener su competitividad y contribuir al desarrollo de su comunidad.

## Características deseables del aspirante

- Cultura general y conocimientos básicos en inglés y computación, matemáticas, administración y contabilidad.
- Comunicarse con los demás, disposición para trabajar en equipo y para las relaciones interpersonales, así como para proponer alternativas de solución.
- Disposición para el trabajo creativo en la organización, dirigir grupos, servir a los demás, interés y vocación por la administración.

- Lealtad, equidad, honestidad, responsabilidad, humildad, respeto a la dignidad humana, respeto a la ecología y a la naturaleza, amor a la humanidad y valores cívicos.

#### Campo de trabajo

- Empresas públicas: en todos los organismos que formen el Estado; empresas productoras de bienes y servicios estatales.
- Empresas privadas: industriales; comerciales y de servicios.
- Funciones en las siguientes áreas: mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas, relaciones públicas, ventas.

#### Plan de estudios

##### Área de Formación Básica General

- Habilidades del Pensamiento Crítico y Creativo
- Computación Básica
- Inglés I
- Inglés II
- Lectura y Redacción a través del Análisis del Mundo Contemporáneo

##### Área de Formación Básica de Iniciación a la Disciplina

- Contabilidad Básica
- Derecho Civil
- Matemáticas Básicas
- Estadística Descriptiva
- Estadística Inferencial
- Evolución del Pensamiento Administrativo
- Proceso Administrativo
- Metodología de la Investigación
- Microeconomía
- Macroeconomía

##### Área de Formación Disciplinar

- Tecnología de Información y Comunicación
- Software de Aplicación Administrativa
- Sistemas de Información
- Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- Finanzas
- Administración Financiera
- Presupuestos
- Impuestos
- Administración de las Operaciones
- Administración de la Logística
- Seguridad Social
- Administración de Recursos Humanos
- Administración de las Compensaciones

- Comportamiento Organizacional
- Mercadotecnia
- Estrategias de Mercadotecnia
- Investigación de Mercados
- Proyectos de Comercio Exterior
- Contabilidad Financiera
- Contabilidad de Costos
- Contabilidad Administrativa
- Derecho Constitucional y Administrativo
- Derecho Mercantil
- Derecho Laboral
- Investigación de Operaciones
- Métodos Cuantitativos para la Gestión
- Matemáticas Financieras
- Desarrollo de Emprendedores
- Dirección Estratégica
- Organización y Reingeniería de Procesos
- Administración de la micro, pequeña y mediana Empresa
- Administración Estratégica
- Auditoría y Consultoría
- Análisis Económico, Político y Social

#### Área de Formación Terminal

- Servicio Social
- Experiencia Recepcional
- Proyectos de Inversión
- Estrategias Tributarias

#### Área de Formación Electiva

- El estudiante podrá elegir Experiencias Educativas que la universidad en general ofrece

#### CONCLUSIONES:

Como se puede notar la relevancia económica y social de las mipymes es muy importante en nuestro país, por lo que en la formación de los nuevos administradores debe darse mucha relevancia a la micro y pequeña empresa y a la responsabilidad social.

Analizando las diversas experiencias educativas integradas al programa de licenciados en administración se pueden identificar las siguientes que deberían integrar contenido con responsabilidad social:

Administración de Recursos Humanos  
Comportamiento Organizacional  
Seguridad Social  
Derecho Laboral  
Desarrollo de Emprendedores



Administración de la micro, pequeña y mediana Empresa  
Evolución del pensamiento Administrativo  
Proceso Administrativo  
Servicio Social  
Experiencia Recepcional

Por lo que se recomienda que al integrar los contenidos de cada uno de dichos programas deben darse prioridad continua a los aspectos antes referidos.

Es menester puntualizar que no basta el solo enunciado de contenidos sino que es fundamental la actitud del docente en el desarrollo de las actividades didácticas y las practicas correspondientes donde se haga efectivo el enfoque social. Si el docente no valora esos conceptos será incapaz de promoverlos e incorporarlos en la formación integral del estudiante pues como ya es sabido nadie puede dar lo que carece. Mediante la vinculación se puede lograr una eficiente integración a la realidad de las mipymes de la región y con ello adecuar los saberes a sus necesidades.

## BIBLIOGRAFÍA

Cajiga C , Juan Felipe. Cemefi 2001

Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la empresa, *Responsabilidad Social de la Empresa: Tendencias mundiales*, C:\Documents and Settings\Administrador\Mis documentos\responsabilidad social\ Responsabilidad Social de la Empresa -

Corporativa\_ Concepto, España, tendencias mundiales.htm

Centro Mexicano para la filantropía, [http://www.cemefi.org/index.cfm?page=CEM\\_RSE\\_06](http://www.cemefi.org/index.cfm?page=CEM_RSE_06)

Universidad Veracruzana, *documentos universitarios, Plan General de Desarrollo*, <http://www.uv.mx/>, 23 de septiembre de 2005

Universidad Veracruzana, *documentos universitarios, Consolidación y Proyección hacia el siglo XXI (Programa de Trabajo 1998- 2001 y Programa Operativo Anual 1998)*, <http://www.uv.mx/>, 23 de septiembre de 2005

Universidad Veracruzana, *documentos universitarios, Consolidación y Proyección en el siglo XXI (Hacia un Paradigma Universitario Alternativo) Propuesta del Programa de Trabajo 2001-2005*, <http://www.uv.mx/>, 23 de septiembre de 2005

Universidad Veracruzana, *documentos universitarios, Nuevo Modelo Educativo*, <http://www.uv.mx/>, 23 de septiembre de 2005

Weeden, Curt (1998): *Corporate Social Investing: The Breakthrough Strategy for Giving and Getting Corporate Contributions*, Berret-Koehler Publisher, Inc., San Francisco, CA. USA, págs. 10-11.

## **LAS MYPES EN PERÚ: DEPARTAMENTO CUSCO**

Hermelinda Huaman Naula \*

### **1. GENERALIDADES**

De acuerdo a las estadísticas de América Latina, las MYPES fluctúan entre el 95 A 98%. En el caso del Perú, el 98% de la economía esta constituida por el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES), éstos contribuyen al 42% de la producción nacional y con el 88% del empleo privado<sup>(37)</sup>; las Mypes de acuerdo a la experiencia internacional poseen la capacidad de convertirse en el motor del desarrollo empresarial, descentralizado y flexible, teniendo mayor presencia en las actividades de confecciones, artesanía, turismo, establecimientos de salones de belleza y otros.

El Perú tiene más de 2.5 millones de micro y pequeñas empresas formales e informales, el número total de MYPES formales al mes de noviembre del 2004 ascendió a 648, 147 (98.35%) del universo empresarial formal, creciendo entre el 2001 y 2004 en un 29%, en cambio las medianas y grandes empresas sólo están representan el 1.5% y su crecimiento en el mismo período fue del 48%.<sup>(38)</sup>

---

\*Universidad Andina del Cusco, Cusco, Peru. Correo Electrónico: hherme\_20@yahoo.es

<sup>37</sup> PROMPYME, Situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa, Lima 2005

<sup>38</sup> Ibid, Pág 3

Del total de microempresas el 25.1% son formales y el resto es informal, en cambio en las pequeñas empresas el 62.8% son formales y el resto informales.

En el caso del Perú, la población peruana proyectada es de 27'946,000 habitantes, particularmente el Cusco tiene 1'252,000, con una tasa de crecimiento total 1,8 y el Cusco de 1,4 ; la población masculina es de 14'051,000 (50.27%) y la población femenina es de 13'895,000 ( 49.73%). La población rural del sexo masculino es aproximadamente de 3'888,891 y mujeres de 3'761,347. Tasa de analfabetismo es de 11,9%; de varones es de 6,1%, tasa de analfabetismo de mujeres de 15 a más es de 17,5%.

(PEA en el Perú es del 67,9% ( 18'690,000); 78,9% representa los varones y mujeres 57,5%)

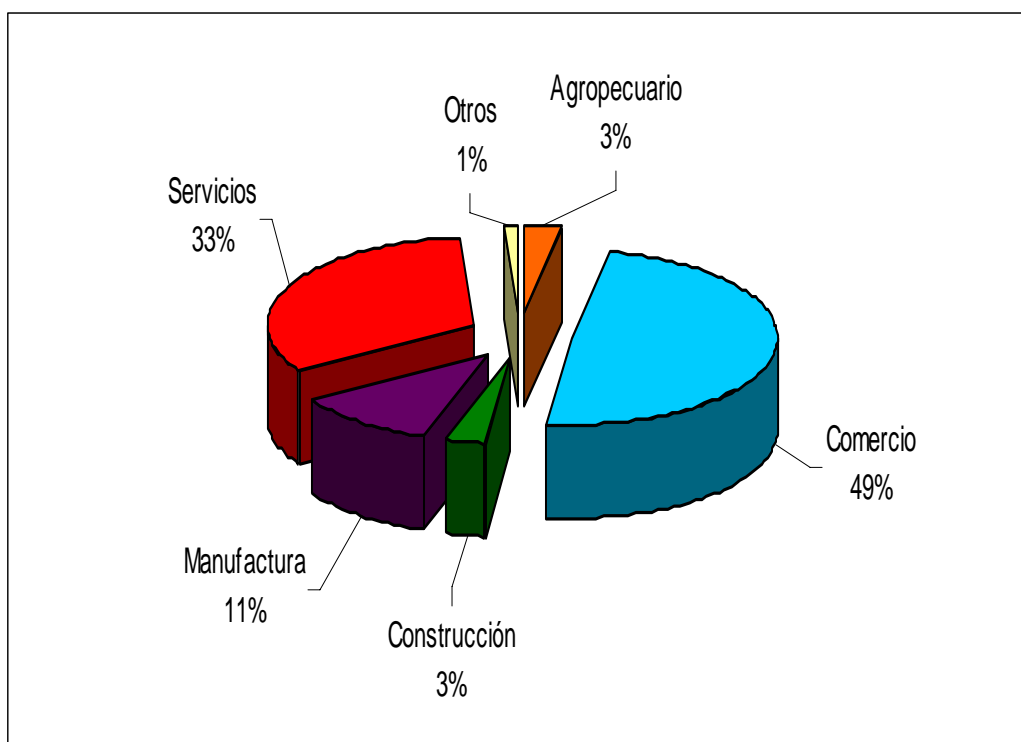
En el caso peruano la distribución de la Micro y Pequeña empresa en las actividades económicas es como sigue"Comercio 49%, servicios 33%%, manufactura 11%, Construcción 3% otros 1%

## 1. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERU

Las empresas en el Perú constituyen un factor importante para el desarrollo de las organizaciones La variación porcentual de las empresas en el Perú se muestra en el gráfico Nro. 01.

Distribución de la MYPE Formal según sectores Económicos 2004

### GRÁFICO N° 01



En el caso peruano la distribución de la Micro y Pequeña empresa en las actividades económicas es como sigue”Comercio 49%, servicios 33%%, manufactura 11%, Construcción 3% otros 1%.”<sup>39</sup>

La gran participación de las MYPE en actividades de comercio y servicios se aplica principalmente por las reducidas barreras de entrada y salida que existen en ambos sectores., lo que se traduce en menores costos para la constitución de empresas.

### 1.1. GENERACIÓN DE EMPLEO EN LA MYPE

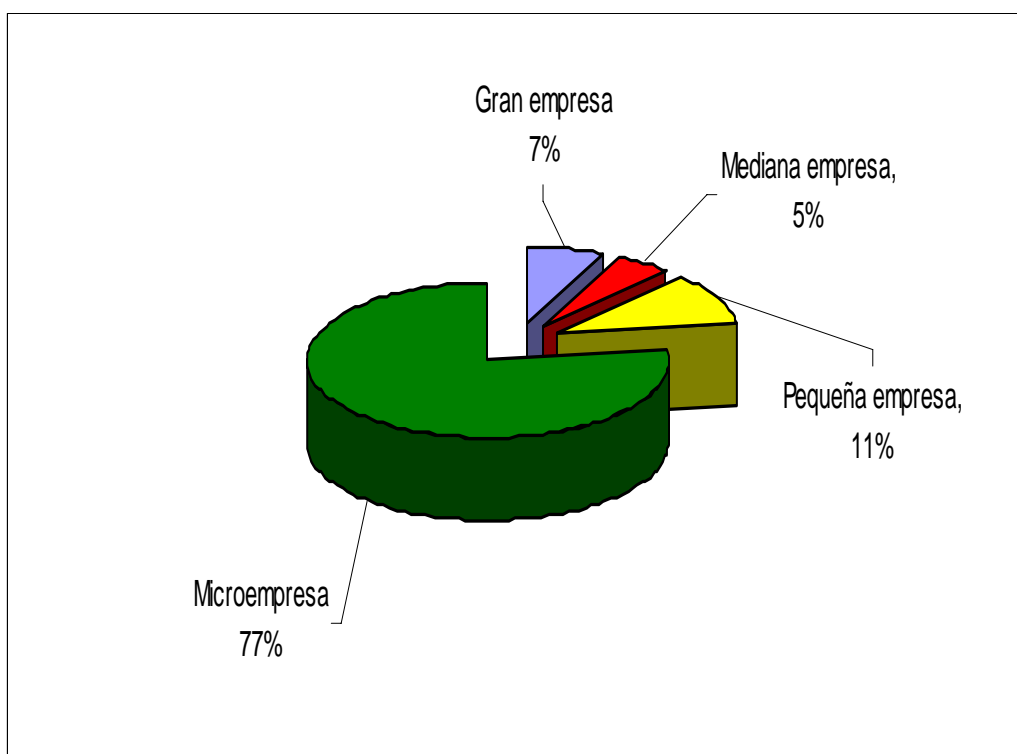
De acuerdo a las estadísticas latinoamericanas, las micro y pequeñas empresas constituyen la base de la economía de los países de América Latina, representando el 98%, estando incluido en el 2% las medianas y grandes empresas.”<sup>40</sup>

