

00569 1
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

DETERMINACION DE FACTORES CLAVE
COMPETITIVOS PARA LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA
(ESTUDIO DE CASO)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS QUIMICAS
(GESTION DE TECNOLOGIA)

P R E S E N T A

JOSE LOYDE OCHOA



FACULTAD DE QUIMICA

MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE CRISEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

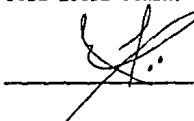
DETERMINACION DE FACTORES CLAVE COMPETITIVOS
PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
(ESTUDIO DE CASO)

DIRECTOR DE TESIS: JOSE GIRAL BARNES.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jose Giral Barnes', written over a horizontal line.

ALUMNO: JOSE LOYDE OCHOA.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jose Loyde Ochoa', written over a horizontal line.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS QUIMICAS
(GESTION DE TECNOLOGIA)

PRESENTA
JOSE LOYDE OCHOA

DEDICATORIAS:

PARA MI ESPOSA E HIJAS QUE CON ENTUSIASMO Y DEDICACIÓN EMPRENDIMOS EL CAMINO DE LA SUPERACIÓN Y CON ESTE TRABAJO SEGUIMOS CONSTRUYENDO NUESTRO FUTURO.

PARA EL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT) QUE CON SU APOYO PUDIMOS DESARROLLAR LOS ESTUDIOS Y LLEGAR A ESTA ETAPA. NUESTRO RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO.

PARA MI MAESTRO Y DIRECTOR DE TESIS EL INGENIERO JOSÉ GIAL BARNES, QUE CON SU VOCACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN CULMINAMOS ESTE MODESTO TRABAJO.

PARA TODOS LOS MAESTROS DE LA FACULTAD DE QUÍMICA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍA QUE CON SU VOCACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD HICIERON POSIBLE ESTE TRABAJO.

A LOS REVISORES DE ESTA TESIS QUE CON SUS APORTACIONES Y CONSEJOS HAN HECHO POSIBLE QUE ESTE TRABAJO SEA UNA REALIDAD.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO POR LA OPORTUNIDAD DE PERMITIRME TRANSITAR POR SU PLURAL Y ENRIQUECEDOR ENTORNO ACADÉMICO.

A LA DIRECCIÓN GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLÓGICOS POR SU AMPLIO APOYO EN LA CONSECUCCIÓN DE ESTE TRABAJO.

AL CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO MI ACTUAL CENTRO DE TRABAJO POR EL APOYO BRINDADO.

CONTENIDO

ÍNDICE	i
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.	4
I.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO Y LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	5
I.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	12
I.2.1. GENERACIÓN DE EMPLEOS.	12
I.2.2. TAMAÑO DEL MERCADO.	14
I.2.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN.	16
I.2.4. PERFIL DE LAS EMPRESAS.	19
I.2.5. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.	22
I.2.6. BARRERAS A LA ENTRADA.	24
I.2.7. NATURALEZA Y GRADO DE INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO.	27
CAPITULO II	
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN PAÍSES SELECCIONADOS	29
II.1 ESTADOS UNIDOS.	31
II.1.1. UN SISTEMA DESCENTRALIZADO PARA LA PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	31
II.1.2. ESTADOS UNIDOS Y LA PROMOCIÓN A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.	34
II.2. CANADÁ.	38
II.3. ITALIA.	41
II.4. ESPAÑA	44
II.4.1. ESPAÑA Y LA PROMOCIÓN A LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS	46
II.5. COREA.	47
II.5.1. POLÍTICAS DEL GOBIERNO COREANO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.	48
II.6. MÉXICO	50
II.6.1 POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.	52
II.7. LAS ENSEÑANZAS OBTENIDAS	58

CAPITULO III**FACTORES COMPETITIVOS (ALGUNOS AUTORES DESTACADOS)**

III.1. WARELLEWIN Y SEEGAR	61
III.1.2. ALAN M. RUGMAN.	62
III.1.3. JOSEPH DUFFEY.	63
III.1.4. DAVID PARKER.	63
III.1.5. MYRES Y MARQUIS.	63
III.1.6. COOPER. R.G.	64
III.1.7. PETERS Y WATERMAN.	64
III.1.8. MADRIQUE Y ZINGER.	65
III.1.9. RONALD E. THOMAS.	65
III.1.10. JOSÉ GARCÍA BARRAS.	66
III.1.11. PROPUESTA DE FACTORES COMPETITIVOS POR DESARROLLAR.	68

CAPITULO IV**DESARROLLO DE LA PROPUESTA COMPETITIVA PARA LAS MYPE's**

IV.1. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA GERENCIA	73
IV.2. FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO COMPROMETIDO	74
IV.3. POSESIÓN Y APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA APROPIADA	75
IV.4. ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DIRIGIDO AL MERCADO	76
IV.5 ESTABLECIMIENTO DE UNA CADENA LOGÍSTICA DESARROLLADA	77
IV.6 PROPUESTA PARA IMPUNTAR V/O DISEÑAR LOS FACTORES CLAVE	79
IV.6.1 ETAPA "A" INICIO DE FORMULACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS.	81
IV.6.2. ETAPA "B" DETERMINACIÓN DE ÁREAS AFINES AL PROBLEMA.	81
IV.6.3. ETAPA "C" SELECCIÓN DE FACTORES CRÍTICOS	81
IV. 6.4. ETAPA "D" ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	86
IV.6.5. ETAPA "E" DESARROLLO DE LOS DIAGRAMAS CAUSA -EFECTO.	87
IV.6.6. ETAPA "F" ESTABLECIMIENTO DE LAS MEJORAS.	92

CAPITULO V**ESTUDIO DE CASO : EMPRESA G.A. DE C.V.**

V.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	95
V.2. LA EMPRESA	97
V.3. EL AUTO DIAGNÓSTICO	97
V.4. ANÁLISIS POR ACTIVIDAD	100
V.5. ANÁLISIS GLOBAL	109
V.6. ALGUNOS ASPECTOS DEL ENTORNO EXTERNO SECTORIAL.	130
	131

CAPITULO VI CONCLUSIONES

132

BIBLIOGRAFÍA

137

INTRODUCCION.

En el actual entorno Internacional, el desarrollo económico propuesto por las economías desarrolladas, se caracteriza por una completa Interacción entre los diversos mercados de las distintas regiones del planeta .

Algunos autores (Ansoff, Cudier, Sagasti) han caracterizado el actual estado de desarrollo como turbulento, precisamente por la incertidumbre que provoca la obligada introducción de cambios dentro de las organizaciones y la continua rapidez de estos cambios en la relación oferta - demanda; exigiendo de las empresas una total flexibilidad para responder e incluso adelantarse a ellos.

Así el papel que México esta jugando en este nuevo orden de desarrollo, se acelera desde 1982 y en estos momentos todavía esta diseñándose. Es en estos momentos cuando más se puede observar la dependencia que se tiene del capital y de las tecnologías externas, imponiéndose un nuevo modelo de desarrollo que requiere de diferentes reglas en todos los órdenes.

De esta manera en México, la percepción que se tiene de estas turbulencias por parte de un grupo selecto de empresas (generalmente grandes) y de las autoridades gubernamentales por otro, han establecido un modelo de desarrollo Industrial en donde la competencia y la productividad están siendo impulsadas desde el exterior de las empresas; dando poca importancia a las potencialidades y capacidades Internas de las organizaciones, sobre todo del sector de las Micro y Pequeñas Empresas (MyPE's) .

Las causas estructurales de la baja competitividad de las empresas mexicanas se remonta a un proceso histórico heredado desde la época de la Colonia, acentuándose de manera acentuada a partir de 1950 con las políticas proteccionistas a la Industria manufacturera, con una autorquía que pretendía defender el empleo a costa de una gradual y constante pérdida de capacidades tecnológicas y des capitalización de otros sectores productivos como la agricultura .

La importancia del sector de las MyPE's resalta al ser estas por su flexibilidad intrínseca a su tamaño, las principales proveedoras de la mediana y gran empresa y si bien, no participan con el mayor número de empleos; si proveen el 43% de él, con el mayor número de establecimientos Industriales el 98 % y con el 43 % de la producción manufacturera (1992) .

La hipótesis principal de esta tesis es demostrar que la apropiación y/o desarrollo de habilidades en las MyPE's para una competencia sostenida en los mercados, dependen de la posesión y utilización de **factores clave**, que les permitan Interpretar en forma apropiada las causas y efectos que originan las turbulencias en el entorno y desarrollar habilidades que les ayuden a responder en forma oportuna y eficaz a las demandas del mercado .

Esta conducta competitiva solicitada actualmente, se debe sustentar en los recursos humanos comprometidos en las empresas, con ánimos para desarrollarse en una cultura de eficiencia y eficacia , pero se requiere que se reconozcan sus valores y potencialidades, tanto como al factor tecnológico en

su actual dimensión e importancia, considerando a estas las variables más dinámicas que deben cultivarse y promoverse en beneficio de la innovación requerida para competir.

El desarrollo de este trabajo se condice como un trabajo teórico-comparativo; así en el primer capítulo con las aportaciones teóricas de Joe Bain, Michael Porter y Francisco Sagasti entre otros; se conceptualizan las bases para reconocer la estructura de los mercados y sus relaciones de competencia.

Aplicando estos conceptos al sector empresarial de las MyPE's y buscando una posible articulación en toda la cadena del valor que permita tener una arena competitiva propicia a todos los participantes en igualdad de circunstancias. Así en el capítulo dos, al revisar el caso de México nos encontramos con una serie de problemas endémicos como la concentración espacial que es altamente crítica, una desarticulación coyuntural agravado por la escasez de financiamiento y el poco interés de los recursos humanos con niveles escolares universitarios a contratarse en este tipo de empresas, en donde la tecnología pasa desapercibida y no es aprovechada cabalmente, a pesar de las características intrínsecas a su tamaño y a la menor relación capital/trabajo requerido (con respecto a las grandes).

Las MyPE's tienen también limitaciones, de acuerdo a los magníficos estudios elaborados en los últimos años principalmente por Nafin, en donde se establece que los orígenes se deben a la baja capacidad de concertación de sus dirigentes, a la poca capacidad de crédito, la excesiva concentración espacial, con recursos humanos de bajas capacidades técnica - administrativas; las que representan en estos momentos los grandes y principales problemas que deben resolverse e inspiran estudios como el aquí abordado.

La revisión de las experiencias en algunos países, lo analizamos también en este capítulo, donde el criterio para la selección de ellos fue, en el caso de Estados Unidos y Canadá ser socios comerciales en el Tratado de Libre Comercio (TLC). Para Italia, el interés que despertó sus programas de alta especialización por productos en distritos industriales, en España la similitud en su estructura industrial con México y al proceso de incorporación a la CEE y que tendremos que realizar por nuestra parte en el TLC. En el caso de Corea, se debió a la importancia que los programas quinquenales de desarrollo industrial, le han dado al sector de las MyPE's.

La intención es de aprovechar algunos conceptos y experiencias que han demostrado ser soluciones de primer mundo para la promoción y el desarrollo de las MyPE's, respetando las asimetrías encontradas en nuestro entorno.

En el capítulo tres se hace una crítica de los trabajos empíricos de algunos autores destacados que han buscado relacionar el éxito de los productos que fabrican, con la estructura del resto de la organización, tratamos de realizar un análisis en como estas acciones emprendedoras y exitosas han modificado el horizonte de permanencia de las empresas.

Ante lo complejo y diverso de las actividades por realizar se recomienda el establecimiento de una secuencia lógica para resolver los problemas cotidianos y rutinarios y así el empresario disponga de tiempo para la práctica creativa de sus funciones.

Con estas aportaciones teóricas - comparativas proponemos en el capítulo cuatro una metodología de la forma en la que las empresas mexicanas deben apropiarse, asimilar y desarrollar de manera sostenida un mínimo de habilidades competitivas a través de los factores competitivos propuestos, buscando sean los elementos impulsores de una Cultura de Eficiencia en donde se satisfagan de manera equilibrada las demandas de los diversos actores del proceso productivo.

El aplicar la propuesta en una empresa en el capítulo cinco se nos permitió resolver algunas preguntas de orden operativo, al sugerir su adopción, lo que corrobora la necesidad de diseñar un traje a la medida para cada empresa, tal es el caso por ejemplo del diagnóstico en donde se requería que no tuviera gran complejidad y si nos diera un perfil de las características y problemática percibida por los directivos en cuanto a su propia organización, ya que serán ellos los que tendrían en su momento que proponer y llevar a cabo las soluciones encontradas.

En este caso no tuvimos la pretensión de implantar todos los factores y llevar el análisis hasta sus últimas consecuencias si no sólo ver la viabilidad de su aplicación y en ningún caso pretenderíamos se pudiera generalizar para todo el sector.

Los factores clave competitivos encontrados y que sugerimos se adopten vienen ha ser elementos que en principio deben emerger de cada organización, previa concepción y desarrollo de una cultura de efectividad comprometida y racionalizada por todos los integrantes de la organización.

Así en la búsqueda de estos factores, se va creando esta cultura y entretejendo el compromiso de todos para desarrollar una organización de primer nivel en donde el directivo de más alto nivel al que hemos denominado gerente -propietario el cual debe estar consciente del reto que se le demanda. Estos factores clave propuestos son: Visión Estratégica Competitiva de la Gerencia., Formación de un Equipo de Trabajo Comprometido, Poseer y Desarrollar una Tecnología Aproporada, Adoptar un Enfoque Dirigido al Mercado y el Establecimiento de una Cadena Logística Desarrollada .

Pretendiendo que estos elementos o factores competitivos podrían ser las semillas de una actitud emprendedora dentro de las organizaciones mexicanas.

CAPITULO I.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

El estudio de la estructura Industrial de un país se realiza con el objetivo primordial de analizar las relaciones existentes entre los diversos actores que forman la trama o tejido Industrial, en este caso nos interesa identificar a estos actores y ver si se encuentran articulados y de que manera contribuyen a la competitividad de las empresas.

Para este análisis, revisaremos los conceptos de algunos destacados autores que nos parece han aportado diversos enfoques para la comprensión de la estructura Industrial y como esta contribuye de manera directa en la productividad.

Así autores como Sagasti, Hardjee, Bain y Porter nos ilustran con diferente enfoque lo que representa la estructura Industrial de tal manera que podemos analizar y observar las posibles relaciones de la estructura y la competitividad.

Durante el desarrollo de este capítulo aparecen términos como tamaño del mercado, integración vertical, diversificación, competencia, estructura, barreras y otros términos requeridos en la comprensión del tema, los que definiremos en su oportunidad.

Una de las fuentes principales de información son los estudios patrocinados por NAFIN, donde hemos encontrado aspectos que a nuestro juicio son endémicos y estructurales los cuales se reflejan en el poco crecimiento del empleo en los últimos diez años, una elevada concentración espacial, permanencia de este sector en ramas de poca o nula importancia tecnológica, alta actividad importadora, deficiencias en créditos, rechazo a agruparse y escasa mano de obra calificada.

Aspectos que en esencia forman el principal diagnóstico problemático de las MYPE's en México y que será el principal punto de partida para entender y conocer el estado actual del sector.

Para un país con escasas y poco desarrolladas habilidades competitivas, debe ser una preocupación tanto del gobierno y de las instituciones educativas de nivel superior el como poder elevar el nivel de vida de los ciudadanos, una posibilidad es por la vía de aumentos sostenidos en la productividad.

Durante varias décadas en que la industria y toda la economía del país estaba inmersa en la autarquía, la productividad estaba asociada a las inversiones en la planta productiva, debido a que éstas eran discontinuas, la productividad absoluta reflejaba estas variaciones. A más de una década en que el gobierno de México ha emprendido la modernización de la planta productiva este camino se ve difícil y no exento de problemas y costos sociales, ante la evidente confrontación del mercado mexicano a la competencia internacional que posee ventajas comparativas y competitivas, urge acelerar el paso con una estrategia global donde empresarios, gobierno y sociedad tomen cada uno su rol de promotores y actores para el adecuado bienestar equitativo de los esfuerzos productivos, en

donde una nueva cultura de eficiencia y eficacia sean algunos de los elementos clave de éxito competitivo.

La dependencia en el exterior que tiene la industria nacional en general, ha deteriorado la productividad. Así, el déficit comercial durante el período Enero-Septiembre de 1992 alcanzó 16,565.2 millones de dólares, significando un incremento de 97.5% con respecto al lapso de 1991, según la información más reciente dada por el Banco de México¹

México, ante esta situación y el Tratado de Libre Comercio (TLC) debe acompañarse de una nueva estructura industrial y de una apropiada reasignación de sus recursos hacia actividades que le permitan una competitividad sostenida. Por lo tanto, el gobierno mexicano tendrá que fijar su atención en tres niveles básicos y prioritarios:

- Nivel micro-económico del dominio de una actividad
- Nivel de empresa
- Nivel nacional.

El principal tema de este trabajo está en el segundo nivel y concretamente en las Medias y Pequeñas Empresas (MYPE's)

De los términos que con mayor énfasis hablaremos será el de competencia, empresario, gerente y gerente-propietario; Por lo que las definiciones adoptadas serán:
COMPETENCIA: En relación al comportamiento competitivo de las empresas sin importar su tamaño o estructura interna adoptada, viene a ser la forma en que sus directivos aprovechan o eliminan las señales del mercado, destacando el concepto de percepción que se requiere para ligar estas señales con las actuaciones internas, de manera que se pueda obtener una relación ventajosa y sostenida.

EMPRESARIO: Categoría que abarca a los dueños del capital.

GERENTE: Categoría que abarca a los empleados de alto nivel que defienden los intereses del empresario.

GERENTE-PROPIETARIO: Dentro de las MYPE's generalmente funge como empresario y gerente.

1.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO Y ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

¹ El Financiero. Indicadores líderes del Financiero. Balanza Comercial, pp. 8A, 15 de enero de 1993.

El análisis de la estructura industrial y del mercado, es una metodología teórica que nos permitirá reconocer todas las interrelaciones que existen en una determinada rama o sector industrial, el reconocer todas estas variables nos posibilita entender que en un mismo sector o rama y ante las mismas ventajas y presiones que se manifiestan para todas las empresas, pueden existir algunas que tienen éxito, que sin duda se debe a la apropiada percepción que tienen sus directivos y empresarios del entorno.

El poner en sincronía sus habilidades internas y adquiriendo otras para competir en un mercado con señales turbulentas es una exigencia actual para los nuevos directivos que requieren de una apropiada visión estratégica debido a que las variables a considerar son múltiples y en donde algunas de ellas deberán ser consideradas prioritarias, debido a que el usuario es cada vez más demandante.

Algunos autores han definido la competitividad en los siguientes términos:

En un estudio hecho por Boston Consulting Group², se menciona que:

1. La competitividad de una Empresa es en muchas ocasiones más leyenda o subjetividad (falacias) que racionalismo económico.

Cuando la administración, las empresas, los sindicatos y los economistas debaten los temas de competitividad o de política industrial, hablan un lenguaje macroeconómico (beneficios, salarios, balanza comercial, inflación, participación), quedando por tratar los ~~mecanismos~~ mecanismos internos de la Empresa: costos relativos de producción, economías de escala, la importancia de las series de producción, sustitución de tecnologías, capacitación y reentrenamiento. Todos estos conceptos son los que pueden permitir una mejor asignación de los recursos y en forma sostenida obtener beneficio.

2. La competencia es percibida, no como una confrontación de estrategias dinámicas, sino como una norma, un tipo de organización de la sociedad en productores y consumidores independientes, múltiples, libres de escoger perfectamente informados. Los debates de política económica se han preocupado principalmente por resolver la asignación a corto plazo de los grandes agregados micro-económicos (precios, salarios, balanza de pagos, empleos). Las autoridades tienen pocas oportunidades para analizar y debatir los mecanismos fundamentales de la competitividad. Por ello, en este trabajo podremos hacer dichas reflexiones e inducir para que en futuros trabajos se avance en el aspecto de la competitividad empresarial hacia dentro de sus organizaciones.

En cuanto a la estructura industrial los autores más representativos mencionan:

² Boston Consulting Group. "Los mecanismos fundamentales de la competitividad". EPOA Gestión. España, 1988.

• ³Francisco Sagasti (1987), analiza la estructura Industrial en función de la variable tecnológica y nos dice: "Son tres los factores que afectan íntimamente el comportamiento tecnológico de la estructura Industrial, estos son:

- a) La organización Industrial y la estructura del mercado.
- b) El tipo de tecnología utilizada y el nivel de aptitudes tecnológicas que prevalecen en el sector o rama Industrial.
- c) Las características de las empresas que encabezan la rama.⁴

Como puede notarse uno sólo de los factores no sería suficiente para comprender y conocer los motivos competitivos del sector, por lo que se hace necesario combinarlos y de esta forma obtener una mejor posición para una determinada empresa.

• ⁴Hartdjee (1977), considera que las diversas formas que adopta el Mercado comprende los objetivos económicos y las características de éste, los cuales en forma específica determinan las relaciones entre las diversas empresas que lo conforman, aquí se incluye el número de firmas, la naturaleza y el grado de diferenciación del producto, el tipo de barreras de entrada, su Integración vertical y la diversificación, son algunas de las principales características de la estructura.

Resalta en forma importante el peso que este autor le da al poder económico, lo que deja de lado toda posibilidad de interrelación horizontal entre empresas; ya que éstas están identificadas con una búsqueda de poder, a través de la imposición de barreras.

• Otro autor de relevancia destacada en este tema es Joe Bain⁵, quien nos dice:

"El mercado puede definirse adecuadamente como un grupo, en donde existe una estrecha relación entre vendedores y compradores", en cuanto a la estructura Industrial menciona; "la estructura Industrial significa aquella característica de la organización de un mercado que parece influir estratégicamente en la naturaleza de la competencia y de los precios dentro del mercado".

En esta aseveración, Bain destaca a nuestro juicio dos aspectos que pretendemos recoger y desarrollar con mayor profundidad en nuestro estudio y son los términos ESTRATEGIA Y COMPETENCIA siendo los elementos que consideramos deben incorporarse hacia dentro de las Micro y Pequeñas

³ Francisco Sagasti et. al. "Market Structure and Technological Behavior". International Labor Office. Wep. 2-02/lup 174, Abril 1987. Geneva, Switzerland, pp. 5-6.