Distribución de la PEA Ocupada en el Sector Privado según Estructura de Mercado año 2002

Gráfico Nro. 02

<sup>39</sup> Ibid. Pág. 6

<sup>40</sup> Ibid. Pág. 6



Fuente: PROMPYME: La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, Setiembre 2005-Lima, Pág. 04

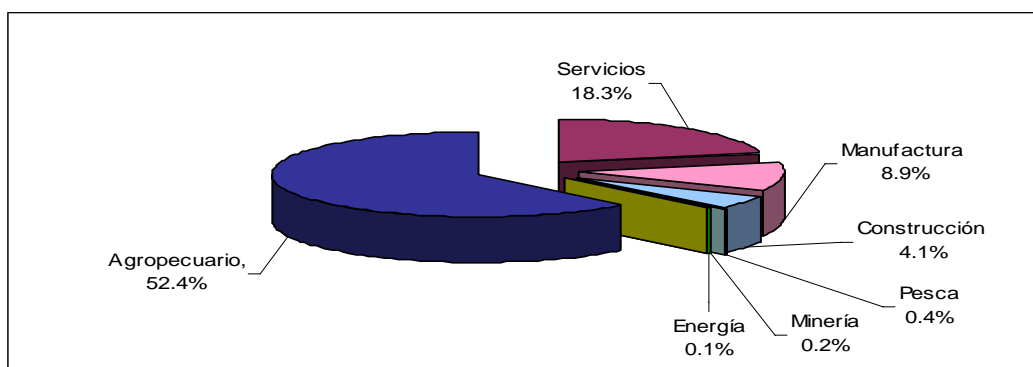
Las MYPES en el Perú genera puestos de trabajo, aporta con el 88% de los empleos del sector empresarial y genera 7.2 millones de puestos de trabajo, dándose la concentración de empleos en la Microempresa. “Según los datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Hogares del 2002 (ENAH0), el 77% de la PEA, ocupada a nivel nacional, trabaja en unidades que emplean entre 2 y 9 trabajadores ( 6.3 millones de trabajadores), mientras que sólo el 11% (900,000 trabajadores) lo hacen en pequeñas empresas”<sup>41</sup>.

Sin embargo, la mayor parte del empleo informal, sin considerar autoempleo, se concentra en las microempresas, principalmente fuera del departamento de Lima, donde se ocupan poco más de 5 millones de trabajadores.

GRAFICO NRO 03  
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO EN LAS MYPE POR SECTOR

<sup>41</sup> Ibid, pág 4

## ECONÓMICO 2004



Fuente: PROMPYME: La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, Setiembre 2005-Lima, Pág. 04

La distribución sectorial del empleo en las MYPE comprueba que su importancia no se circunscribe a un sector en particular, sino que se halla presente en la mayor parte de las ramas económicas, como se muestran en el Gráfico Nro. 03.

En estas empresas el sector agropecuario tiene un 52.4%, el sector de servicios 18.3%, el sector Comercio 15.6%, el sector Manufactura 8.9%, el sector Construcción 4.1%, el sector pesquero 0.4%, el sector minero 0.2% en el sector Energía 0.1%

“La gran participación de las MYPES en actividades de comercio y servicios se explica principalmente por las reducidas barreras de entrada y salida que existen en ambos sectores, lo que se traduce en menores costos para la constitución de empresas.”<sup>42</sup> No ocurriendo lo mismo para actividades industriales, áreas donde se tiene que cumplir una serie de requisitos.

### 2. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL DEPARTAMENTO EL CUSCO

Las actividades económicas principales que se desarrolla en el Departamento del Cusco son la agricultura, ganadería, el comercio, agroindustria, turismo, artesanía, siendo otra actividad importante la de servicios sobre todo en la provincia del Cusco, por la práctica del servicio turístico.

En el Departamento del Cusco al igual que en otros Departamentos se constituyen empresas, siendo las más frecuentes las micro y pequeñas empresas, por la influencia del nivel de inversión en ellas.

La diferenciación, análisis y evaluación de las micro y pequeñas empresas en el Departamento del Cusco, se realiza en base a la información de INFOSIEM, entidad que cuenta con información sobre el número de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel nacional, así como los sectores económicos en los que se

<sup>42</sup> Ibid. Pág. 6

desenvuelven. Por otra parte, también se toma la información obtenida de la Unidad de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa del CTAR Cusco, así como del Ministerio de Industria Turismo Integración y Negociación Internacionales.

### 3.1. EMPRESAS POR SECTORES ECONOMICOS Y ORGANIZACIÓN JURÍDICA EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO

CUADRO N° 01  
NUMERO DE EMPRESAS POR SECTORES ECONOMICOS Y ORGANIZACIÓN  
JURIDICAY VIGENTES EN EL DEPARTAMENTO  
DEL CUSCO (30-04-2002)

SECTOR	TOTAL	VIGENTES	JURÍDICAS		UNIPERSONALES Y NATURALES.		NAT.CON OTROS TIPOS DE EMP.		NATURALES	
			Total	Vigentes	Total	Vigentes	Total	Vigentes	Total	Vigentes
Agropecuuario	2124	1088	235	142	1158	278	7	2	724	666
Pesca	17	6	8	2	4	0	0	0	5	4
Minería	350	100	99	39	229	53	1	0	30	0
Energía	37	26	15	10	10	7	0	0	12	9
Industria	6850	2646	634	380	5328	1662	16	5	872	599
Servicios	64964	53259	4096	2477	10346	3713	94	38	50428	47031
Salud	3148	2761	106	66	239	96	3	2	2800	2597
Turismo	10228	3657	1000	591	8093	2219	19	6	1116	841
Comercio	38277	11443	1820	988	33146	10034	70	25	3241	396
<b>TOTAL</b>	<b>125,995</b>	<b>74986</b>	<b>8013</b>	<b>4695</b>		<b>18062</b>		<b>78</b>		<b>52143</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INFOSIEM-2002

De acuerdo a la información obtenida de INFOSIEM, en el Departamento del Cusco en las distintas actividades económicas se crearon 125,995 empresas, estando al 30 de Abril del 2002 vigentes 74,986 empresas, de las cuales el 59.52% de las empresas que se abrieron colapsan y desaparecen del mercado.

De acuerdo al cuadro los sectores económicos con mayor importancia son el sector servicios con el 51.56%; el sector turismo con el 8.12% y el sector comercio con el 30.37%.

### 3.2. EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO POR SECTORES ECONOMICOS Y TAMAÑO

**CUADRO N° 02**  
**EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO POR TAMANO Y**  
**SECTORES ECONOMICOS AL 30-04-02**

VARIABLES	SECTORES ECONOMICOS									
	Agropec.	Pesca	Minería	Energía	Indus.	Serv.	Salud	Turismo	Comercio	Total
Declaración en cero	18	0	8	3	80	630	17	107	274	1137
Microempresa	233	2	55	9	1700	3870	122	2252	9559	17802
Pequeña empresa	6	0	1	0	22	85	1	40	144	299
Mediana Empresa	7	0	0	0	12	91	3	23	195	331
Gran Empresa	1	0	213	3	5	12	0	5	59	298
Empresa sin información	128	0	23	2	159	1143	28	172	459	2114
Empresa constituida después del 2000	33	0	4	0	105	684	6	237	404	1473
Naturales	662	4	8	9	563	46742	2584	821	349	51742

Fuente: Elaboración propia en base a la información de INFOSIEM-30-04-02

De acuerdo a la información de la SUNAT y elaborada por INFOSIEM al 30 de Abril del 2002, en el departamento del Cusco tenemos 1137 empresas declaradas en cero, 17802 microempresas, 299 pequeñas empresas, 331 medianas empresas, 298 grandes empresas, 2114 empresas sin información, 1473 empresas se han constituido después del año 2000 y 51742 empresas naturales.

Por otro lado, de acuerdo a la información de la SUNAT al mes de Febrero del 2002 el Cusco contaba con 77,075 contribuyentes, del 100% de contribuyentes el Cusco representa el 3.49%, estando en primer lugar el Departamento de Lima con el 59%, Arequipa con el 6%, la Libertad con el 4%, Piura con el 3%, los demás Departamentos están con menores índices.

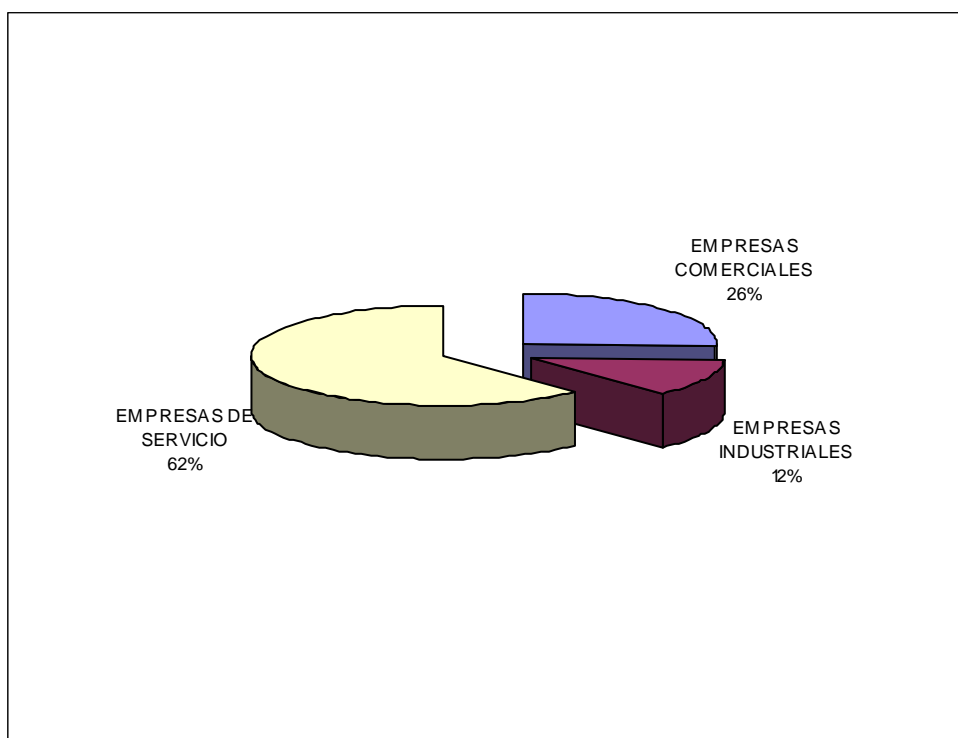
De acuerdo al Gerente Regional de Promoción de Inversiones de CTAR Cusco, las micro y pequeñas empresas en el Departamento del Cusco cuentan con más de 16,687 unidades empresariales en las líneas de producción, comercio y servicios alcanzando el 0.56% del total nacional, no existiendo la gran empresa, donde la mediana empresa representa el 1% (Elorrieta Arguelles 2001:3)



En el gráfico N° 04 se muestra las empresas en el Departamento del Cusco por actividades económicas, distribuidos en tres sectores importantes comercio, industria y servicio.

GRAFICO N° 04

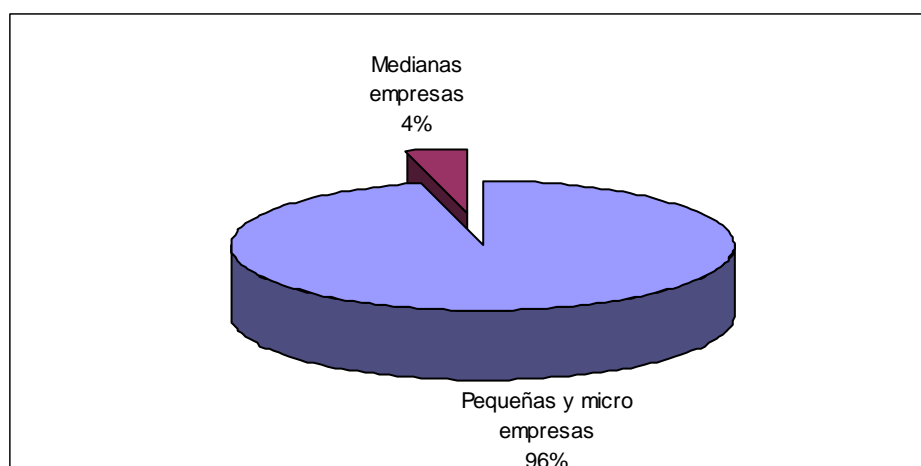
EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO POR  
ACTIVIDADES ECONOMICAS



Porcentaje de Empresas por Actividades Económicas.

El gráfico nos muestra que al mes de Junio del 2001 el Departamento del Cusco contaba con más de 16687 unidades empresariales, donde el sector servicios asume el mayor porcentaje de unidades empresariales, que es el del 62%; el sector comercial constituye el 26% y el 12% restante lo constituye el sector industrial.

GRAFICO N° 05  
PORCENTAJE DE TAMAÑO DE EMPRESAS CUSCO



En cuanto al tamaño de las empresas categorizadas por el número de personal, nivel de inversión, así como del nivel de sus activos, el Departamento del Cusco cuenta con la presencia de medianas empresas que representa un 4% y un 96% de pequeñas y micro empresas. Entre las actividades que más se desarrollan en las micro y pequeñas empresas están las bodegas, las peluquerías, ferreterías, etc.