⁴ Hartdjee, citado en Marelo y Buesca. "Estructura Industrial en España". FCE, México, 1990.

⁵ Joe S. Bain. "Organización Industrial". Edt. Omega, S. A. Barcelona, España. 1963, pp. 23,26

Empresas (MyPE's); ya que si la estrategia la entendemos en los siguientes términos podremos hacer de ella una valiosa herramienta hacia la búsqueda de una competitividad sostenida. Así el binomio de estrategia - estructura debe incorporar:

1. "El grado de concentración de vendedores": descrito como el número y la distribución en términos de dimensión de los vendedores en el mercado.

2. "El grado de concentración de compradores": definido en los mismos términos; pero con respecto a los compradores.

3. "El grado de diferenciación de los productos": fabricados por los diferentes vendedores y que el comprador pueda identificar como no idénticas". Y finalmente:

4. "Las condiciones de penetración": que se refieren a la relativa facilidad o dificultad con que los nuevos vendedores pueden introducirse, lo que generalmente viene determinado por el poder que tienen los vendedores ya establecidos que se traducen en barreras para los nuevos entrantes.

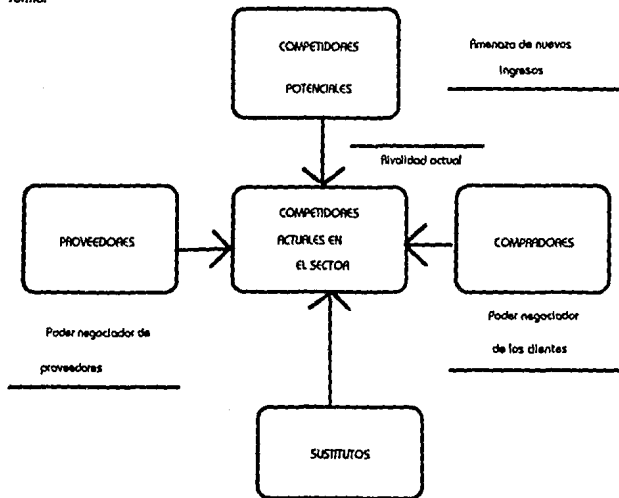
Con estas observaciones, los sectores industriales o ramas pueden clasificarse en una amplia gama de posibles combinaciones en función de la estrategia o estrategias adoptadas.

• Otro autor contemporáneo que toca los aspectos de estructura industrial-competitividad es Michael Porter⁶, quien en forma muy precisa presenta su modelo competitivo, de donde podemos deducir que la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, el cual aunque es muy amplio, siempre existe un elemento o factor clave dentro del sector o sectores donde interactúa ya que la competencia en dicho sector se basa en su estructura y depende de cinco fuerzas dominantes:

- Competidores potenciales
- Proveedores
- Compradores
- Sustitutos
- Competidores actuales en el sector.

⁶ Michael E. Porter. "Estrategia Competitiva". CECSA. México. 1982.

En forma gráfica con todos los elementos que la componen, se representa de la siguiente forma:



FUENTE:

PORTER, ESTRATEGIA COMPETITIVA. CECSA, MEX., 1982.

Esta última apreciación del modelo ESTRUCTURA \Rightarrow COMPORTAMIENTO \Rightarrow RESPUESTAS dan margen para incorporar en el análisis de la estructura industrial de la Micro y Pequeña Empresa a todos los posibles elementos que nos den un perfil de su conformación; finalmente el que una empresa logre primero permanecer, sostenerse y competir en el contexto actual, dependerá de la VISION DEL ENTORNO que perciba la organización puesto que todas están compitiendo en la misma arena.

Si actualmente la estructura Industrial se encuentra dispersa, el análisis de la MyPE en México deberá contener los siguientes elementos que quedan definidos en los siguientes términos:

TAMAÑO DE MERCADO: Se refiere al volumen total de ventas y a su índice de crecimiento, se hace necesario destacar la diferencia que hay entre el crecimiento del mercado, debido a externalidades ajenas a la rama Industrial (crecimiento de la población, cambios en la distribución del Ingreso) y a aquellos debidos al comportamiento de las unidades productivas del sector, principalmente a la diferenciación de los productos.

GRADO DE CONCENTRACION: Tamaño y distribución de las empresas y a la proporción que guardan con respecto al total de la población, los parámetros que se utilizan siempre se han referido al peso de las cuatro más grandes empresas o bien, se asocia con el grado de transnacionalización. En el caso de las MyPE las referiremos a la participación extranjera que se pueda detectar en sus diversos aspectos.

INTEGRACION VERTICAL: Se refiere al grado de control que sobre los insumos ejercen las firmas. Estrictamente hablando, esto es una característica de las empresas que participan en más de una industria y donde una de estas industrias abastece las materias primas o productos intermedios a otras.

Otros dos conceptos relacionados fuertemente es la existencia de redes de proveedores y el grado de articulación de la rama con el resto de la estructura Industrial. Que tiene que ver con la forma en que se apoyan las empresas horizontalmente y verticalmente.

En el caso de nuestro país esta es una ventana de oportunidad y en donde se tienen que desarrollar grandes esfuerzos para integrar a las MyPE's a esta actividad. Un concepto adicional podría ser la diversificación que se refiere a la participación de las empresas en diferentes y no relacionadas empresas.

SEGMENTACION DEL MERCADO: El cual es una consecuencia de la diferenciación de productos y se refiere a la existencia de similares para distintos submercados dentro de la rama Industrial y en el cual un pequeño número de empresas concurren. Cuando un gran número de empresas concurren particularmente extranjeras, cuyos excedentes productivos colocan, dan origen a mercados con gran variedad de segmentos.

BARREERAS A LA ENTRADA: Las cuales se refieren a las dificultades encontradas por las nuevas empresas al entrar a una Industria determinada para competir con las ya establecidas, esto implica diversas formas, desde grandes cantidades iniciales de capital requeridas, acceso difícil a materias primas y productos intermedios, necesidad de altas calificaciones de la mano de obra, acceso a conocimientos tecnológicos altamente especializados, necesidad de grandes sumas de publicidad, acceso a canales de comercialización y similares condiciones que restringen la entrada a los recién llegados.

NATURALEZA Y GRADO DE INTERVENCIÓN DE GOBIERNO: Se refiere a los procedimientos que el Gobierno regula y motiva las operaciones de las empresas en una rama Industrial, usualmente el gobierno interviene a través de la regulación de los precios (y costos) de la producción y del producto terminado a través de límites y cantidades de materias primas, a través de regulaciones en la mano de obra, restricciones ecológicas, restricciones al capital extranjero y mediante regulaciones en la importación y la exportación o bien con beneficios o exenciones fiscales.

Las anteriores seis características definen ampliamente la estructura y organización de una Industria y proveen una base para establecer una tipología que es de fundamental importancia para relacionarlas con la tecnología y el tipo de desarrollo empresarial. Daremos más énfasis al empleo y damos un apartado especial a este elemento para identificar sus características más sobresalientes. Si bien es cierto que todos los estudios y la información se ha hecho para la gran empresa, este estudio se basa en los proyectos encargados por NAFIN en los últimos tres años para el sector de las MYPE's por lo que creemos existe un campo de investigación alrededor de estos temas.

1.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

El siguiente análisis está basado principalmente en la metodología y estudios elaborados por Nacional Financiera, la cual está ampliamente desarrollada en dos obras ⁷de gran valor estadístico.

En la economía actual en que los países se están concertando para el logro de apropiados niveles de vida de sus poblaciones, México ha tenido que insertarse en forma rápida y en la mayoría de los sectores sin tiempo de preparación, éste es el caso de la micro, pequeña y mediana empresa. El criterio que adoptaremos para determinar el tamaño de las empresas es el siguiente⁸:

- **MICROEMPRESA:** Es aquella entidad productiva con no más de 15 personas y ventas netas anuales que no excedan los N\$ 900,000.
- **PEQUEÑA EMPRESA:** Emplea hasta 100 personas y sus ventas netas anuales no superen los N\$ 9,000,000.
- **MEDIANA EMPRESA:** Emplea hasta 250 personas y sus ventas totales anuales no superen los N\$ 20,000,000.
- **GRAN EMPRESA:** Emplea más de 250 personas y sus ventas netas anuales exceden los N\$ 20,000,000.

1.2.1. GENERACION DE EMPLEOS. La micro, pequeña y mediana empresa ha jugado un papel muy importante en la industrialización del país, principalmente en la generación de empleos. Hasta 1970 proporcionaron alrededor del 60% del empleo únicamente en el sector manufacturero, a fines de los 70's y principios de los 80's esta proporción se redujo hasta un 47%, volviendo a recuperarse a fines de los 80's hasta un 51% (1988), como se indica en la tabla 1 y en la figura 1. Datos más recientes estiman que ocupan el 63% del empleo manufacturero en 1993.⁹

7. NAFIN, Clemente Ruiz Durán et. al. "Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México". 1991.

- Nacional Financiera, S.N.C. Secretaría de Programación y Presupuesto. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. "Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña". México, 1985.

⁸ Diario Oficial, 3 de Diciembre de 1993. SECOFI/México.

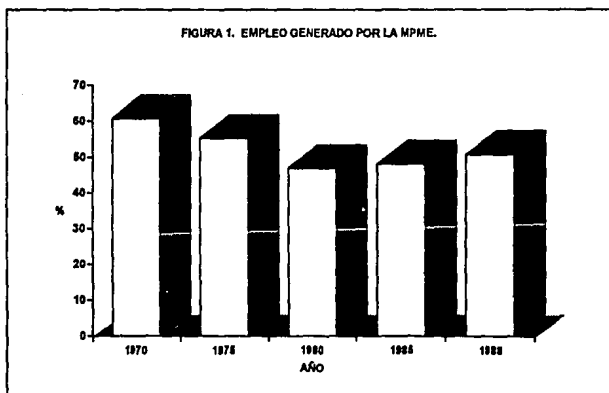
⁹ Fernando Sánchez Ugarte "Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México. Ponencia presentada en el seminario Internacional El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial Marzo 1993 - México -

TABLA 1. PERSONAL OCUPADO 1970-1988.

	1970	%	1975	%	1980	%	1985	%	1988	%
MICROINDUSTRIA	254882	18.4	282768	17.1	268868	13.7	387198	16.4	418787	18.9
INDUSTRIA PEQUEÑA	357962	23.8	348858	21.1	342170	16.8	439248	17.0	483341	18.3
INDUSTRIA MEDIANA	1270814	17.8	281220	17.0	332841	16.4	403287	16.7	381048	16.4
SUBSIST. MPME	823668	60.7	813834	68.2	863877	48.9	1238738	48.1	1263183	60.7
INDUSTRIA GRANDE	887003	39.1	740847	44.8	1081481	63.1	1337037	61.8	1219643	49.3
TOTAL	1820881	100.0	1654381	100.0	2035038	100.0	2878776	100.0	2472826	100.0

FUENTE: *Ibidem* 7, p.p. 54.

FIGURA 1. EMPLEO GENERADO POR LA MPME.

FUENTE: *Ibidem* 7, p.p. 56.