### 3.3. EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES

En el Departamento del Cusco el rubro de empresas comerciales esta conformado por un 2% de agroveterinarias, 26% de empresas de alimentos, 3% empresas de combustible, 16% de ferreterías, 4% del rubro de medicinas y otros 49%; en cambio las empresas industriales representa el 12%, participando en forma importante el rubro de alimentos con un 39%, (de acuerdo a Elorrieta Arquelles dentro del sector industria la línea de panificación constituye el 27.30%); otras actividades 22%, empresas; industria gráfica 13%; carpintería 8%; confecciones y textiles 7%; materiales de construcción 4%; metal mecánica 4%; maquinaria y herramientas 2% y la industria del calzado 1%.

La industria de la manufactura en particular en la Región Inka presenta las características básicas siguientes:

- 2/3 partes de estas se han constituido con un capital de 87,000 dólares y tienen un promedio de 4 trabajadores por empresa.
- La cobertura de mercado alcanza: 80% mercado local, 16% mercado regional, 3.2% mercado nacional y sólo 0.8% del mercado internacional.
- 93% de estas empresas producen productos similares entre sí y solamente el 8% producen productos diferentes.

### 3.4. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE EMPRESAS DE SERVICIO-CUSCO GRAFICO N°08

# **DISTRIBUCION DE EMPRESAS DE SERVICIO-CUSCO-JUNIO 2001**

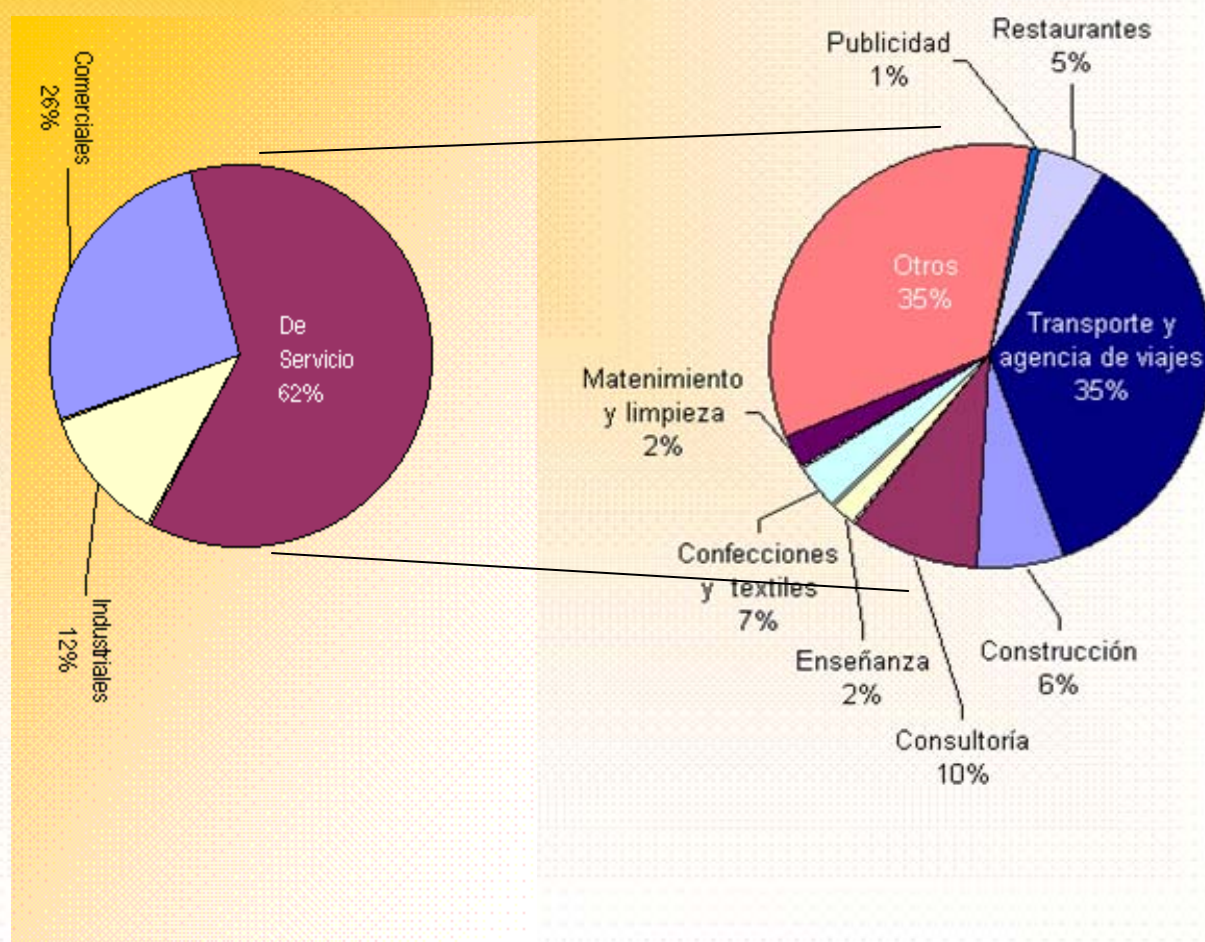


Gráfico N° 08 Porcentaje de empresas de servicios por actividades

El rubro servicios representa el 62% de las empresas en el Departamento del Cusco, siendo la participación de las distintas actividades económicas como sigue: transportes y agencias de viajes 35%, otros 35%, consultoría 10%, confecciones y textiles 7%, construcción 6%, restaurantes 5%, enseñanza 2%, mantenimiento y limpieza 2% y publicidad 1%.

La actividad económica de la línea de servicios se caracteriza porque brinda empleo no calificado a un gran porcentaje de personas, por ejemplo en el sector construcción, la mayoría del personal captado es la de obreros, los que para cumplir con su actividad no requieren de estudios especializados, de forma similar ocurre en la línea de restaurantes que se caracteriza por brindar empleo a personas sin calificación especializada, donde las remuneraciones también son bajas. El sector restaurantes otorga el 42% de empleo dentro de la actividad turística.

### 3.5. DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA PROVINCIAL DE EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO CON MAYOR INDICE DE INVERSION

GRAFICO N° 07

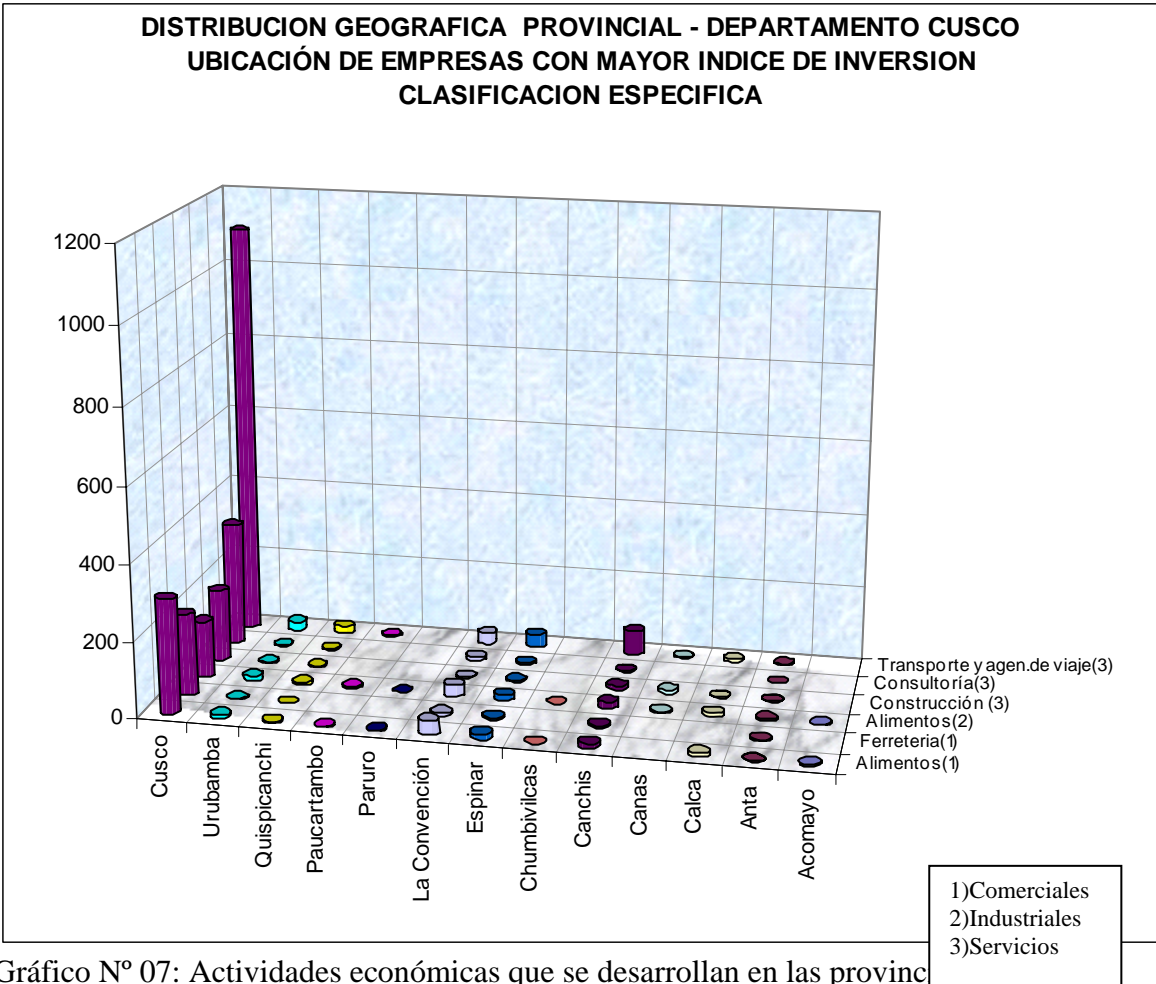


Gráfico N° 07: Actividades económicas que se desarrollan en las provincias del Cusco con mayores índices de inversión.

Las actividades económicas que se desarrollan con mayores índices de inversión en las distintas provincias del Departamento del Cusco son:

En las Provincia del Cusco, Urubamba, Quispicanchis, La Convención, Espinar, Canchis, Anta desarrollan las mismas actividades económicas como son:: Transportes y agencias de viajes, consultorías, alimentos, ferreterías, construcción. Diferenciándose entre las provincias el porcentaje de empresas. En cambio en las provincias de Paucartambo, Paruro, Chumbivilcas, Canas, Calca y Acomayo se desarrollan algunas actividades como transportes y agencias de viajes, alimentos.

### 3.6. PORCENTAJE DE EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO POR PROVINCIAS

GRAFICO N°08



**EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CUSCO POR PROVINCIAS  
JUNIO-2001**

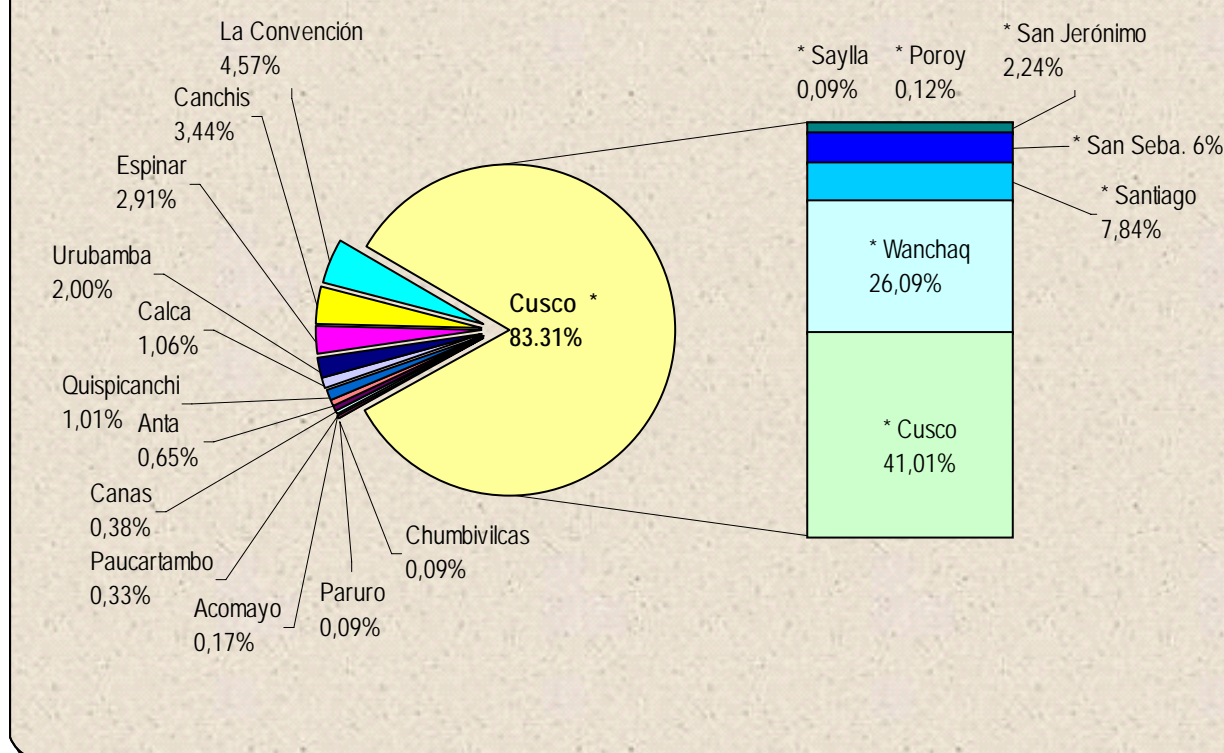


Gráfico N° 08: Participación porcentual de las empresas en provincias del Departamento del Cusco

El gráfico nos muestra la distribución porcentual de la presencia de empresas en el Departamento del Cusco por provincias, siendo la provincia del Cusco la que registra el mayor porcentaje de empresas que alcanza al 83.31%, seguida por la provincia de la convención con un escaso 4.57% a pesar del tamaño geográfico y su capacidad de producción, siguiendo en orden de importancia las provincias de Canchis, Espinar, Urubamba, con un 3.44%, 2.91% y 2% respectivamente.

### CONCLUSIONES

1. La base de la economía peruana son las desarrolladas por las Micro y pequeñas empresas, éstas constituyen el 98%, constituyendo sólo el 2% las medianas y grandes empresas.
2. En las micro y pequeñas empresas destacan las actividades económicas el "Comercio 49%, servicios 33% , manufactura 11%, Construcción 3% otros 1%." <sup>43</sup>
3. Las MYPES en el Perú genera el 88% de los empleos del sector empresarial y genera 7.2 millones de puestos de trabajo, dándose la mayor concentración de

<sup>43</sup> Ibid. Pág. 6

empleos en la Microempresa. “Según los datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Hogares del 2002 (ENAHOG), el 77% de la PEA, ocupada a nivel nacional, trabaja en unidades que emplean entre 2 y 9 trabajadores (6.3 millones de trabajadores), mientras que sólo el 11% (900,000 trabajadores) lo hacen en pequeñas empresas”<sup>44</sup>.

4. En el Departamento del Cusco en las distintas actividades económicas se crearon 125,995 empresas, estando al 30 de Abril del 2002 vigentes 74,986 empresas, de las cuales el 59.52% de las empresas que se abren colapsan y desaparecen del mercado. Los sectores económicos con mayor importancia son el sector servicios con el 51.56%; el sector turismo con el 8.12% y el sector comercio con el 30.37%.
5. En el Departamento del Cusco al mes de Junio del 2001 contaba con más de 16687 unidades empresariales, donde el sector servicios asume el mayor porcentaje de unidades empresariales, que es el del 62%; el sector comercial constituye el 26% y el 12% restante lo constituye el sector industrial.
6. El rubro de empresas comerciales esta conformada por un 2% de agroveterinarias, 26% de empresas de alimentos, 3% empresas de combustible, 16% de ferreterías, 4% del rubro de medicinas y otros 49%.
7. La actividad industrial representa el 12%, dentro del cual sobresale las actividades de panificación constituye el 27.30%); otras actividades 22%, empresas; industria gráfica 13%; carpintería 8%; confecciones y textiles 7%; materiales de construcción 4%; metal mecánica 4%; maquinaria y herramientas 2% y la industria del calzado 1%.

## BIBLIOGRAFÍA

1. COFIDE.- *Folletos de información* – Lima - Abril 2002
2. Coronel Zegarra, Alfredo.- *Servicios Para la Pequeña y Micro Empresa en el Perú 1985-1998*.- MITINCI. Cooperación Técnica Alemana GTZ-1993.
3. Diario Gestión.- 21-06-02
4. El Comercio.- *Anuario 2001-2002*.- Apoyo Comunicaciones.- Lima 2002
5. Elorrieta Arguelles, Javier, *Foro de Desarrollo Empresarial-CTAR CUSCO*, 2001, Sub Gerencia de Gestión y Desarrollo Empresarial.
6. Estudio Caballero Bustamante, *Manual Tributario 2002*, Lima, 2002
7. García , Jaime *Determinantes del Empleo en la Micro y Pequeña Empresa 1995-1998*.- Centro de Investigaciones de Estadística e Informática.- INEI Lima Marzo 2000
8. Gerencia de Promoción de Inversiones.- *Perfil del Empresario Manufacturero en la Región Inka*.- Cusco 1995.
9. INEI.- Instituto Nacional de Estadística e Informática.- Lima.- 2000
10. Varela, Rodrigo.- *Innovación Empresarial de Desarrollo*.- Edit. Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda.-ICESI.- Colombia 1999.
11. Villarán, Fernando.- *Riqueza Popular: Pasión y Gloria de la Pequeña Empresa*.- Ediciones del Congreso de la República del Perú.- Lima 1998.

---

<sup>44</sup> Ibid, pág 4

12. Webb, Richard y Fernández Baca, Graciela, *Anuario Estadístico Perú en Números 2001*, Edit. Dessa.S.R. Lima 2002
13. Wong Cam, David.- *Los Grandes Pequeños Negocios: Empresarios y Finanzas*.-1ra. Edición.-Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1996.- Lima

**EL CONSORCIO, EXPERIENCIA ASOCIATIVA DE MARKETING EN  
VILLA EL SALVADOR. EL CASO DE LAS PYMES  
METALMECÁNICAS**

Carlos Manuel Cavani Grau\*

## PROBLEMÁTICA

La globalización económica y la consiguiente apertura e integración de los mercados, ha significado la ruptura de los modelos de desarrollo clásicos y ha tenido efectos dramáticos en el sector empresarial, especialmente en el ámbito de la micro, pequeña y mediana empresa, MIPYMES.

Formulamos a continuación el problema que abordaremos: ¿Como aprovechar las experiencias exitosas, a través de estrategias integrativas de Marketing que permitan el desarrollo inclusivo y sostenido de las PYMES Metalmecánica del PIVES?. Y unidas a esta formulación, mejorara la Asociación en Consorcios, el Marketing y la eficiencia de las PYMES Metalmecánica de Villa El Salvador, vinculada a la voluntad de los Empresarios Metal mecánicos de Villa El Salvador de formar Consorcios ?

## CONTEXTO REFERENCIAL

Los diversos diagnósticos de la industria peruana han ubicado un conjunto de problemas estructurales que caracterizan a nuestra industria y que representan limitaciones al desarrollo del sector especialmente de la pequeña y mediana empresa. Nuestra industria tiene<sup>45</sup>.

- a. Alto grado de dependencia de insumos, maquinaria y tecnología importada, lo que genera una industria fuertemente consumidora de divisas.
- b. Desarticulación Inter. e intrasectorial, a partir de la cual el sector industrial no está eslabonado adecuadamente con los otros sectores económicos.
- c. También encontramos débiles los eslabonamientos dentro del propio Sector Industrial, es decir, entre las ramas y complejos industriales.
- d. Falta de competitividad externa de la Industria, lo que dificulta la inserción en los Mercados Internacionales.
- e. La excesiva centralización geográfica de la Industria en la capital de la república: 70.6% de los establecimientos industriales se ubican en el área de Lima y Callao el 73% del empleo y el 65% del valor bruto de la producción se generan en ella.
- f. El elevado desempleo y subempleo existentes: Ambos representan el 59% de la Población Económicamente Activa (PEA).
- g. Orientación de la producción hacia sectores de ingresos altos y medios.

\*Universidad Ricardo Palma, Organización Latinoamericana de Administración, OLA-PERU. Lima, Perú. Correo electrónico: ccavanigrau@yahoo.es

- h. Concentración de la producción y Propiedad Industrial en pocas empresas del sector.
- i. Falta de dinamismo tecnológico, que se explica porque la mayor parte de las grandes empresas (privadas, estatales o extranjeras) basan sus ganancias en subsidios, protección y "privilegios del Estado".

<sup>45</sup> Javier Iguíñez y José Távara. Reflexiones y Propuestas sobre la industrialización en el Perú, CISEPA. Serie de Documentos de Trabajo, N°70. Lima, Octubre, 1986



Según la ONUDI existen seis opciones de Estrategias de Industrialización que han sido aplicadas por los diversos países. Estas estrategias se pueden resumir así:

- Industrias Básicas, mediante la cual se impulsan y priorizan las industrias que sirven de base, es decir, que fabrican los insumos y los equipos para el crecimiento del conjunto de actividades industriales y del resto de sectores de la economía, como: Siderurgia, Química, Petroquímica, Cemento, Papel y Cartón, Energía y Bienes de Capital, principalmente.
- Sustitución de Importaciones, esta es la estrategia más empleada por los países en vías de desarrollo. Consiste básicamente en proteger el mercado local de las manufacturas importantes y fomentar su producción interna mediante créditos, incentivos tributarios, creación de servicios y obras de infraestructura. Esta estrategia fue una respuesta a la condición de países primario-exportadores sujetos al deterioro de los términos de intercambio en la que se encontraba la mayoría de países del tercer mundo.
- Promoción de Exportaciones Industriales, estrategia que en parte fue una respuesta a los estrangulamientos externos que generaba la sustitución de importaciones ya que el Sector Industrial se limitaba a consumir divisas y no a generarlas. Fue aplicada con mucha fuerza inicialmente por Japón y luego por varios países del sudeste asiático como Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur; hoy día está en la agenda de la Política Económica de prácticamente todos los países del mundo.

Si bien se dieron algunos dispositivos legales en la década del 70 y se crearon algunos instrumentos de apoyo para la Pequeña y Mediana Industria, éstos no configuraron una Estrategia de Desarrollo Industrial; es así que la pequeñas y medianas empresas nunca estuvieron en la prioridad de los planes de desarrollo ni en las decisiones gubernamentales hasta la década del 90<sup>46</sup>

La desarticulación existente en el interior de la industria, así como la existente entre ella y el resto de sectores de la Economía es un rasgo estructural negativo de la Industria en nuestro país. Por ello, el desarrollo de una pequeña industria moderna debe contribuir a mejorar los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de sus empresas y actividades. En particular interesa promover la relación entre las grandes y pequeñas empresas, asumiendo las primeras un rol articulador y de transferencia de tecnología.

Podemos destacar algunas experiencias: las compras estatales, que actúan como un mecanismo de articulación muy importante, sin embargo, este mecanismo tiene un incipiente desarrollo en el país y por lo tanto el esfuerzo que hay que realizar en este terreno es extenso.

Otro mecanismo de interrelación entre las empresas son las Políticas de Adquisición de materias primas e insumos; una adecuada orientación en ellas puede tener un efecto significativo sobre la estructura industrial.

---

<sup>46</sup> Mifflin, Ivan. Entrevista en el Diario el Comercio sección “Todo Pymes”.07/08/05

Sin embargo, sabemos que para lograr interrelaciones adecuadas se requiere desarrollar Programas de Control de Calidad que permitan, a la Pequeña y Mediana Industria, estar en condiciones de vender sus productos a otras empresas, especialmente la de mayor tamaño y con mayores exigencias de calidad.

Asimismo, se requiere información para estrechar los vínculos entre los diversos estratos empresariales. Respecto a la articulación debemos remarcar el rol que les toca jugar a las grandes empresas para aglutinar tras de sí a un amplio espectro de empresas Pequeñas y Medianas, contribuyeron a hacer más denso el tejido industrial.

## SUSTENTO TEÓRICO

El sustento teórico de la investigación se encuentra en la Macroeconomía, particularmente en el análisis del entorno económico, como los problemas estructurales de la industria peruana, y en la articulación de los Inter.-estratos empresariales y su incidencia en la Sociedad peruana. El otro sustento teórico de singular importancia es la teoría de la Administración, particularmente con los aportes del enfoque del Desarrollo Organizacional que es un enfoque óptimo para la investigación. Completan el marco teórico la teoría del Marketing y un componente avanzado como las Estrategias de Marketing Integrativo aplicadas a la PYMES. La Teoría Macroeconómica que asumimos sustenta que las PYMES surgen en un contexto de crisis económica como una alternativa de supervivencia y desarrollo para grandes sectores de la población peruana en condiciones de desempleo y subempleo. En este contexto de análisis se establece que el desarrollo de las PYMES en la última década ha tenido un conjunto de limitaciones como el desconocimiento de la información del mercado, desconocimiento de mecanismos de estímulo de la demanda interna, dispersión, predominio de una visión de corto plazo, privilegio unilateral del esfuerzo de ventas y excesiva concentración administrativa.

El contexto de la crisis económica que afirmamos se procesa en un entorno económico de varias décadas que revelan problemas estructurales de la industria peruana que luego de muchos y amplios intentos en términos de estrategias industriales no han dado resultados en términos de desarrollo y crecimiento esperados.

Por ello, nos parece muy importante señalar que en ninguno de estos experimentos la pequeña y mediana empresa estuvo en la prioridad de los planes de desarrollo ni en las decisiones gubernamentales.

Frente a la desarticulación existente al interior de la empresa peruana, consideramos que el desarrollo de la pequeña industria moderna debe contribuir a mejorar los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante de sus empresas y actividades.

Es particularmente importante el papel de la Teoría de la Administración en el proyecto porque es un enfoque que nos permitirá sentar las bases de las opciones de organización alternativas, así como el componente óptimo de la Teoría del Desarrollo Organizacional que permitirán que los miembros de las organizaciones

alternativas se adapten a los cambios que el entorno genera en la búsqueda de una cultura de competitividad<sup>47</sup>.

El Desarrollo Organizacional posee como objetivo principal el trabajo armonioso y cohesionado entre los miembros de la empresa en un ambiente óptimo. El enfoque D.O. Promueve una cultura organizacional positiva, cooperadora y de trabajo en equipo. Es una poderosa herramienta organizacional y un método que realiza el proceso de modificaciones culturales y estructurales para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.

Finalmente, la Teoría de Marketing representará un enfoque orientador integral basado en la soberanía del consumidor y en la satisfacción de sus necesidades y deseos, ello sustenta que la mayoría de pequeñas y medianas empresas organicen sus operaciones productivas, financieras y de distribución en función de sus segmentos objetivos.