A continuación, revisaremos los 6 criterios generales que definen la estructura Industrial y que en este caso se aplicaron para la Micro y Pequeña Empresa MyPE. Estos criterios son:

1.2.2. TAMAÑO DEL MERCADO:

En la siguiente tabla 2 (número de establecimientos) se indica que la tasa de crecimiento anualizada del subsector compuesta por la PME (pequeña y mediana empresa) se comporta con el mismo crecimiento del total manufacturero en el período 1982-1990 (5.20). Sin embargo, la microindustria supero al total (5.36) y fue el sector más dinámico.

En cuanto al personal ocupado, la microempresa apenas estuvo 3 décimas (6%) abajo de la industria grande. Siendo el segundo subsector más dinámico en la generación de empleos en el período 1982-1989.

TABLA 2a. INDUSTRIA MANUFACTURERA 1982-1990.

ESTABLECIMIENTOS

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	*T.C.R.
MICROINDUSTRIA	60973	61261	61892	64890	68667	74394	78626	81332	82666	8.36
INDUSTRIA PEQUEÑA	13760	13848	14038	14866	16093	17296	17668	18281	18685	4.89
INDUSTRIA MEDIANA	2279	2267	2419	2628	2666	2790	2941	3209	3266	4.60
SUBSECTOR MPME	77022	77366	78260	83074	87316	94480	97136	102822	116607	8.20
INDUSTRIA GRANDE	1671	1669	1761	1828	1763	2010	2104	2279	2306	8.36
TOTAL	78673	78926	80661	84902	89678	96490	99239	106101	117893	8.20

DATOS MAS RECIENTES DE 1993 DESCRIBEN AL SECTOR DE LAS MPME COMO el 98 % DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE TRANSFORMACION. (ibidem 9)

TABLA 2b. INDUSTRIA MANUFACTURERA. 1982-1990.

PERSONAL OCUPADO.

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	*T.C.R.
MICROINDUSTRIA	281920	280874	288487	270731	286218	308483	317187	338304	384468	8.43
INDUSTRIA PEQUEÑA	823385	820478	862914	897378	802034	846468	864668	890927	737230	4.38
INDUSTRIA MEDIANA	381819	348748	378964	408128	481582	439468	468883	600868	812280	4.81
SUBSECTOR MPME **	1127124	1120094	1198378	1278233	1289831	1393408	1440398	1630097	1833978	4.78
INDUSTRIA GRANDE	1044888	1038489	1147908	1238287	1191203	1380048	1482801	1878818	1836828	8.78
TOTAL	2171722	2189082	2348184	2815480	2481034	2763483	2893187	3108612	3289604	8.28

* Tasa de Crecimiento Realizada.

FUENTE: Dirección general de la Industria Mediana y Pequeña y de Desarrollo Regional, con información del IMSS-Tomada de NAFIN "Cambios"....Ibidem. 7 p.p. 33. México, 1992.

** para 1993 el subsector de las MPME absorben el 50 % de la mano de obra (Ibidem 9)

1.2.3. GRADO DE CONCENTRACION: En términos de distribución geográfica tenemos:

**TABLA 3. DISTRIBUCION REGIONAL DE LA IND.
(ESTADOS SELECCIONADOS).
(ESTABLECIMIENTO POR ESTADO %).**

POBLACION	TOTAL	MIKCAO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
D.F.	16.78	13.33	2.08	0.23	0.14
MEXICO	8.87	7.17	1.07	0.28	0.18
PUEBLA	8.08	7.87	0.33	0.07	0.03
JALISCO	7.37	6.82	0.76	0.06	0.03
VERACRUZ	6.16	6.08	0.88	0.00	0.02
GUANAJUATO	6.00	4.89	0.10	0.91	0.00
MICHORCAN	6.64	6.06	0.41	0.06	0.02
NUEVO LEON	4.30	3.43	0.71	0.08	0.00
OAXACA	3.68	3.62	0.02	0.00	0.00
CHIAPAS	2.92	2.89	0.83	0.00	0.08
COLIMA	0.47	0.46	0.91	0.06	0.00
QUINTANA ROO	0.39	0.38	0.91	0.06	0.00
B.C. SUR	0.38	0.38	0.91	0.06	0.00
OTROS EDOS.	--	--	--	--	--
TOTAL	100.0	80.98	7.27	1.03	0.76

FUENTE: INEGI, Censos Económicos, 1989.

(Tomado de NAFIN, *ibidem*, 7 p.p.17.)

**TABLA 4. ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR
RAMAS Y ESTADOS.
% DEL TOTAL DEL AÑO 1989.**

RAMA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIA DE CARNE	0.85	0.06	0.00	0.00	0.91
PRODUCTOS LACTEOS	3.77	0.06	0.00	0.00	3.83
MOLIENDA NIXTAMAL	18.38	0.04	0.00	0.00	18.40
PRODUCTOS DE PAN	8.60	8.38	0.00	0.01	8.99
FABRICACION Y REPA RACION DE MUEBLES DE MADERA	6.17	0.30	0.02	0.01	6.49
ESTRUCTURAS META- LICAS, TANQUES Y CALDEAS	10.36	0.22	0.01	0.00	10.58

FUENTE: INEGI, Censos Económicos, 1989.

Tomado de MAFIN, "Cambios"..., pp. 15.

**TABLA 5. PRINCIPALES ESTADOS SELECCIONADOS
MANUFACTURAR-COMERCIO Y SERVICIOS. (% POR ESTADO 1989).**

POBLACION	EMPRESAS	MICRO	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	GRANDE	OTRAS
D.F.	21,848	14,220	64.68	2,860	13.2	318	190	3,780
MEXICO	11,961	8,839	82.69	1,868	12.4	341	248	302
PUEBLA	10,872	9,288	84.88	458	0.4	81	38	1,102
VERACRUZ	8,471	6,189	88.28	164	1.2	4	31	2,103
GUANAJUATO	7,602	6,431	97.88	860	7.38	73	24	1,478
MICHORCAN	6,861	6,168	91.37	131	1.9	12	4	648
NUEVO LEON	6,901	4,441	78.72	871	18.5	125	101	263
ORIZACA	6,002	3,003	89.22	32	0.6	4	3	1,906
CHIAPAS	4,007	2,463	89.30	44	0.81	0	0	1,810
COLIMA	648	432	97.53	18	2.8	0	0	200
QUINTANA ROO	638	168	87.40	14	2.8	0	0	346
M.C.SUR.	631	246	97.86	13	2.8	0	0	272
OTROS EDOS	--	--	--	--	--	--	--	--
TOTAL.	137,208	100,288	90.58	9,872	7.2	1,411	1,401	23,000

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1989 NAFIN "Cambios" p.p.38

* Incluye las no especificadas.

Es importante destacar que el sector de la MYPE en el año de 1990 representa el 95% de los establecimientos y el empleo que generó fue del orden del 34% del total nacional (1,121,695), también se observa que las MYPE's están muy ligadas a ramas o sectores tradicionales tales como: Molienda de Nixtamal y tortilla, Estructuras Metálicas para la construcción, Tanques Metálicos y Calderas de uso Industrial, Productos de Panadería, Fabricación y reparación de Muebles de Madera y Confección de prendas de Vestir.

En cuanto a la distribución geográfica el país presenta una situación alarmante y con alta concentración en zonas urbanas, así vemos que en algunos estados la MYPE's representa altos porcentajes que hacen al sector relevante y merecedor de mayor atención, ya que en el país el 90.95% es Microindustria, 7.3% Pequeña, 1% Mediana y apenas el 0.76% es gran Industria, lo que nos da una idea de la distribución del empleo y de la riqueza.

1.2.4. PERFIL DE LAS EMPRESAS

Si consideramos el estudio realizado por NAFIN en base a la Información de SECOFI¹⁰, para Abril de 1990 el número de establecimientos ascendía a 109,335; de los cuales 2,422 eran grandes empresas, 3,303 Medianas y 103,610 a Pequeñas (sector formal). En este análisis, también las principales ramas de actividad en las pequeñas y medianas empresas (PME) son la Industria alimenticia, metálicas, del vestido, editoriales y del calzado que como puede observarse conserva un alejamiento de los sectores de alta tecnología.

En esta muestra se determinó que del total de la muestra que fue de 195 pequeñas y medianas así como de 37 grandes compañías, con una cobertura de la muestra del 84% de las MyPE's, se encontró que todas están jurídicamente constituidas como Sociedades Anónimas.

En relación con los trabajadores en 1990 el 90% de los casos presentaba menos de 70 personas y los familiares se encontraron en apenas el 6% de las empresas encuestadas.

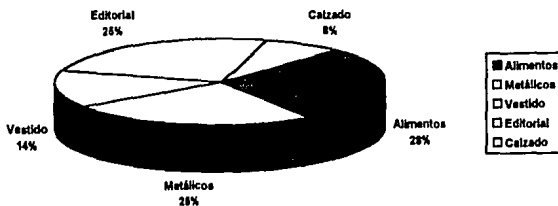
Otro dato significativo es que utilizaban muy pocos trabajadores eventuales, cerca del 70% de estas industrias no tenían eventuales, situación contraria a lo que sucede en la Industria de la construcción.

Las siguientes gráficas muestran el perfil de las encuestadas y los podemos generalizar con los reservas del caso. Estas se refieren al tipo de actividad por Industria, antigüedad y regularidad de la mano de obra.

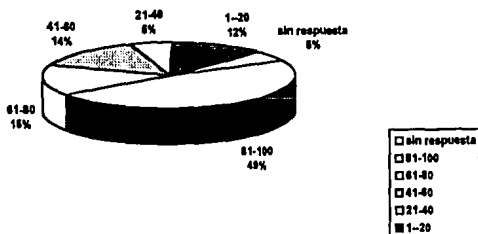
Gráficas que fueron tomadas del libro "Cambios" En la estructura Industrial y el papel de las MyPE's en México", NAFIN, (1992)

¹⁰ NAFIN, "Cambios". Ibidem 7 p.p 65.

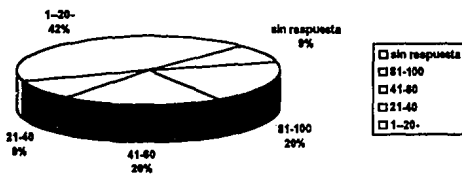
TIPO DE ACTIVIDAD (3-1)



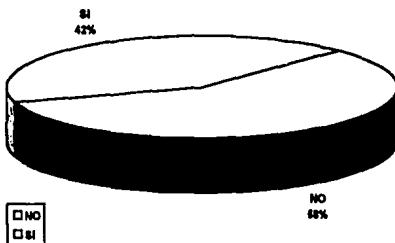
% DE IMPORTACION UTILIZADO (3-2)



% MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS. (G-3)

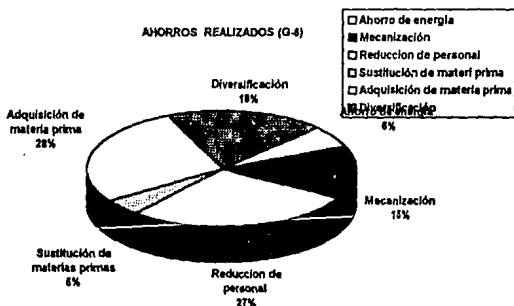


RELACION CON OTRAS EMPRESA SUBCONTRACION.(G-4)

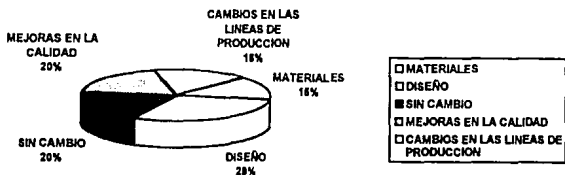


1.2.5. SEGMENTACION DEL MERCADO.

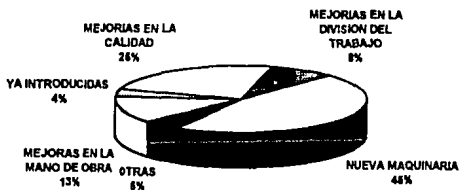
Con respecto a la diferenciación de sus productos de 1978 a 1984, los cambios fueron 39% de las empresas optaron por el diseño, el 26% en el control de la calidad, el 21% realizaron cambios en el proceso. Para la expansión de sus mercados el 4%, lo deseo en el mercado nacional, el 23% en el estado y apenas el 16% en el extranjero, sin embargo, en las siguientes gráficas observamos la Inconsistencia de estas aseveraciones, al relacionar los aspectos de las mejoras en la producción con los intentos por modernizarse.