## METODOLOGÍA

Nuestro trabajo usará la metodología de investigación cualitativa para describir el comportamiento de las variables de estudio.

Nuestra población (usamos el término población por que esta compuesta de un número finito de elementos) esta constituida por el total de propietarios de pequeñas y micro empresas metal mecánicas, ubicadas en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Las registradas ascienden a un total de 111 empresas, por lo que hemos decidido aplicar nuestros instrumentos de recojo de información al total, con lo cual estaríamos realizando un censo.

Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar están definidas por el tipo de investigación cualitativa que estamos desarrollando, por lo tanto, usaremos las técnicas de comunicación directa (entrevistas) a los propietarios de las PYMES seleccionados. En este sentido, estamos poniendo especial cuidado para definir de manera conceptual y operativa las variables con las que vamos a trabajar, tratando de identificar las escalas adecuadas de medición, privilegiando las escalas de intervalos y razón mas adecuada a nuestras variables cuantitativas para garantizar sus niveles de confiabilidad y validez.

El instrumento básico que usaremos será la encuesta directa y estructurada. Para profundizar el estudio de algunas variables, especialmente aquellas explicativas relacionadas con expectativas, usaremos entrevistas colectivas como “focus group”.

Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar están definidas por el tipo de investigación cualitativa que estamos desarrollando, por lo tanto, usaremos las técnicas de comunicación directa (entrevistas) a los propietarios de las PYMES seleccionados. En este sentido, estamos poniendo especial cuidado para definir de manera conceptual y operativa las variables con las que vamos a trabajar, tratando de identificar las escalas adecuadas de medición, privilegiando las escalas de intervalos y razón mas adecuada a nuestras variables cuantitativas para garantizar sus niveles de confiabilidad y validez.

---

<sup>47</sup> Franco, Agnes. Distritos industriales competitivos, flexibles e integración regional. Tomado de Competir: El Reto de Vivir. ED. Fondo de Cultura Pirámide, 1998

El instrumento básico que usaremos será la encuesta directa y estructurada. Para profundizar el estudio de alguna variable, especialmente aquellas explicativas relacionadas con expectativas, usaremos entrevistas colectivas como focus group.

En la medida que vamos a recoger los datos a través de una encuesta estructurada el procesamiento de la información se hará con medios digitales, usaremos el paquete estadístico SPSS 11.0, que es un procesador estadístico que nos permitirá una aplicación práctica de los procedimientos estadísticos y que nos garantice las medidas de tendencia central y dispersión adecuadas, además de las pruebas de hipótesis necesarias para validar nuestros resultados.

## RESULTADOS

### Principales productos.

Los empresarios metal mecánicos de APEMIAVES tienen una gran diversidad de productos, ya sean, bienes o servicios, destacando los bienes con un gran porcentaje, como maquinarias de construcción civil y carpintería pasando por los equipos de refrigeración, gastronomía y recreacionales, hasta muebles de todo tipo para diferentes gustos y preferencias del exigente público, entre los que destacan los muebles de oficina, muebles para el hogar, muebles para ambientes clínicos, para gimnasios, entre otros.

Dentro de los servicios están los establecimientos automotrices, que realizan todo tipo de reparación y mantenimiento a cualquier clase de vehículo, poseen también insumos de calidad y un servicio adecuado al cliente; también destacan las torneras y fundidoras.

### Resultados de experiencias asociativas.

Las experiencias asociativas de los empresarios metal mecánicos del PIVES varía de regular con 24.3% a buena con un 16.2% teniendo cuantificados solo a los empresarios que tuvieron algún tipo de experiencia asociativa.

### Grado de conveniencia para la formación de una Asociación.

Los empresarios metal mecánicos consideran que es necesario asociarse, el 65.8% considera que es conveniente asociarse, mientras que un 34.2 % considera de que no es una buena idea el asociarse.

### Los Mercados Productos de las Asociaciones Empresariales.

Los tipos de mercados a los que los empresarios metal mecánico surten de productos son de Lima Metropolitana, nacionales, internacionales, destacando Lima Metropolitana con un 21.6 %, seguido por el mercado nacional con un 13.5 e internacional con un 0.9 %. Cabe señalar que los porcentajes mostrados están sobre el total de empresarios que participan en alguna asociación.

### Conocimientos de tipos de Asociación.

El conocimiento que tienen los empresarios metal mecánicos del PIVES recae sobre los consorcios atribuyendo un 82 %, seguidos por las franquicias con 30.6 %, luego las alianzas estratégicas con un 23.4%, posteriormente las licencias con un 12.6%,

luego Joint Venture o empresas de riesgo compartido con un 8.1%, de igual forma Esfuerzos Colaborativos con un 4.5% y por ultimo maquila con 0 %.

Tipo de Asociación más adecuada para el desarrollo de la actividad empresarial  
Siendo una pregunta abierta se clasificó según las respuestas más comunes de los empresarios entrevistados obteniendo la siguiente información: existen 49 empresarios que los consorcios se adecuan más a su actividad empresarial, con respecto a consorcios y alianzas estratégicas solo 3 empresarios afirman que se adecua mas a sus actividades empresariales mientras que consorcios, alianzas estratégicas y franquicias solo 2 empresarios al igual numero de empresarios afirmaron que los consorcios y las franquicias son su mejor opción para su empresa y el resto solo una persona respondieron consorcios y licencias, licencias y franquicias y por ultimo a alianzas estratégicas.

Nivel de conocimiento legal y técnico de una Asociación.

En este punto de vital importancia se tomo en consideración si los empresarios tenían el conocimiento necesario acerca de las características legales y técnicas de una asociación. Tomándose en cuenta el proceso de pruebas no para métricas aplicadas tanto a las respuestas de conocimiento de carácter legal como de carácter técnico de una asociación, se obtuvo que 85 empresarios de un total de 111 no saben acerca de las características legales que tiene que tener una asociación. También, se nota que existe una desinformación por parte de los empresarios acerca de las características técnicas que debe tener una asociación.

## CONCLUSIONES

- I. Las Pymes Metalmecánicas del Parque Industrial de Villa el Salvador eran 111 Unidades Productivas -cuando realizamos las investigaciones mediante un Censo-, y continúan ubicadas geográficamente en la Entrada del Aglomerado Industrial-Comercial, limitando con el Área Geográfica de las PYMES de Carpintería. Asimismo Metalmecánica y Carpintería concentran aproximadamente el 60% de las actividades Productivas del Parque. Los otros sectores son Alimentos con 0.6%, Artesanía con 9.5%, Calzado con 11.1%, Confecciones con 12.4%, Fundición con 4.1%, Marmolería con 1.0%, Plásticos con 0.5%, Productos de Papel con 0.3% y Productos Químicos con 0.6%.  
En la Estructura de Distribución del Empleo del PIVES, Carpintería alcanza el 38%, Metalmecánica el 27%, Confecciones 11%, Calzado 10%, Artesanía el 7%, Fundición 3%, y Otros 4%.
- II. En los términos de identificar el porcentual de conveniencia para asociarse, los empresarios metalmecánicos consideraron que en un 65.8% es conveniente frente a un 34.2% que no lo es, siendo el Consorcio el tipo de Asociación mas adecuada a su actividad empresarial en relación a las empresas de riesgo compartido, las alianzas estratégicas, las franquicias o las licencias, según la opinión de 49 empresarios frente a 51 que opinaron que ningún tipo se adecuaría, a contrapelo de la propaganda oficial.
- III. Por lo expuesto, concluimos que el Consorcio es un modelo-marketing de asociatividad y de crecimiento por integración horizontal, que permitirá a las

PYMES metalmecánicas afrontar sus propósitos corporativos, con la solidez que otorga la suma de experiencias y una mayor cultura empresarial. Es en realidad un modelo dúctil, maleable parafraseando términos metalmecánicos, aun sin jurisprudencia definida, que tienen como propósito fundamental la unión económica, el eslabonamiento o la articulación de las cadenas productivas que consideren a las PYMES como eje de un desarrollo inclusivo e integrado a otras esferas económicas, consistente en unir las voluntades de pequeños y medianos empresarios que aspiran a lograr un mínimo de tamaño crítico hacia el crecimiento y la prosperidad con eficiencia.

- IV. Sin embargo, en las condiciones actuales un análisis general de la realidad macro económica de nuestro país arroja cifras positivas, con un crecimiento promedio del PBI de 4% anual, con exportaciones del orden de los 14`000,000 millones de dólares, y con balanza comercial en superávit, particularmente por los altos precios internacionales de los commodities mineros, la expansión de las exportaciones no tradicionales, el marco del ATPDEA, entre otros factores concomitantes.
- V. Este nuevo escenario contiene múltiples oportunidades para las PYMES en general, y en particular para las metalmecánicas, tanto por el incremento de la producción y el consumo interno, como por el incremento histórico de las exportaciones. Una de las alternativas que planteamos es optar por la asociatividad empresarial de las Pymes que no tiene referentes de jurisprudencia en el Perú, como si ocurre en otros países como México e Italia y sus valiosas experiencias en las “empresas integradoras”. Esta asociatividad tampoco posee en nuestro país una experiencia continua, sino tan solo intermitente pero exitosa, particularmente por las experiencias de algunos Consorcios metalmecánicos del Parque Industrial de Villa El Salvador, desde el año 1998, hasta la fecha.
- VI. Por ello es que consideramos al Marketing una extraordinaria herramienta para dar el salto a la autentica Asociatividad, como Estrategia de Integración Horizontal

## CUADROS Y GRÁFICAS

### Proceso de Operacionalización de variables



## 1. Variable

## 2. Definición Conceptual

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

## 3. Dimensiones

Necesidad de agruparse formando alianzas estratégicas.

Necesidad de las pymes textiles de ser conocidas en el ámbito internacional

Necesidad de asociatividad para generar exportaciones.

## 4. Indicadores

- Número de pymes Metalmecánicas del PIVES dispuestas a asociarse mediante Consorcios.

- Número de pymes metalmecánicas del PIVES dispuestas a internacionalizarse.

Volumen de exportaciones metalmecánicas a los mercados externos.

Principales Asociaciones.  
Cuadro No. 1  
Tipo de Asociación para Producir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Co. Valen Group	1	0,9	2,1	2,1
	APIMEAVES	33	29,7	70,2	72,3
	SEPIVES	6	5,4	12,8	85,1
	APEMIVES	4	3,6	8,5	93,6
	APEMIAVES	3	2,7	6,4	100
	Total	47	42,3	100	
Perdidos	Sistema	64	57,7		
Total		111	100,0		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 2  
Tipo de Asociación para Comercializar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Co. Valen Group	1	0,9	7,7	7,7
	APROPIVES	7	6,3	53,8	61,5
	APIMEAVES	2	1,8	15,4	76,9
	ASIMVES	1	0,9	7,7	84,6
	SOLDEX S.A.	1	0,9	7,7	92,3
	APEMIVES	1	0,9	7,7	100,0
	Total	13	11,7	100,0	
Perdidos	Sistema	98	88,3		
Total		111	100,0		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Los Mercados Productos De Las Asociaciones Empresariales.



Cuadro No. 3  
Mercados atendidos gracias a la Asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Lima Metro.	24	21,6	21,6	21,6
	Nacional	15	13,5	13,5	35,1
	Internacional	1	0,9	0,9	36,0
	Ninguna	71	64,0	64,0	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

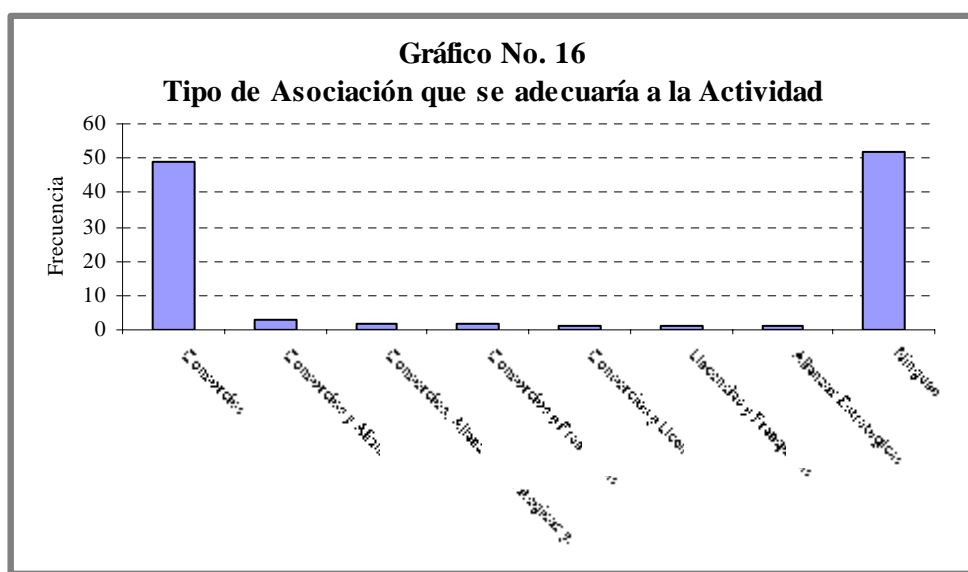
Tipo de Asociación más adecuada para el desarrollo de la Actividad Empresarial

Cuadro No. 4  
Tabla para los Tipos de Asociación que se adecuaría a las actividades

	Asociación	Número de Casos
Que tipo de Asociación se adecuaría a su actividad	Consortios	49
	Consortios y Alianzas Estratégicas	3
	Consortios, Alianzas Estratégicas y Franquicias	2
	Consortios y Franquicias	2
	Consortios y Licencias	1
	Licencias y Franquicias	1
	Alianzas Estratégicas	1
	Ninguno	52
Total		111

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES



Nivel de conocimiento Legal y Técnico de una Asociación.