MEJORIAS REALIZADAS EN LOS PRODUCTOS DE 1978-1984 (G-6)



INTENCIONES DE MODERNIZARSE (G-7)



1.2.6. BARRERAS A LA ENTRADA.

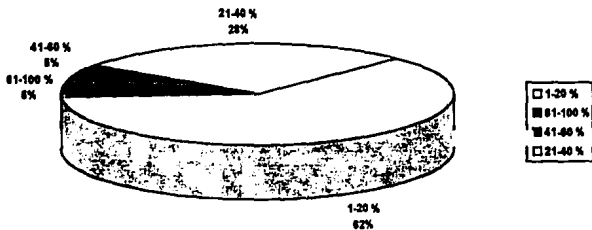
Una de las grandes dificultades al iniciar operaciones e inclusive durante su operación lo representa el financiamiento, así para 1985 y 1990 el 50% de este rubro lo realizaron las propias empresas con sus propios recursos implicando con ello destinar a otras actividades dichos recursos, los principales obstáculos que tuvieron fueron: Altas tasas de interés del 68%, el 12% por falta de hipotecas (falta de garantías). En cuanto al acceso al mercado el 21% de los encuestados respondieron que la contracción del mercado los limitaba.

La falta de información de mercados, así como de la competencia, el 16% la considera una limitante y otro 16% la competencia de las grandes empresas. La disponibilidad de la mano de obra calificada en el mercado es alta, pero el acceso o atraktividad para los especialistas y profesionales es poca, como se aprecia en la siguiente gráfica.

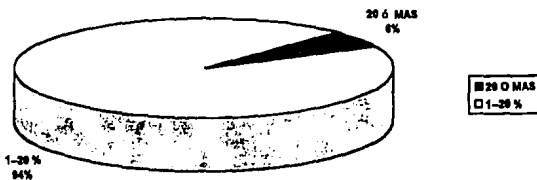
UTILIZACION DE LOS RECURSOS. (G\$)

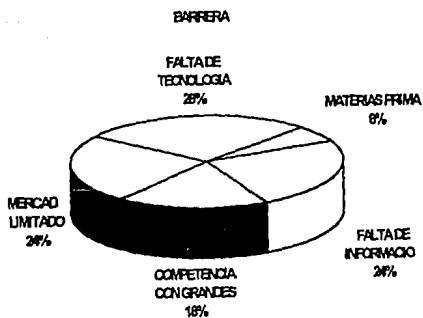


DIFICULTADES PARA OBTENER FINANCIAMIENTO (G-8)



RECURSOS PROPIOS PARA CAPITAL DE TRABAJO. (G-10)

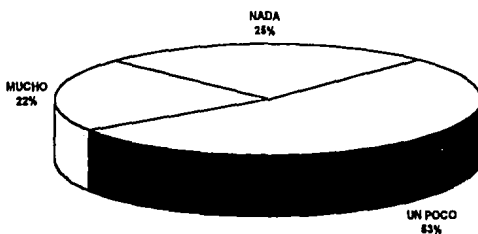




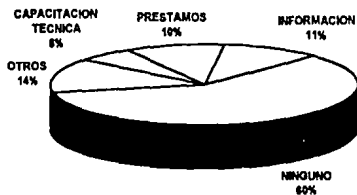
I.B.7. NATURALEZA Y GRADO DE INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO.

A pesar de los esfuerzos del gobierno en promover los diversos apoyos para las MyPE's, apenas un reducido número de empresarios, (el 22%) conocía los diversos programas, sus expectativas se centran en la adquisición de materias primas subvencionadas, en la posibilidad de préstamos y la exención de impuestos. En las siguientes gráficas podemos apreciar estas tendencias.

CONOCIMIENTO DE POLITICAS (G12)

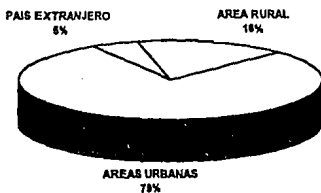


BENEFICIOS QUE SE ESPERAN (G-13)

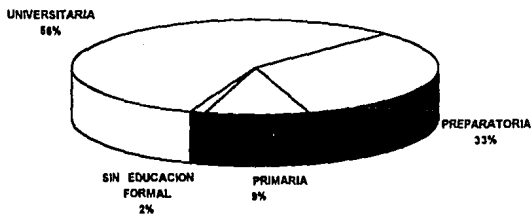


Otro elemento vital como ya se mencionó, lo representa la **voluntad de propuesta y dirección del cambio por parte del empresario**, aún sin la total comprensión del entorno turbulento del que hace mención Anssoff. En las siguientes gráficas podemos visualizar estas posibilidades que nos servirán para nuestra propuesta en el capítulo III.

LUGAR DE NACIMIENTO



ANTECEDENTES ACADÉMICOS (0-14)



CAPITULO II

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN PAISES SELECCIONADOS

Las micro y pequeñas empresas ocupan en el contexto Internacional un papel preponderante no solo por el nivel de empleo que generan en proporción al capital requerido por puesto de trabajo.

En el pasado la mayoría de los puestos generados por este sector se distinguían por su bajo valor agregado, sin embargo el reto actual es generar empleos altamente rentables para el inversionista y el trabajador.

La selección de los países se hizo en primer lugar (USA Y CANADA) por la importancia de los flujos mercantiles con México y ante el actual tratado de libre comercio de Norteamérica TLC.

El caso de Italia como ya se mencionó es interesante desde el punto de vista que son empresas que a través de la coordinación Inter-empresarial han logrado caracterizar a la Industria Italiana como una de las más competitivas. En el caso de Corea del Sur el motivo es la capacidad de establecer compromisos entre la iniciativa privada y el gobierno para desarrollar una empresa altamente articulada y en donde los centros de Investigación resaltan por sus aportaciones tecnológicas y vinculación.

Finalmente España presenta características específicas que hay que observar por los esfuerzos realizados en torno a su Integración a la Comunidad Económica Europea, existiendo un paralelismo con el camino que hoy que andar en el TLC.

Si bien es cierto que en México desde 1916 se han dictado políticas para la promoción Industrial es hasta la creación de NAFINSA en 1933, cuando se empiezan a perfilar los diversos apoyos a las empresas y específicamente en 1978, cuando se promueve a las micro y pequeñas empresas dándoles un espacio y peso específico entre las políticas de promoción Industrial con la creación del Programa Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI).

Las micro y pequeñas empresas, son entidades que están en constante evolución ya que algunas crecen hasta convertirse en grandes corporaciones, algunas otras logran estabilizarse y equilibrar las fuerzas permaneciendo sin ningún cambio en su escala de operaciones y algunas otras desaparecen.

Los éxitos de algunas empresas, pueden ser medidos en función de sus habilidades que les permitieron sobrevivir o prosperar en sus ciclos de vida, es importante reconocer la aportación de la tecnología en algunos países para su competitividad sin que esta sea exclusivamente la causa de su éxito.

La definición de micro y pequeña empresa varía de país a país, pero usualmente el criterio para definirlas es en función del número de empleados, tamaño o magnitud de la inversión inicial y de la tasa de retorno.¹¹

Una definición clara y precisa puede ser adecuada para una nación en particular, pero no en un contexto internacional determinado. Una empresa de cualquier magnitud involucra pocas funciones básicas que contribuyen a su viabilidad en el corto y largo plazo, una de ellas incluye la selección, búsqueda, adaptación y desarrollo a través de una innovación propia.

Las Micro y Pequeñas Empresas (MyPE's), tanto en países desarrollados como en desarrollo abarcan un grupo heterogéneo de productos y de muy diverso tamaño, así como de estructuras organizativas, capacidad gerencial y diversos niveles de sofisticación tecnológica.

En países avanzados este sector industrial, tiende a ser más homogéneo (varía principalmente en términos del tamaño de la empresa y de la tecnología). Sin embargo en países en desarrollo como el nuestro, existe una gran diversidad coexistiendo en unas muy particulares condiciones de formalización, principalmente en diferentes niveles de sofisticación administrativa y organizacional.

En países avanzados este desarrollo evolutivo de las Micro y Pequeñas Empresas son reemplazadas por medianas y grandes empresas que logran capturar los beneficios de una economía de escala.

En el caso de países en desarrollo la estructura dual de la producción, las imperfecciones del mercado y las segmentaciones de este y en donde son capaces de coexistir empresas con procedimientos artesanales y plantas modernas, no así en países avanzados donde la empresa artesanal ha desaparecido.

Una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y su estadio de industrialización no es universal. La experiencia de Italia muestra que la pequeña y la mediana empresa continúa jugando un importante rol en el desarrollo industrial.

¹¹ *Ibidem*, referencia 8, (Diario oficial, 3 de Diciembre de 1993).

II.1 ESTADOS UNIDOS (U.S.A.,)

En los Estados Unidos se generaron durante la posguerra las grandes corporaciones, sin embargo es cada día más evidente que la dinámica actual de los grandes mercados y la globalización tienden a hacerlas obsoletas, ya que generalmente no responden rápidamente a las demandas cambiantes del mercado, de aquí que actualmente se reconozca que la gran fuerza industrial y de servicios aun en los U.S.A; descansa en la pequeña y mediana empresa más que en las grandes corporaciones.

La velocidad de innovaciones y el promedio de la difusión tecnológica en los países avanzados tiende a ser cada día más grande, datos de la organización para la cooperación económica y el desarrollo (OECD) muestran que el crecimiento del empleo en los países miembros, es debido a las empresas de menos de 100 empleados.

II.1.1. UN SISTEMA DESCENTRALIZADO PARA LA PROMOCION DE LA ID (Investigación y el Desarrollo). A pesar del gigantesco tamaño de varias empresas norteamericanas, la estructura ha sido descentralizada, excepción de la relacionada con la Defensa; la planeación centralizada, coordinada y financiada a cargo de un organismo central jamás ha existido. Sin embargo el gobierno ha actuado en forma indirecta promoviendo la ID a través de los lineamientos para el presupuesto federal en apoyo a la defensa, de tal suerte que el actual gobierno del presidente Clinton en su nuevo programa prometió distribuir más equitativamente este presupuesto y promover la ID en empresas pequeñas que se dediquen a las actividades de desarrollo tecnológico.¹²

Las Universidades han sido orientadas localmente a colaborar en sus investigaciones con las empresas, así mismo, los bancos locales proporcionan los recursos sin tener que recurrir a un banco central. Recientes avances y progresos en la sofisticación de instrumentos financieros han incrementado el rango de alternativas para la Pyme's (capital de riesgo, basados sobre una muestra de fianzas de mercado y varios tipos de bonos corporativos). Así mismo el más importante diseño del sistema de U.S.A. es la perspectiva que tienen las Pyme's de poder tener financiamiento para su inicio y expansión, sin tener interacción con algún banco.

¹² Laura Tyson El Diseño de una Política Tecnológica en U.S.A. Citada por Judith Mariscal en Tecno Industria No.11, Agosto-Septiembre de 1993, Conacyt/Mex.p.58-62.

Esto significa que un plan de negocio viable puede ser capaz de obtener financiamiento, usualmente desde una fuente muy conocida del mercado en cuestión (expertos en capital de riesgo en microelectrónica se han concentrado en el Valle del Silicon y en la Ruta 128). Estas regiones han desarrollado grandes cooperaciones en la entidad (bancos, universidades, gobierno).

El sistema de Investigación en U.S.A., está en sincronía con los intereses de la iniciativa privada. Históricamente la industria norteamericana ha invertido en Investigación a través de las universidades e Institutos de Investigación, proporcionando más de la mitad del total de gastos invertidos en el PNB para la Investigación y desarrollo.

Los laboratorios del gobierno existentes sirven principalmente a las agencias del gobierno (Defensa, Salud, Ambiente y Energía). Cerca del 25% de los fondos del gobierno para I&D son canalizados a estos laboratorios y dichas Investigaciones son principalmente relacionadas con la industria sin ser su principal enfoque económico. Se reconoce que la principal fuente de talento, Investigación y desarrollo se da en las universidades, siendo esta la base de la ciencia en los U.S.A.

Las siguientes acciones se desarrollan en U.S.A. para la promoción del sector:

El Centro para el Desarrollo de Pequeñas Empresas (Small Business Development Center, SBDC) sirve como marco para interrelacionar los recursos de las universidades estadounidenses con los recursos del gobierno y los de las empresas, en una asociación para el crecimiento. Este centro tiene tres objetos globales:

1 Que cada uno de los elementos que lo integran, deben constituir el principal factor de desarrollo de la economía de la zona que atiende y que, colectivamente, el SBDC habrá de ser el principal mecanismo de desarrollo planificado de la economía del país.¹³

2 Proporcionar recursos de la universidad, para que pueda establecer mecanismos pedagógicos más pertinentes y para que promueva la adquisición de conocimientos nuevos mediante la investigación.

3 Finalmente, el Centro proporciona un marco para asociar los recursos de universidades y centros de Investigación y desarrollo (ID) con los recursos del gobierno, con objeto de fortalecer la cohesión de las pequeñas empresas y contribuir al desarrollo productivo.

¹³ Revista Pequeña y Mediana Industria, Mayo de 1987. NAFNSA, México.

En los últimos tiempos, las pequeñas empresas han creado casi 2/3 partes de los aproximadamente 18 millones de nuevos empleos generados en la economía norteamericana; las empresas más pequeñas por su parte, contribuyeron con más del 30%. Por lo que la pequeña empresa emplea a 6 de cada 10 empleados y representan en este momento el 40% de los empleos de alta tecnología de las 20 millones de pequeñas empresas existentes, 15 millones tienen al propietario como único elemento 2.9 millones tienen de 1 a 4 y 1.8 millones tienen de 5 a 9 empleados, el resto aproximadamente 63,000 tienen de 100 a 500 empleados.¹⁴ Asimismo, el sector servicios está creciendo rápidamente en empresas de todo tipo y tamaño. En cuanto al sector de ventas al menudeo, las tendencias de los empleos indican que las grandes industrias están adquiriendo mayor importancia, en tanto que en el manufacturero, la mayoría de los nuevos empleos los proporcionan las pequeñas empresas.

En el siguiente cuadro podemos ver resumidos los apoyos instrumentados para el sector de las MyPE's.

¹⁴ G. Hill Phillips, "La Administración de pequeñas empresas en U.S.A." Ponencia presentada con motivo del Seminario Internacional "El papel de las MyPE'S en el proceso de globalización de la economía mundial México, Marzo de 1993.

II.1.B. ESTADOS UNIDOS Y LA PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

MERCADO

- PROGRAMA PARA MODERNIZAR Y REFORZAR ACTIVIDADES CIRCULARES.
- MEDIDAS PARA APUNTALAR EMPRESAS QUE OPERAN BAJO SEVERAS DESVENTAJAS EN EL MERCADO.
- REGIMEN DE COMPARA PREFERENTE QUE HACE EL GOBIERNO DE PRODUCTOS ELABORADOS POR LA MP Y ME.
- SE ESTABLECE UNA COORDINACION DEL GOBIERNO CON LOS EMPRESARIOS PARA FACILITAR EL ACCESO AL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL, INFRAESTRUCTURAL, FERIAS Y EXPOSICIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CONEXOS.
- SE FOMENTAN LAS EXPORTACIONES DE LA P.M.E.'s.

CAPACITACION DE M.I.C.O.

- PROGRAMAS PARA CAPACITAR A LA MUJER Y MINORIAS RACIALES.

PROMOCION

- ESTIMULOS FISCALES
- PROMOCION DE INDUSTRIAS SELECCIONADAS

MARGEN JURIDICO

- AMPLO MARGEN LEGAL

TECNOLOGIA

- ASESORIA EN INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACION PUBLICOS Y PRIVADOS.
- ASOCIACION DE LAS P.M.E.'s EN TECNOLOGIA APUCORADA
- CENTROS DE PROCESO-PRODUCTO .

EMPRESARIOS

- INTEGRACION VERTICAL DE EMPRESAS.
- CURSOS DE FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

GARANTIAS

- SISTEMA DE GARANTIA AL CREDITO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

ASISTENCIA TECNICA

- ASESORIA SOBRE DESARROLLO TECNOLOGICO.
- ASESORIA PARA EMPRENDA Y CONSOLIDAR EMPRESAS, FERIAS Y EXPOSICIONES PERMANENTES.

FINANCIAMIENTO EN LAS U.S.S.A.

	90 % del crédito en prestatos hasta 165 mil dólares.
1. PROGRAMA DE CAPITAL AL CREDITO PRIVADO	2. hasta 80% en prestatos mayores hasta una garantía máxima de 750 mil dólares o plazos máximos de 25 años.
2. PROGRAMA DE CAPITAL AL CREDITO DE RIESGO A TRAVES DE COMPAÑIAS DE DESARROLLO OBJETIVO C. D. C. ®	<p>B. Acciones de la C D C ®</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Coordinan el paquete financiero y de Asistencia Técnica. 2 Preparan la información y el expediente requerido por la S&P 3 Vinculan a los inversionistas, proveedores, e instituciones públicas y privadas. 4 Preparan y son responsables de la documentación para el crédito. 5 Evalúan los proyectos elegibles. 6 Operan el programa de Asistencia Financiera para reconversión y adquisición e mejoramiento del terreno.
3. SOCIEDAD DE INVERSION PARA PEQUEÑAS EMPRESAS: SON SOCIEDADES CON PARTICIPACION DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO CUENTAN CON SU PROPIO CAPITAL. PUEDEN OBTENER FONDOS DEL GOBIERNO FEDERAL.	<p>B. Operación del paquete Financiero</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Emisión de obligaciones a través de C.D.C. del 47% de la inversión del proyecto con Bn. Hipotecas 2. Banco Comercial otorga crédito con Tn. Hipotecas del 90% a tasa del Mercado de 7 a 10 años 3. Inversión lista otorga el 10% restante del capital.
4. PROGRAMA ESPECIAL PARA MINUSVULNEROS, PEQUEÑAS CONSTRUCCIONES, PROYECTOS DE ENERGIA, CONTROL DE LA CONTAMINACION Y MINORIAS ANCIANAS.	<p>1. Sociedades Reguladas de Inversión, y las de Menores Escalas flexibles de la C D C. Garantías de Obligaciones por el 70 y 80 % de su Capital a 10 años respectivamente.</p>
5. GARANTIZA CREDITOS PARA COMPAÑIAS DE DESARROLLO	
6. GARANTIZA EL BONO (EMISION DE OBLIGACIONES) PARA PEQUEÑOS CONTRATISTAS	
7. CREDITOS PARA CASOS DE DESASTRE	
8. GARANTIZA A LINEAS DE CREDITO REVOLVIENTE PARA EXPORTACION PERROS Y EXPOSICIONES.	
9. CREDITO PARA EL COMERCIO INDUSTRIAL INTERNACIONAL.	
10. GARANTIZA A LINEAS DE CREDITO PARA EMPRESAS CON OPERACIONES ESTACIONALES.	

® ESTAN INTEGRADOS POR LOS SIGUIENTES MIEMBROS:

REPRESENTANTE DE FUNDACIONES DE NEGOCIOS. REPRESENTANTE DE CÁMARAS DE COMERCIO.
 REPRESENTANTE DE ORGANISMOS EMPRESARIALES. REPRESENTANTE DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO
 ESPECIALISTAS Y ASESORES.
 REPRESENTANTE DE UNIVERSIDADES
 REPRESENTANTE DEL GOBIERNO DEL EDO, Y MUNICIPIO
 REPRESENTANTE DE ORGANIZACIONES SOCIALES.

(FUENTE : NACIONAL FINANCIERA DIRECCION DE I.D)

ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACION U.S. SBA.

1. SERVICIOS DE EJECUTIVOS
RETIRADOS (SECOPE)

2. CENTROS DE DESARROLLO
DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

3. INSTITUTOS DE PEQUEÑAS
EMPRESAS

4. PRESENTACION Y DEFENSA
DE LOS INTERESES DE LOS AMBAO
Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

5. CURSOS DE FORMACION Y
CAPACITACION EMPRESARIAL

6. PUBLICACIONES Y PROMOCIONES
DIVERSAS.

300 Voluntarios organizados en 750 localidades.

Patrocinados por la SBA con Gobiernos locales y
Estatales, Sector privado y Universidades para asesorar y
capacitar a los empresarios.

Organizados por la SBA en más de 500 Universidades para
capacitar y asesorar a los empresarios con instructores y
profesores.

Organizados en más de 500 Universidades.

(FUENTE : NACIONAL FINANCIERA OFICINA DE I.D.)

LA U.S. SBA. FUNCIONA A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES OFICINAS LOCALES

1. MÚLTIPLES VENTANILLAS DE ORIENTACION EN TODOS LOS U.S.A.
2. INSTITUTOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA QUE OPERAN EN MAS DE 500
UNIVERSIDADES DANDO ASESORIA CON ESTUDIANTES Y PROFESORES.
3. CENTROS DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS NEGOCIOS: ASESORAN
CAPACITAN Y FORMAN A LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS: SON MAS DE
100 CENTROS CON 3500 EMPLEADOS.