Cuadro No. 5  
Conoce las características legales que deben tener las  
asociaciones empresariales

	N observado	N esperado	Residual
Si	13	49,9	-36,9
No	85	49,9	35,1
Regular	13	11,1	1,9
Total	111		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 6  
Conoce las características técnicas que deben tener las  
asociaciones empresariales

	N observado	N esperado	Residual
Si	14	49,9	-35,9
No	84	49,9	34,1
Regular	13	11,1	1,9
Total	111		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

## BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, Igor. *Strategies for Diversification* Harvard Bussynes Review, Setiembre Octubre 1957. pp. 24-113.
2. Ansoff, H.160 R. *Corporate Strategy: An Analityc Aproach to business police for growth and expansion*, Nueva York: Mc Graw Hill, 1965, Kotler, Philip.
3. Galbraith, Jhon Kenneth y R. Kansajian. *Strategy Implementation*. St Paul West Plubhshíng , 1986
4. Hampton, David. *Administración Contemporánea* Ed.Mc Graw Hill, 1990.
5. Keegan W.L. (1989) *Global Marketing Management*, Engewoods CLIFES, Prentice Hall, 4 th edition.
6. Kotler, Philip; Amstrong, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, Mexico. Prentice Hall/ Hispanoamericana S.A. 1991.
7. Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. McGraw Hill/ Interamericana de España S.A. 1995
8. Luther, William M. *El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha*.Ed Norma 1982.
9. Maslow, H.A. *Estructura de las necesidades Humanas*.
10. Mintzberg, Brian, Voyer, *El Proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. España 1987.
11. Porter, Michael. *Competitive Strategies*
12. Quínn James Brían. *El Proceso estratégico, concepto, contexto y casos*. Prentice Hall- Hispanoamericana S.A. España 1987.
13. Smith, Adam. *The Wealth Of the Nations*. London Methuan Co. 1776
14. Stanton William, Michael Etzel y Bruce Walker. *Fundamentos de Marketing*, México. McGraw Hill Interameiicana de México.1996.
15. Steiner, George. *Planeación Estratégica : Lo que todo Director debe saber*, Mexico. Ed. Continental S.A. de C.V.

# **DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. CASO CARABOBO.**

Nectty Diaz de Martins

## **RESUMEN:**

Siguiendo la línea de investigación **Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Estado Carabobo**, se realizó una investigación descriptiva, tipo encuesta, fundamentada en un trabajo de campo, cuyo objetivo es hacer una evaluación diagnóstica en un grupo de pequeñas empresas de la PYMI, identificando las características de la capacidad tecnológica de este sector.

La información recolectada a través del cuestionario comprende: Características generales del sector, Descripción de la situación administrativa en los aspectos de bienes y servicios, recursos humanos y financiamiento. Organización de la gestión tecnológica en los aspectos asociados a la estructura, a la tecnología propiamente dicha, a la tecnología de costos, de mercado, de procesos, de productos y/o servicios. Prioridades de los pequeños y medianos empresarios y registro de tecnología dura.

Los resultados de este trabajo permitirán identificar en forma objetiva y real las necesidades de formación de los recursos humanos en las áreas técnico - administrativas del sector, como un aporte para la iniciación del Centro de Adiestramiento para los trabajadores de la PYMI del Estado Carabobo.

## **INTRODUCCIÓN**

En Venezuela al igual que en otros países, se ha desatado un proceso de transformaciones que exigen cambios en los procesos gerenciales de todas las organizaciones. Por ello el interés en determinar con esta investigación, que esta pasando a nivel de la pequeña y mediana industria del Estado Carabobo respecto con su tecnología, considerando que para que exista innovación o nuevos esfuerzos creadores se requiere de un conocimiento profundo de las realidades externas e internas de cada empresa.

La pequeña y mediana industria representa los mas viejos antecedentes dentro de la economía venezolana, según la encuesta de Cordiplan en 1989, este sector cuenta con cerca de 8.500 empresas que involucran a 130.000 trabajadores que debidamente capacitados en el liderazgo de la gestión y en la utilización de la tecnología de que disponen garantizan la competitividad.

Este trabajo pretende aportar información sobre la situación administrativa, organización de gestión tecnológica, prioridades de la pequeña y mediana empresa del Estado Carabobo en cuanto a los aspectos tecnológicos y registro de tecnología dura.

\*Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, Departamento de técnicas especializadas de relaciones industriales, Subvención cdcht - U.C. - nº 91010, Venezuela. Correo electrónico: gruponedes@cantv.net

Es una muestra de 100 empresas de la PYMI, basada la conceptualización de pequeña y mediana industria en los aportes de la OCEI (Oficina Central de Estadística e Informática), de la Presidencia de la República y con ella se pretende dar origen a una información aplicada a una población finita que cumple con las condiciones estadísticas de tamaño de población, nivel de confiabilidad y error de estimación permitido, como aporte hacia un proceso innovador en Carabobo.

Es una investigación descriptiva tipo encuesta fundamentada en un trabajo de campo, cuyo propósito es hacer una evaluación diagnóstica de la Pequeña y Mediana Industria, identificando las características de la capacidad tecnológica de este sector, y cuya información sea de carácter utilitario en la solución de problemas y toma de decisiones en el área de formación y desarrollo de recursos humanos.

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario y se realizaron entrevistas concernientes a la formulación de las preguntas del mismo.

La validez se determinó a través de “ JUICIO DE EXPERTO ” para tal efecto se consultó a tres (3) expertos en evaluación, el resultado determinó que el instrumento, tiene validez.

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach que mide la consistencia interna de los ítems.

Bussot (1988), señala que éste expresa el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee un instrumento de medición.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

K : Número de Items.

$S_i^2$  : Varianza del instrumento .

$S_t^2$  : Varianza de la Suma de los ítems.

El cuestionario utilizado fue elaborado por los Ingenieros Industriales Julio C. Muñoz Lanz y Maruan Rachid Jafar, asesorados por la Ing. María Torres y aplicado a un grupo de treinta (30) empresas de la PYMI, como muestra piloto para el diagnóstico, esto permitió realizar pequeñas modificaciones al instrumento y su posterior aplicación al resto de las empresas seleccionadas.

El presente trabajo tiene como objetivo:

### **Objetivo General:**

Determinar prioridades de formación y desarrollo de recursos humanos para el sector de la pequeña y mediana industria partiendo de una investigación de campo, mediante una evaluación diagnóstica de la capacidad tecnológica respecto a su organización administrativa y tecnológica.

### **Objetivos Específicos:**

Caracterizar la organización administrativa de la pequeña y mediana industria del Municipio Valencia, de sus recursos humanos, financiamiento y organización tecnológica.

Determinar la organización administrativa de la pequeña y mediana industria en su mercado, producto, procesos, mantenimiento y calidad.

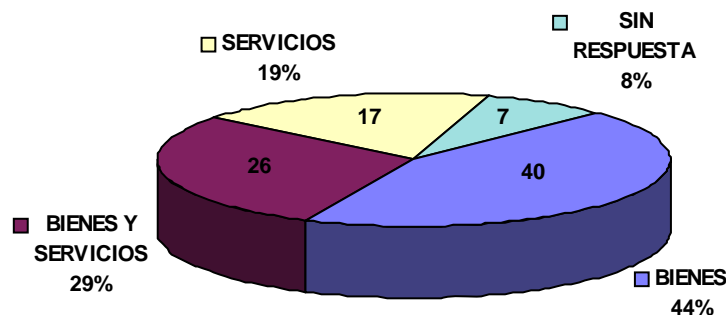
Determinar los niveles de importancia que tiene la competitividad para los Pequeños y Medianos Empresarios.

Establecer las prioridades de formación y desarrollo para los Recursos Humanos.

Gráfico 1

#### i. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA UTILIZADA

La muestra comprendió noventa (90) empresas del sector de la pequeña y mediana industria.



El análisis de la muestra arrojó que las empresas pequeñas contribuyen equitativamente en los tres tipos de actividades analizadas.

En las medianas el mayor porcentaje 59% está dedicado a producción de bienes y el menor porcentaje a servicios.

Es importante destacar que, en bienes y servicios el 63% corresponde a empresas pequeñas y el restante se corresponde con empresas Medianas.

#### ii. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Cuadro 1  
DISTRIBUCIÓN DE MANO DE OBRA POR FUNCIONES SEGUN ESTRATOS

Funciones Estratos	Gerencia	Administrativas	Diseño	Producción	Mantenimiento	Control	Venta	TOTAL
Profesionales	81 32%	70 28%	18 7%	30 12%	16 6%	15 6%	23 9%	253 100%
Técnicos	26 8%	42 14%	26 8%	82 26%	48 15%	46 15%	42 14%	312 100%
Obreros	0	8	3	624	103	16	63	817

calificados	0%	1%	0.4%	76%	13%	2%	5%	100%
Otros	35 5%	32 4%	4 0.5%	459 62%	152 21%	13 1.5%	47 6%	742 100%
TOTAL	142	152	51	1195	319	90	175	2124

El mayor porcentaje (60%) de profesionales se desempeñan en gerencia y administración mientras que los técnicos (56%) se ubican en producción, mantenimiento y control.

De los profesionales que laboran en producción solo 12% se desempeñan en esta área lo cual señala que la dirección, planificación y control de la producción está en manos de los obreros.

Esta situación indica que la pequeña y mediana industria debería poner su producción en manos de personas más calificadas; profesionales y técnicos con conocimientos conceptuales que les permita desarrollar sistemas de producción, eficientes y competitivos.

Cuadro 2

#### DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ASOCIADOS A LA INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA

CARGOS	EMPRESAS
Gerente	23
Gerente Técnico	3
Gerente de Ventas	2
Ingeniero	3
Diseñador	10
Técnico	2
Administrador	6
Propietario	4
Vicepresidente	2
Encargado de Producción	4
Gerente de Operaciones	2
Supervisor	1
Junta Directiva	1
Presidente	2
Nadie	21

La responsabilidad de la investigación de tecnología y su verificación recae en el gerente de la empresa, diez (10) empresas responsabilizan de ésta tarea a los encargados de diseño llama la atención que veintiuna (21) de las noventa (90) empresas encuestadas a nadie responsabilizan por esta función.

## DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ASOCIADOS AL MANTENIMIENTO

De las noventa (90) empresas encuestadas treinta y dos (32) realizan el mantenimiento con el personal interno : operarios, técnicos especializados, supervisores y dueños.

Catorce (14) lo realizan con personal técnico foráneo especializado.

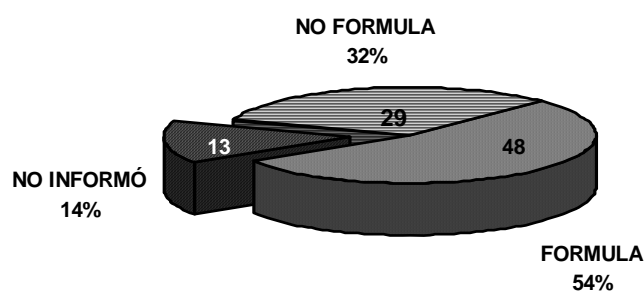
Cuadro 3

### DIVERSIDAD DE CARGOS RELACIONADOS CON EL MANTENIMIENTO GENERAL

<b>Personal que Realiza el Mantenimiento</b>	<b>Personal Interno</b>	<b>Personal Externo</b>
* Operarios	13	14
especializados	9	
* Supervisores	6	
* Técnicos	4	
Especializados		
* Dueño		
* Técnicos		
Especializados		
<b>TOTAL:</b>	32	14

Gráfico 2

### PLANES DE ADIESTRAMIENTO



La encuesta permitió establecer la situación actual del adiestramiento en la pequeña y mediana industria. Del total de la muestra el 14% no respondió, el 53% no formula planes, solo el 32% elabora planes.