CUADRO I. NUEVAS EMPRESAS EN LOS U. S. A.
(cambios porcentuales)

	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
MANUFACTURAS	28.2%	2.0%	9%
VENTAS AL MENUDEO	9.1%	28.7%	28.5%
SERVICIO	67.1%	48.5%	58.1%

En los Estados Unidos existe una clasificación la cual se refiere al número de empleados para determinar el tamaño de la empresa:

Pequeña: Menos de 100 empleados

Mediana: 100 a 500 empleados

Grande: más de 500 empleados

**NUEVOS TRABAJOS EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
DE LOS ESTADOS UNIDOS ¹⁵ (1987)**

TOTAL DE NUEVAS MANUFACTURERAS	1'080,935	1'220,451	(130,516)
PRODUCTOS ALIMENTICIOS	58,245	(4,080)	60,325
INDUSTRIAS BASICAS DE METAL	(283,759)	21,851	(305,610)
PRODUCTOS METALICOS FABRICADOS	32,215	111,857	79,643
MAQUINARIA (MENOS ELECTRICA)	383,321	264,894	41,427
EQUIPO ELECTRICO Y ELECTRONICO	464,553	228,747	237,806

¹⁵ Citado en Revista pequeña y mediana empresa NFFN, Julio 1987, México

II.2 CANADA:

El apoyo del gobierno a las pequeñas empresas canadienses comenzó en 1944 con la creación del Banco de Desarrollo Industrial, para facilitar el financiamiento de las deudas contraídas por las pequeñas empresas y para ayudar a estas a adaptarse a las condiciones económicas de la posguerra. La ley de préstamos para las pequeñas empresas es otro programa que permite a las PyME's sufragar sus necesidades de financiamiento de las deudas contraídas por conducta de préstamos de garantía gubernamental adquiridos en bancos comerciales privados.

La Secretaría de Pequeñas Empresas, ha creado un clima favorable entre los funcionarios de Ottawa para la adopción de disposiciones políticas en relación con este sector, en 1977 el gobierno canadiense dio a conocer una serie de disposiciones e Iniciativas:

- Mejorar la coordinación entre los programas federales y provinciales.
- Facilitar a la PyME's las fuentes de información disponibles en el gobierno.
- Estudiar la aplicabilidad del mecanismo de las compañías que invierten en pequeñas empresas, en función del contexto económico.
- Examinar la viabilidad de proyectos piloto, destinados a facilitar un mecanismo de encuentro en el que se reúnan empresarios, inversionistas, recursos académicos, organismos gubernamentales y otros elementos cuyas actividades atañen a las PyME's.
- Estudiar disposiciones tributarias concretas que repercuten sobre las PyME's.
- Estudiar la posibilidad de fomentar relaciones más estrechas entre las PyME's y las grandes empresas con beneficios mutuos.
- Examinar los medios para ayudar a las PyME's mediante políticas de adquisiciones gubernamentales.

Para Canadá la mediana y pequeña empresa se ha reconocido como el eje o centro de la revitalización emprendedora tanto como la bujía para la generación de empleos y el desarrollo regional.

En las últimas décadas el gobierno ha realizado la combinación dinámica de promover la pequeña empresa y el desarrollo tecnológico.

Los dos mayores esfuerzos realizados son:

1o. El soporte para la asistencia y creación de nuevas empresas de tecnología Intensiva. El tipo de políticas establecidas ha sido determinar los soportes para las firmas medianas y pequeñas en el uso intensivo de tecnología. En estos apoyos se incluyen las incubadoras o centros

empresariales, programas de capital de riesgo, programas de apoyo de tecnología avanzada y en especial créditos en Impuestos e Incentivos para Investigación de tecnologías avanzadas.

-Estas firmas debido a su naturaleza de ser intensivas en tecnología avanzada tienen rápido acceso al espectro de los esquemas de asistencia así como al personal altamente calificados que requieren en su búsqueda de información.

Por otro lado este tipo de empresas constituyen un pequeño número en el total de la industria.

El 2o. esfuerzo es tratar de lograr dar atención aproximadamente al 95% de la infraestructura industrial de la nación que no es grande y tampoco tiene tecnología, el que pueda adquirir tecnología nueva o convencional que le sirva para mejorar la productividad y la competitividad.

Este tipo de asistencia constituye un abanico vasto de medidas políticas diseñadas para introducir la tecnología a las firmas pequeñas. Estas son:

- Centros de tecnología.
- Asociaciones de Investigación Industrial.
- Redes de Información tecnológica.
- Programa de asistencia a Inventores.
- Programa de emprendedores.
- Asesores en gestión de tecnología.
- Corredores de tecnología extranjera.
- Consultores de base tecnológica.
- Entrenamiento técnico.
- Logística.

TECNOLOGIA : Apoyo y asistencia en la creación de empresas de uso intensivo en tecnología, productividad y competitividad basada en la adquisición de tecnología.

GARANTIAS : Varias iniciativas de las provincias adicionadas al gobierno federal, han iniciado el camino en promover varios programas de capital de riesgo, los cuales han tomado diversas formas : (1) carta de crédito otorgadas por el gobierno para que los capitales de riesgo de fondos públicos y privados sean colocados en posición equitativa en las compañías, (2) permitir en la legislación utilizar fondos de las pensiones públicas para utilizarlas en inversiones de capital de riesgo, y (3) alentar el pago de Impuestos para inversiones privadas específicas.

MARCO JURIDICO NOORMATIVO. Desde 1976 se creó el Ministerio de Estado para la Pequeña Empresa y el Turismo. (National Research Council of Canada) (NRC). Federal Business Development Bank.

PROMOCION. - Los programas del NRCs para la Pequeña y Mediana Empresa se ha regionalizado y actúan como verdaderos ejes del cambio tecnológico, ocho de las diez provincias Canadienses las han establecido desde 1921 (Alberta) hasta el ultimo en 1969 (Quebec), son conocidos como los Provincial Research Organization (PROs).

ASISTENCIA TECNICA. - Los PROs proporcionan con sus recursos propios la asistencia técnica y el servicio adecuado a su propia región y requerimientos.

FINANCIAMIENTO. - El presupuesto de 1985 y 1986 así como las reformas anunciadas a los Impuestos en 1987 han introducido las siguientes medidas:

- Incentivos para fondos de pensión que sean invertidos en compañías pequeñas y medianas por cada \$3.00(*) dirigidos a este fin \$1.00 (*) podrá estar en la cartera de valores de inversión extranjera sobre y arriba del 10% previamente permitido.

- Tarifa preferencial al Impuesto sobre los primeros \$20,000 (*) en el activo de los negocios de corporaciones privadas canadienses.

- El Impuesto federal del 15% fue reducido al 12% desde julio de 1987.

ORGANIZACION EMPRESARIAL. - A través de otras iniciativas al programa de cada región contempla ayuda para las PyME's independientemente de las incubadoras.

II.3 ITALIA¹⁶.

El peso más importante en la industrialización de este país lo representa la pequeña empresa, más del 90% de las empresas Italianas están constituidas por establecimientos con menos de 300 empleados. Debido a su importancia se han elaborado múltiples normas que se han perfeccionado hasta llegar a la actual ley 317-91, que engloba todos los objetivos para lograr la competitividad Industrial, estos objetivos tienen que ver con la Innovación tecnológica, la protección ambiental, el apoyo a los procesos de reconversión y reestructuración Industrial, calificación de los productos, etc., todos ellos cumpliendo el marco general de la política Industrial de la Comunidad Económica Europea.

En términos específicos la ley 317 de 1991, INNOVACION Y DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS cita :

..... los beneficios de esta ley serán :

i) Empresas industriales, hasta 200 empleados y 20 mil millones de liras (47.6 mil millones de pesos) de capital invertido.

ii) Empresas de servicios, hasta 75 empleados y 7.5 mil millones de liras (17.8 mil millones de pesos) de capital invertido.

iii) Empresas artesanas.

Los apoyos previstos son :

a) Por la adquisición de tecnología avanzada: crédito fiscal o contribución en cuenta de capital hasta el 25% de los gastos.

b) Por la adquisición de servicios reales: crédito fiscal o contribución en cuenta de capital hasta 80 millones de liras (190.6 millones de pesos).

c) Por gastos de innovación e investigación en empresas de sectores innovadores: créditos fiscales hasta el 30% del gasto y con un máximo de 500 millones de liras (1,190 millones de pesos).

¹⁶ Mercado de Valores. Año LI, Éne. 15, 1992. Núm. 2. N°FN. México.

* Dólar Canadiense, equivalente a NS 2.38 Dic. 1993.

d) Por cuotas de participación en el capital de riesgo de pequeñas empresas por parte de sociedades financieras y de desarrollo: crédito fiscal hasta 200 millones de liras por ejercicio.

e) Por inversiones de modernización, ampliación, nuevo establecimiento y suspensión de establecimiento obsoleto en el área de la CEE, por la promoción y el desarrollo económico de áreas afectadas por la disminuida actividad industrial: contribuciones a cuenta de capital hasta el 80% de los gastos realizados con un máximo de 800 millones de liras en un trienio.

f) Por actividades de consorcios que :

1) Consorcios de servicios entre empresas industriales, artesanas y de comercio: contribuciones a cuenta de capital hasta el 80% de los gastos realizados con un máximo de 800 millones de liras (1,900 millones de pesos en un trienio).

2) Sociedades de consorcios mixtos con participación paritaria de pequeñas empresas e instituciones públicas o del sector Investigación, finanzas y crédito. Contribuciones hasta el 50% de los gastos por investigación o asesoría, como para infraestructura e inmuebles de las pequeñas empresas hasta un máximo de 1,000 millones de liras en un trienio (2,300 millones de nuevos pesos).

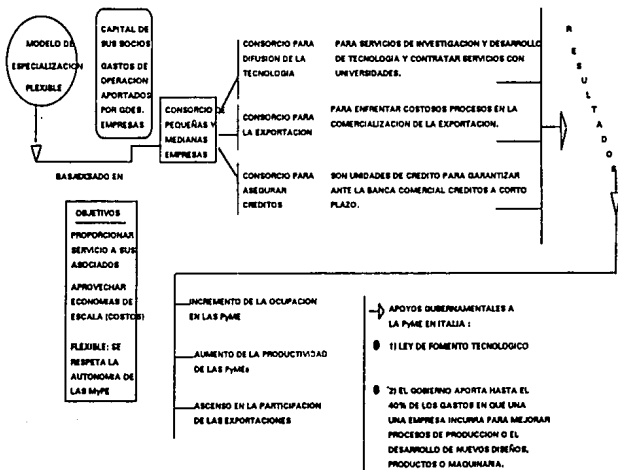
En el mismo documento proporcionado por NFFIN con objeto de, el Seminario sobre empresas integradoras de la industria mira, pequeña y mediana, México-Italia realizado por SECOFI en noviembre de 1991 en la ciudad de México, se menciona que además en esta ley 317 de 1991 están previstas:

a) La facultad de las instituciones de crédito de otorgar préstamos participativos una parte de los cuales depende del resultado económico de la empresa que recibe el financiamiento.

b) La facultad para las regiones de financiar proyectos innovativos en áreas seleccionadas por las mismas. Son de 1,570 mil millones de liras (3,736.6 mil millones de pesos) las contribuciones previstas en el trienio 1991-1993.