Cuadro 4

### TIPO DE ADIESTRAMIENTO

Los planes de adiestramiento están canalizados en cuatro (4) áreas de la organización a saber:

AREA DE PRODUCCIÓN	
* Control de calidad	* Soldadura: operador de maquinaria y trazado
* Torno y modelado	* Procesos Metalúrgicos
* Aluminio y Vidrio	* Fabricación de paneles
* Fabricación de cajetines	* Fabricación de Cielorazos
* Manejo de máquinas de confección industrial	* Tapicería, costura y engomado
* Tratamiento térmico de aceros.	* Artes gráficas
* Procesos productivos	* Sistemas de trabajo

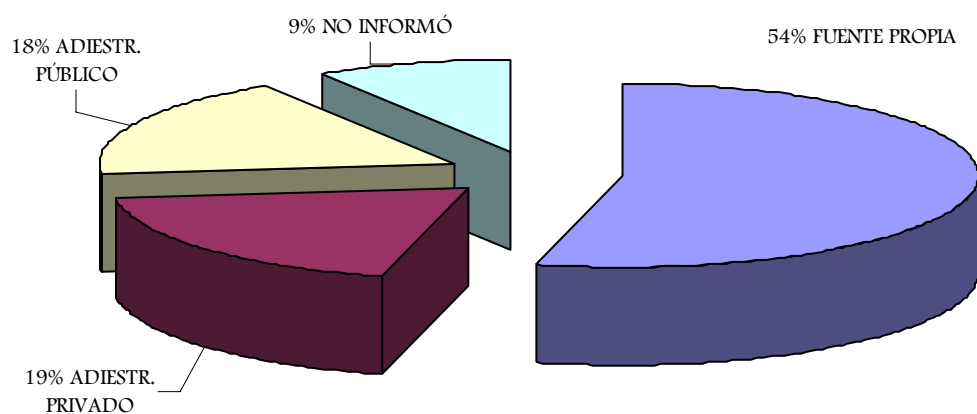
AREA DE MANTENIMIENTO	
* Mantenimiento Preventivo	* Servicios Técnicos
* Mantenimiento de Servicio	

AREA DE ADMINISTRACIÓN	
* Informática	* Administración
* Laboral	* Planificación
* Adiestramiento	* Ventas

DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL	
* Desarrollo personal	* Calidad Total
* Servicio y trato al cliente	

Gráfico 3

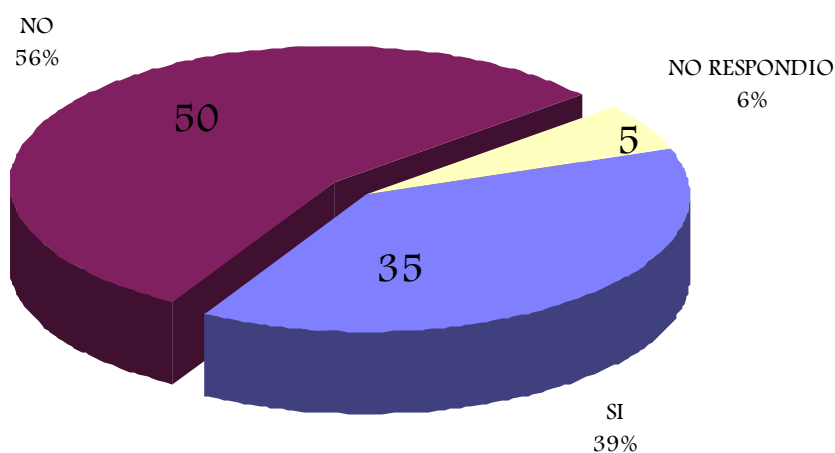
### FUENTES DE ADIESTRAMIENTO



En este aspecto la investigación arrojó que el 54% de las empresas encuestadas tienen su propia fuente de adiestramiento, el 19% acuden a adiestramiento privado, si el 18% a adiestramiento público y el 9% no informó.

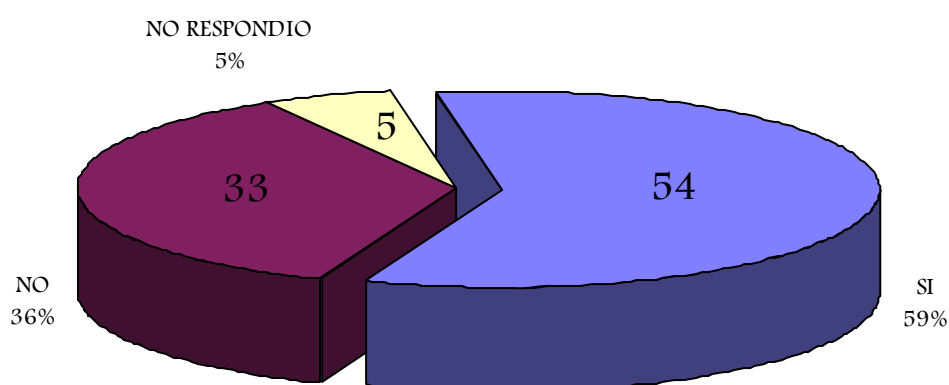
#### c.) Financiamiento

Gráfico 4  
POLÍTICA DE ENDEUDAMIENTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO



En la mayoría las empresas (56%) no establecen políticas de endeudamiento para afrontar compromisos de funcionamiento.

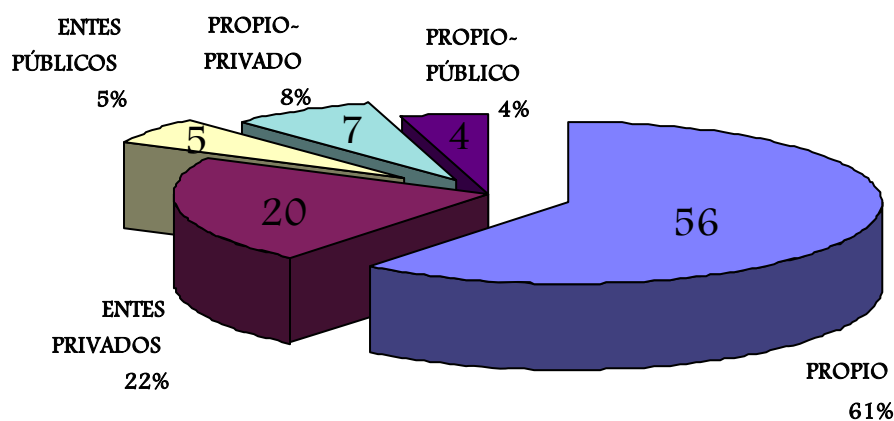
Gráfico 5  
POLITICA DE ENDEUDAMIENTO PARA INVERSIÓN



En su mayoría las empresas (59%) no establecen políticas de endeudamiento para afrontar compromisos de inversión.

GRAFICO 6

TIPOS DE FINANCIAMIENTO



El 61% de las empresas encuestadas tienen financiamiento propio, el 22% utilizan financiamiento de entes privados, solamente el 5% utiliza financiamiento de organismos públicos.

Cuadro 5

USOS DEL FINANCIAMIENTO

USO	Nº de Empresas	%
Nómina	30	33%
Maquinaria y equipos	44	49%
Materia Prima	46	51%
Adiestramiento de personal	5	5%
Asistencia técnica	8	9%
Planta física	18	20%
Otros	4	4%

Los recursos de financiamiento son utilizados mayoritariamente para materia prima, maquinaria, equipo y nómina. La utilización de estos recursos para las áreas de adiestramiento de personal y asistencia técnica son insignificantes.

CUADRO 7

INSTITUCIONES QUE OFRECEN FINANCIAMIENTO

USO	Nº de Empresas	%
SOGAMPI (Garantías)	45	50%

FUNCREI	30	33%
CORPOINDUSTRIA	53	59%
BANCA PRIVADA	6	7%
GOBIERNO ITALIANO	1	1%
GOBIERNO BRASILEÑO	1	1%

CORPOINDUSTRIA es el principal ente reconocido como fuente de financiamiento. SOGAMPI y FONCREI le sigue en importancia.

### RAZONES DEL NO ENDEUDAMIENTO

Las razones por las que la pequeña y mediana industria no adquiere obligación de endeudamiento son:

- ♦ EL Estado no ofrece ventajas a la PYMI en las políticas de endeudamiento.
- ♦ Carencia de financiamiento adecuado a las necesidades de la PYMI
- ♦ Intereses demasiado elevados
- ♦ No es acertado el contraer compromisos de endeudamiento
- ♦ Los proveedores ofertan sus operaciones de contado, con carta de crédito por adelantado o pago en efectivo por adelantado.
- ♦ Tramitación engorrosa.

### ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

De la muestra encuestada solo el 34% revisa periódicamente su estructura organizativa. Las empresas encuestadas dan mayor peso a recursos humanos, sistemas de información, tecnología, bienes y/o servicios que produce. Los factores considerados menos importantes fueron objetivos, planes estratégicos, estructuras organizacional, tamaño de la empresa y procesos administrativos.

La consulta en lo que se refiere a revisiones de procesos administrativos, son realizados por el 50% de las empresas, dan mayor peso a los sistemas de contabilidad, compras, administración. Los sistemas considerados de menor peso son: mercadeo, finanzas y recursos.

La consulta en lo que refiere a toma de decisiones y búsqueda de soluciones da mayor peso a los gerentes y a los dueños. Y la identificación de problemas, a los gerentes, los dueños y los operarios.

Los gerentes, los dueños, los supervisores, los ingenieros y los jefes de producción participan en la identificación de problemas, búsqueda de soluciones y toma de decisiones.

Los cargos de administración y gerentes técnicos participan en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones.

Los cargos de Ingeniero de planta, Jefe de Taller, Gerente Técnico de Producción, Jefe de Mantenimiento, Gerente de Operaciones, Gerente de Planta, Participan en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones.

El cargo Jefe de Personal solo participa en la identificación de problemas y toma de decisiones.

Los cargos de Operario, Encargado de Planta, Ingeniero Mecánico, Jefe de Control de Calidad y Almacenista, participan sólo en identificación de problemas.

Los cargos Gerente de Producción, Presidente y Técnico sólo participan en búsqueda de soluciones.

En la tecnología propiamente dicha la Pequeña Industria adolece de procesos propios de innovación tecnológica, observamos con preocupación que carece de investigación, se desconoce la tecnología del producto, la tecnología de equipo, la tecnología de operación. En algunas empresas condicionan la tecnología de proceso. Al analizar las respuestas se observa que únicamente conjugan oportunidades técnicas y oportunidades de costo.

Solamente un 24% de las empresas encuestadas usan el asesoramiento técnico en lo que se refiere a revisión y actualización del proceso, en función de obsolescencia de los equipos y a nuevas alternativas tecnológicas.

Un 49% acude a los servicios de asesoramiento con el objeto de introducir mejoras en el proceso.

Un 50% de la empresas realizan inspección y análisis de los métodos de trabajo.

Solamente el 17% hace uso de patentes para exportar productos.

El 44% no cuenta con procedimientos que permitan efectuar cambios de especificaciones o planos de común acuerdo con los clientes.

El 62% de las empresas no poseen laboratorios propios para verificar la calidad de sus productos, el 17% acude a laboratorios externos, lo que nos indica que el 45% de las empresas no utilizan controles de calidad.

El 58% realiza calibraciones periódicas de sus equipos y/o aparatos, aunque solamente el 21% acude a instituciones autorizadas para verificar los patronos de calibración.

El pequeño empresario conoce costos de horas-hombre en un 71%. De las empresas encuestadas sólo un 57% conoce sus costos hora - máquina, en este último aspecto de la tecnología el 22% y 39% registran tiempo real de ejecución, tiempo ocioso de sus equipos y maquinaria, paralización de la producción por falta de materia prima e insumos, utilización de la mano de obra por unidad de producto.

Solamente el 44% de las empresas encuestadas realizan planes de acción por escrito, ante la presencia de oportunidades para fabricar bienes y prestar servicios, se observa la ausencia en ésta clase de empresas de personal debidamente capacitado en el área de proyectos, ya que esta responsabilidad es asignada a quien ejerce la gerencia en la organización. Así tenemos que 23 empresas los gerentes responden por esta actividad.

El 46% realiza estudios del impacto en las nuevas tecnologías. De este porcentaje encontramos que 35 empresas enfocan el estudio hacia la capacitación de producción, 34 empresas hacia la calidad, 27 hacia la rentabilidad y solamente 19 hacia el recurso humano.

El 54% de las empresas analizan las ventajas compartidas entre la introducción de nuevas tecnologías o el mejorar las existentes y manifiestan hacerlo para:

- Mejorar la calidad.
- Invertir si es rentable
- Ingresar a nuevos mercados
- Adaptarse a la realidad del mercado
- Reciclar los excedentes

El 41% responde negativamente a esta pregunta y manifiestan no hacerlo debido a:

- Carencia de presupuesto
- Inversión no rentable
- Altibajos del mercado
- Condiciones socio - económicas desfavorables
- Falta en la toma de decisiones

Solamente el 33% prevee los posibles impactos en la distribución de máquinas y equipos, al incorporar nuevas tecnologías al proceso productivo.

El 66% de las empresas dicen tener planes para expandirse principalmente hacia el crecimiento del mercado, ampliación, diversificación y en menor importancia para mantener posición y reconversión.

El 46% de las empresas afirman tener en cuenta la capacitación y desarrollo hacia el recurso humano en los planes de expansión.

El 77% de las empresas encuestadas se plantean objetivos en el área de mercado y calidad de su productos y servicios; el 74% se plantean metas y dentro de estos aspectos 17 empresas priorizan la calidad y 16 la expansión de mercadeo, 10 la penetración de nuevos mercados (nacionales e internacionales).

En forma global, el 90% de las empresas encuestadas tiene conocimiento de sus clientes, pero sólo el 60% conoce las características de la demanda, lo cual nos indica que el 36% estaría en situación de riesgo al perder oportunidades de penetración y ampliación de mercados.

A pesar de que el 83% está en capacidad de identificar a las principales empresas competidoras, el 67% se ocupa de conocer sus principales características.

Se le otorga poco peso al conocimiento de la Legislación que afecta sus mercados y a la apertura de nuevos mercados.

El 65% de las empresas hacen seguimientos a productos y servicios. El 80% mantienen información sobre productos de la competencia.

Por encima del 50% la pequeña y median empresa establece objetivos y metas con respecto a la tecnología de proceso, pero en cuanto a mantener manuales de diseño, operación y control solamente el 36% manifestó el poseer dicha tecnología escrita.

Aunque el 58% de las empresas manifiestan tener normas de control de calidad para la fabricación de sus productos, se evidencia que las mismas no están establecidas en manuales.

Las características de cada producto y los plazos de entrega, son tenidos en cuenta por el 52% de las empresas encuestadas y la forma de pago y la certificación de calidad prácticamente, no son tomados en cuenta.

El tipo de mantenimiento que se realiza en la pequeña y mediana industria investigada es el curativo. El predictivo o relacionado con la tecnología de mantenimiento, únicamente es tenido en cuenta en cinco de las empresas informantes; aunque más del 50% poseen manuales, catálogos y planos relacionados con el mantenimiento de sus equipos y maquinarias.

En el 54% de las empresas realizan mantenimiento especializado solo de algunos equipos.

Los objetivos fundamentales para la aplicación de la tecnología de mantenimiento en forma eficiente no son registrados. Aproximadamente el 76% de las empresas no llevan ni tiempo ni cómputos para registros de parada, el 66% no maneja datos sobre reparación por fallas, el 55% no posee controles de repuestos utilizados, el 49% no utiliza fichas para órdenes de trabajo.

Los empresarios de la PYMI dedican poca atención al conocimiento de las tendencias tecnológicas y a las organizaciones que las promueven.

Las empresas de la pequeña y mediana industria prestan poca importancia a los planos y especificaciones productos y a los procedimientos para su fabricación.

Se evidencia una escasa aplicación de normas de control de calidad de materia prima y registro de suplidores de la misma.

## PRIORIDADES DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS

Para el análisis de la identificación de los niveles de importancia (prioridades), que tienen para la competitividad las empresas encuestadas, se tomó como referencia los resultados de las respuestas dadas en la ponderación: alta y clave.

Los pequeños y medianos empresarios consideran como aspectos prioritarios para la competitividad de la organización, los equipos y maquinarias en un 69%, los productos en un 67%, los mercados en un 58%, las normas en un 48%, la organización de las instalaciones de producción y conocimiento de competidores en un 44%.

La aplicación de esta parte del instrumento reveló que en un 52% le dan importancia al control de calidad, en un 44% para el desarrollo y aplicación de normas técnicas y la realización de la innovación de sus productos, el 41% para las

innovaciones en el equipo y diseño y fabricación de nuevos productos, un 39% a las pruebas y análisis de materias primas, a las innovaciones en procesos y control en operaciones de proceso.

## REGISTRO DE TECNOLOGÍA DURA

La adquisición de tecnología dura se realiza desde Venezuela en un 91%, de otros países solo el 7% y no identificaron el país de adquisición el 3%.

La mayor fuente de información para la búsqueda y adquisición de tecnología dura ha sido a través de terceros y el otro medio han sido revistas especializadas.

Con empresas encuestadas se manejó la siguiente pregunta: Ha dejado de atender clientes, debido a limitaciones de los equipos, a la que se tuvo la siguiente información: el 64% ha dejado de atender clientes, el 24% no ha dejado de atender y el 12% no informó.

Se observa que mas del 65% de la maquinaria es de adquisición reciente y que relativamente es muy poca la maquinaria con mas de 15 años de antigüedad.

Del total de la tecnología dura de la PYMI (1037 unidades), el 68% ofrece una vida útil de 10 a 20 años.

## RECOMENDACIONES

La Venezuela que estamos viviendo frente a la globalización exige un replanteamiento de las empresas para hacerlas competitivas, pero también exige el mantenimiento y la creación de nuevas empresas como generador de empleo tan necesario en éste momento de crisis socio - económica.

Toda rutina establecida, toda regla empírica, toda experiencia penosamente aprendida y adquirida en materia de organización empresarial y de toma de decisiones en la pequeña y mediana industria, está siendo cuestionada porque la mayoría de estas industrias no fueron concebidas para evolucionar sino para trabajar con tecnologías maduras vistas como ya optimizadas. La rentabilidad depende de factores exógenos como la protección por subsidios, prestamos que no existía la obligación de reembolsar como también ayuda estatal , mas no de la propia capacidad de la empresa, para aumentar su productividad y capacidad o calidad, gracias a todo esto se encuentra una PYMI desprotegida, formada por un buen número de empresas a medio instalar.

La pequeña empresa constituye unas de las grandes oportunidades para los países que quieren competir y exportar. La cuestión es cómo asegurarse de que se aproveche plenamente la oportunidad para modernizar , reestructurar y convertir éste gran grupo de pequeñas y medianas empresas por rama de actividad; en cadenas de información para crear una verdadera fortaleza económica.

En la actualidad las empresas que intentan transformarse, en su gran mayoría encuentran muy poco apoyo. El sistema financiero no está preparado para financiar el cambio técnico, ni mucho menos su innovación tecnológica y los mecanismos de



política industrial parece una cadena de obstáculos interminable que contribuyen más a frenar la modernización que a facilitarla.

La reestructuración para la PYMI no será posible, sin resolver éstos problemas cuya superación probablemente exigirá reformas institucionales muy profundas. Tales reformas suponen participación del sector público en el proceso de reconversión; habrá que destruir muchos mitos, además facilitar la iniciativa y el cambio haciendo que los recursos apropiados estén disponibles en condiciones adecuadas y en un grado de mayor participación activa para éste nivel de empresarios.

Como la gran mayoría de la PYMI enfrenta grandes desventajas para orientarse hacia la competitividad de la tecnología, las Cámaras son las llamadas a lograr los distintos grados posibles de intervención gubernamental para:

- a) Eliminar Obstáculos.
- b) Suministrar Recursos Facilitadores: el financiamiento, los recursos humanos.
- c) Promover y Orientar el Cambio.

Eliminar Obstáculos:

Para alcanzar un buen acoplamiento entre la oportunidad tecnológica y un marco institucional apropiado para su despliegue, y teniendo en cuenta que las épocas de transición deben servir de experimentación y creatividad, Institucionalmente se debe suministrar los siguientes recursos facilitadores:

**EL FINANCIAMIENTO:** Al iniciar cualquier empresa ya sea mediana , pequeña o grande, se debe pensar en la salud financiera y para ello se plantea que el análisis financiero es un prerequisite para tomar decisiones apropiadas.

La combinación de factores, tales como la competencia creciente, la inflación persistente, la utilización tecnológica que hoy exige cantidades apreciables de capital, las regulaciones gubernamentales y las operaciones objeto y naturaleza de la empresa , son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la firma sino que su resultado afecta también a la economía en general.

En la medida en que los fondos se asignen equivocadamente, el crecimiento de la economía será lento y en época de carencia, inflación y necesidades económicas insatisfechas, será algo que marcará el detrimento de la sociedad.

Por tanto una empresa administrada a través de una óptima asignación de fondos, contribuye al fortalecimiento de su firma y a la vitalidad y crecimiento de toda la economía .

La función financiera tiene un impacto directo en la productividad, y la calidad de la empresa, ya que una sana administración financiera provee los recursos en las cantidades y oportunidades requeridas para la materialización de las decisiones del circuito de la producción.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, las Cámaras se deben preocupar por gestionar un mercado financiero desarrollado para la pequeña y mediana industria, donde se establezcan intereses y plazos apropiados y se les capacite en la

utilización de sana política de endeudamiento que les evite la subcapitalización , donde se busquen convenios con entidades financieras, se creen cooperativas de ahorro para programas de asistencia técnica, proyectos de tecnología blanda, programas de capacitación y de una vez por todas colocar a la pequeña empresa hacia el crecimiento.

**LOS RECURSOS HUMANOS.** La tecnología se define como el uso del conocimiento proveniente de la ciencia o de la experiencia para producir bienes y servicios. Es el conocimiento mismo que las empresas necesitan para desarrollar su actividad de fabricación de productos o de prestación de servicios. La tecnología es la que nos enseña cómo hacer las cosas y viene en tres formas: a) Escrita en textos, revistas, diseños, planos, dibujos, documentos. b) En máquinas y equipos, dispositivos, repuestos, partes y c) En personas, que tienen el conocimiento de la tecnología.

Es a éste último tema que deseamos dirigir nuestra atención ya que se involucran aproximadamente 130.000 personas en las tradicionales pequeñas y medianas empresas .

En Taiwan por ejemplo la gran mayoría de las empresas son familiares o pequeñas que han alcanzado altos estándares de productividad, gracias a la manera en que son administradas, con técnicas sencillas pero a la vez alcanzando la calidad. Por ello recomendamos, que es de vital importancia desarrollar integralmente los recursos humanos , ante los constantes cambios del entorno (la globalización) e impulsar las empresas innovadoras con aprendizaje y conocimiento. Para lograr lo acá descrito:

Las Cámaras generarán intercambios entre las empresas del sector y las Instituciones de capacitación, los Institutos de Investigación y otros grupos empresariales que ya poseen la experiencia en formación de recursos humanos a nivel industrial de tal manera que planificadamente se oriente y establezcan las políticas destinadas a suplir los requerimientos de la PYMI, en cuanto a Gerencia en organización, administración financiera, ventas, investigación y desarrollo, planificación y control de la producción, compras, inventarios, tráfico y despacho, mantenimiento, calidad, seguridad industrial, informática y recursos humanos.

Estas funciones deben ser dominadas como un mecanismo para detectar desviaciones y proponer mejoras que permitan alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en un constante proceso de calidad y productividad, tomando en cuenta la planificación estratégica de los recursos humanos como base para obtener, desarrollar, mantener, utilizar en forma apropiada al personal y captar recursos altamente calificados.

El día que la competitividad de la PYMI se fundamente en aquéllos que elaboren los mejores productos, presten los mejores servicios, apoyen las invenciones tanto en investigación como en desarrollo de producto o infraestructura, tengan la fuerza laboral mejor preparada, especializada y educada, ese día puede la PYMI, alcanzar un dominio real de la tecnología y los procesos productivos que ella opera.

**PROMOVER Y OPERAR EL CAMBIO:** Las Cámaras son las llamadas para favorecer el cambio para la pequeña y mediana empresa. Primero deben prepararse para ejercer con eficiencia las tareas de orden operativo administrativo y al mismo tiempo inculcar en los agremiados las nuevas expectativas que se generen al rededor de todo lo

que sea mejora de la eficiencia ya que deben servir de agentes multiplicadores de la nueva cultura organizacional de la PYMI, porque la impresión que el público recibe no son las acciones de individuos independientes, ni el producto de una masa homogénea, mas bien las acciones de cada individuo , cuyas interpretaciones con los demás adquieren forma y sentido definitivo.

De igual forma por los individuos que conforman un gremio y sus mutuas interrelaciones, se creará lo que se llama atmósfera de la organización del gremio, donde se ven involucrados en forma grupal: el personal, el producto, la experiencia, la competencia, el público, el servicio y en forma personal: la apariencia, la actitud, la seguridad, los amigos, la cultura y los conocimientos, porque:

A las Cámaras también les corresponde auspiciar y propiciar en compañía de las Universidades e Instituciones Educativas y Gobierno, la creación de un Centro Regional al conocimiento continuo para el pequeño y mediano empresario, para lo cual se requiere:

- a) Crear y mantener la Base de Datos de la PYMI debidamente actualizada.
- b) Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas
- c) Desarrollar asistencia técnico - administrativa permanente.
- d) Dotar y mantener una Biblioteca para uso del pequeño empresario, su recurso humano, en donde además se encuentren con toda clase de publicaciones relacionadas, de igual forma tener acceso e intercambio con Centros de Información a nivel regional, nacional, internacional.
- e) Aperturar intercambios nacionales e internacionales en mesas de trabajo donde se conozcan experiencias vivenciales por sectores industriales, por Cámaras nacionales e Internacionales, por empresarios sobresalientes, por empresarios o trabajadores creativos, por empresarios y trabajadores innovadores etc.
- f) Administrar la distribución de gastos por investigación, estudios de mercados, estudios de productos, mejoramiento de procesos, capacitación en ramas necesarias y ausentes para la pequeña empresa, estudios de salarios de estructura etc. y demás relacionados con el mejoramiento del gremio.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHACON, Tomiris. *Condiciones de trabajo y Formación de recursos Humanos en la Pequeña y Mediana Industria, Políticas de Respuesta al impacto del Aporte*.
- DAVID, Fred. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Legis Fondo Editorial.
- DEMING, Edwards. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- FERNANDEZ, F. Mario. (1991). *Notas sobre Prospectiva Tecnológica*. Sto. Domingo. República Dominicana, Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- KENETH, J. Albert. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- MUÑOZ LANZ, Julio C. y RACHID JAFAR, Maruan. (1992). *Estrategias Tecnológicas de la pequeña y mediana industria. Sector metalmecánico*. Trabajo especial de grado para optar al título de ingeniero industrial no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- NAIM, Moisés. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA.

PARISCA, Simón. *Aprendizaje, Tecnología y Competitividad, Realidad o fantasía de la Pequeña y Mediana Industria*. Mimeógrafo. sin publicación Caracas, Venezuela.

PARISCA, Simón (1992). *Sistema Venezolano de Innovación Tecnológica en los Años 90*. sin publicación.

PARISCA, Simón (1991). *Gestión Tecnológica: Instrumento Fundamental de Vinculación entre la Industria y los Centros de Investigación y Desarrollo*. sin publicación.

PARISCA, Simón. (1993). *Asociaciones Estratégicas y Desarrollo Tecnológico en la Pequeña y Mediana Empresa*. XV Simposio Latinoamericano de la Pequeña y Mediana Empresa. SLAMP, Caracas.

RODRIGUEZ, D. Mario. (1993) *Elementos de Gestión Tecnológica*. Universidad Nacional de Colombia. Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) Bogotá.

RODRIGUEZ Dora y Solleiro José. “ *Selección y Avalúo de Tecnologías: Dos elementos Básicos para la Negociación*”. Ponencia Hecha en el IV Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica celebrado en Caracas en 1991.

SALINAS. (Compilador).(1984). Centro de Estudios Regionales Andinos. Bartolomé de las Casas. Cuzco, Perú. Colegio Andino. Departamento Jurídico.

---