La balanza comercial de Italia con México en el año de 1991 fue de 372,785 millones de dólares(U.S.)

En el siguiente cuadro, podemos observar el marco global donde se dan estos apoyos y los factores que intervienen.



II.4 ESPAÑA.

Objetivos y principales acciones programáticas de la política de promoción industrial.

El proceso de reconversión industrial en España fue crítico, debido al proceso de industrialización que experimentó con posterioridad a la guerra civil hasta nuestros días; la influencia del Estado a través de distintos instrumentos ha sido relevante y en especial la utilización del crédito oficial, han puesto de relieve el papel promotor que tuvo en el sector más dinámica de la economía y que marcaron la pauta de especialización de la industria española. Al igual que en México, dichos recursos se canalizaron hacia la promoción de actividades que tuvieron mayor vinculación con las esferas del poder-económico-banca privada, capitales multinacionales y capital público. Aunque no de forma exclusiva, ya que las empresas medianas y pequeñas vinculadas a esas fracciones recibieron ayuda para sus proyectos.¹⁷

En España, las empresas entre 10 y 200 trabajadores representan en términos agregados, el 77 % del total, el 68 % de la ocupación, el 50 % del volumen de ventas y el 40 % de las exportaciones.¹⁸ El criterio que se sigue en España para la clasificación del sector es el recomendado por la OCDE que identifica a las empresas pequeñas como las que emplean menos de 100 trabajadores y a las medianas con un rango entre 100 y 499 trabajadores y para lo que nosotros podríamos llamar micro empresa el rango es de una ocupación menor a 20 trabajadores.

En cuanto a su posición por número de empresas pequeñas en la Comunidad Económica Europea, España ocupa el segundo lugar después de Italia. Según el Censo Industrial de España del año 1978, los sectores de la manufactura daban ocupación en empresas de más de 19 empleados, a un total de 2,320,297 trabajadores. De éstos el 30.9 % trabajaban en empresas pequeñas; el 30.8 % lo hacía en empresas medianas y el resto en las grandes, destacando que las PyME's representaban más del 60 % del empleo total de las manufacturas. La importancia de este sector es muy significativa, el 97 % son de tamaño pequeño y mediano y en ellas se concentra más de 2/3 partes del empleo industrial, destacando los siguientes sectores: El empleo de la MyPE representa el 96.5 % del empleo total en el sector de la madera y muebles, el 83.1 % en el sector de cuero piel y calzado y el 81.9 % en el de textil y vestido.

¹⁷ Eduardo Santos Andrés, 2a. Sesión del Foro Permanente de Analistas sobre Reconversión Industrial "Colegio Nacional de Economistas, A.C. Citado en Revista Pequeña y Mediana Industria. NIFFIN Méx. 1988.

¹⁸ José Méndez, Director General del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial en España Ponencia presentada con motivo del Seminario Internacional de la MyPE en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial. NIFFIN México Marzo de 1993.

Otro dato relevante del ajuste que se está dando en España y que de alguna manera lo venimos observando en nuestro país, es el relativo a la mortalidad y nacimiento de actividades nuevas y más dinámicas, así en el período 1980-1987 el 97 % de las aperturas registradas pertenecieron a las micro empresas (20 ó menos trabajadores) y los establecimientos que iniciaron sus actividades contratando a más de 100 trabajadores no alcanzaron el 1 % del total.

Según datos del Instituto de Seguridad Social, en el primer trimestre del año 1991, de un total de 42,177 pequeñas y medianas empresas, el 40 % pertenece a los sectores de alimentos, textil y vestido; cuero, piel y calzado; así como de madera y muebles en donde se observa una baja concentración de capital/trabajo que podría ser como en México el factor explicativo del diferencial de productividad entre la PME y la gran empresa. El mismo autor (José Méndez) abunda al dar una visión más completa de las dificultades que a su juicio enfrenta el sector en España. Las dificultades son:

Un escaso nivel de formación de los equipos directivos.

Una falta de información general como específica de los negocios (mercado).

Falta de un desarrollo tecnológico .

Difícil acceso a las fuentes de información.

Ante la problemática encontrada el gobierno y la sociedad española han implementado las siguientes acciones:

- Información y soporte a la gestión y formación de directivos
- Financiamiento
- Innovación
- Internacionalización
- Cooperación empresarial
- Fiscalización

En el siguiente cuadro, se pueden observar los principales alcances de promoción de la política española.¹⁹

¹⁹ Braña y Buesa * Estructura Industrial en España F.C.E., Méx. 1984 p.p.237.

11.4.1 ESPAÑA Y LA PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

AMARADO

- LOS CONSORCIOS DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS SE CONSTITUYERON PARA PROPORCIONAR INFORMACION, ENLACES Y TRAMITES NECESARIOS PARA VENDER EN EL MERCADO INTERNO Y EXPORTAR SU PRODUCCION.
- SE ESTABLECE UNA COORDINACION DEL GOBIERNO CON LOS EMPRESARIOS PARA FACILITAR EL ACCESO AL MERCADO, NACIONAL E INTERNACIONAL.
- INFRAESTRUCTURA, FERIAS Y EXPOSICIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- SE FOMENTAN LAS EXPORTACIONES DE LA P.M.E.

TECNOLOGIA

- ASESORIA EN INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACION PUBLICOS Y PRIVADOS.

PROMOCION

- ESTIMULOS FISCALES.
PROMOCION DE INDUSTRIAS SELECCIONADAS.
FERIAS Y EXPOSICIONES PERMANENTES.

EMPRESARIOS

- CURSOS DE FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIALES.

FINANCIAMIENTO

- CONDICIONES PREFERENCIALES DE CREDITO Y FOMENTO.

GARANTIAS

- SISTEMA DE GARANTIAS AL CREDITO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.

ASISTENCIA TECNICA

- DIFUSION DEL MODELO DE ESPECIALIZACION FLEXIBLE.
- ASESORIA PARA EMPRENDER Y CONSOLIDAR EMPRESAS.

IMPULSO JURIDICO PROMOTIVO

- PLANES DE DESARROLLO QUE COMPRENDEN ESTAS EMPRESAS EN LA POLITICA NACIONAL.
- AMPLIO MARCO LEGAL FAVORABLE.

11.5 COREA.

Desde los primeros cinco años del 1er. plan de desarrollo socioeconómico implementado en 1962, la economía Coreana ha hecho grandes avances como se muestra en la siguiente tabla. El crecimiento de la producción en las PyME's fue ligeramente menor al promedio general de toda la economía en la década 1960-1970.

En 1980 las PyME's Coreana participaron del 49.4% del empleo y con el 31.8% de la producción bruta, comparada con el mismo sector Japonés destacan ser buenos resultados.

CRECIMIENTO ANUAL DE LA PRODUCCION (%) ²⁰

PERIODO	PRODUCCION TOTAL	PRODUCCION	PRODUCCION
	PIB	MFRA	PyME's
1962-1966	7.8	13.5	2.8
1967-1971	10.5	22.5	4.2
1972-1976	10.1	26.5	16.1
1977-1981	6.1	10.9	8.7
1981-1986	8.7	12.8	14.7

Fuente: Bank of Korea, Boletines varios números.

El desarrollo inicial de la Economía Coreana se basa en el reconocimiento de dos factores, en su primera etapa de desarrollo la sustitución de importaciones y la promoción de las exportaciones combinando las tecnologías y capital extranjero con mano de obra local capacitada y barata. El éxito alcanzado por la estrategia provocó distorsiones haciendo a la economía altamente dependiente de las importaciones japonesas y de los U.S. como compradores.

²⁰ Citado en: Small and Medium Enterprises. Edited by A.S. Bhalo. p.p. 2114

II.5.1 POLÍTICAS DEL GOBIERNO COREANO PARA LAS PYME'S.

El reconocimiento del gobierno para este sector ha sido fuerte debido a su alto impacto, que se ha traducido en fuertes impulsos a los salarios y a la capacitación de la mano de obra y tendiendo hacia una política de uso intensivo de tecnología. En 1981 el Ministerio de Comercio e Industria formula el Plan de Promoción de 10 años para las PYME'S. Los logros alcanzados fueron de el 54.3% del total de empleos con un 44.8% de valor agregado. El Plan incluye acciones para apoyar en Inversiones, ID, mercadeo, entrenamiento de m/o de excelencia, reorganización gerencial y otras actividades relacionadas a los negocios. Otro de los apoyos fue obligar a los bancos a asignar una parte del total de sus préstamos a las PYME'S.

Los apoyos de los centros e Institutos de Investigación son una realidad al apoyar en asesorías e Investigación como una vocación primaria de la Investigación, incluyen aspectos financieros de apoyo y asesoría.

Como parte de estas políticas, el sector en los 80's creció y se ubicó en posición competitiva ligeramente obajo de Japón y Taiwan como se observa en la siguiente tabla:

PARTICIPACION DE LA PYME EN LA MANUFACTURA (%).						
REPUBLICA DE COREA—JAPON—TAIWAN						
	1960	1970	1980	1985	1988	1990
No. de firmas	99.1	98.9	98.8	97.5	99.1	98.8
Número de empleos	78.1	48.4	49.4	55.9	71.8	66.5
Producción bruta	64.1	29.9	31.8	35.6	50.9	47.9
Valor agregado	66.3	28.0	35.1	37.7	54.9	41.9

Fuente: *Ibid.* 19 p .p. 216

El desarrollo de las PyME's fue el primer objetivo de la política de Industrialización en los años 80's y una de las principales tareas fue el de incrementar y ampliar la base tecnológica de su producción y sus capacidades gerenciales expertas. La falta de centros de información que se presentó como una limitante fue absorbida por el estado, quien además promovió la visita de expertos a los lugares de trabajo, mediante dos Instituciones las SMPC y la KIET(*). La primera fundada en 1979 para promover el desarrollo a través de financiamiento, extensión y servicios de información gerenciales y técnicas, en algunas ocasiones son asesoradas las PyME's por los expertos de este organismo y las grandes empresas demandantes de los productos de las PyME's.

El KIET* proporciona desde 1981 apoyo con la información de los procesos de Innovación que se requieren en sus tres etapas de gestación = generación de ideas, solución de problemas e implementación y difusión de soluciones.

Como resultado se ha incrementado la demanda de información más desagregada y especializada con sus análisis actuales y futuros de la tecnología, el mercado y las tendencias gerenciales del entorno.

* SMPC. Small and Medium-Sized Promotion Corporation.
KIET. Korean Institute for Economics and Technology.

II.6 MEXICO.

En México históricamente su modelo de industrialización está muy ligado al sector de la pequeña y mediana empresa, ya que la estrategia de industrialización seguida por México fue a base de sustitución de importaciones, enfatizando el desarrollo del mercado interno como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia. Este modelo como sabemos no tuvo en su oportunidad definiciones precisas en cuanto a su temporalidad y planeación tecnológica. En este sentido el modelo dependiente, con empresarios nacionales caracterizados por aversión al riesgo y la búsqueda de utilidades no trascendió positivamente a largo plazo. En esta situación la mayoría de los empresarios nacionales permanecieron en los sectores nacionales (alimentos, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir, calzado, productos de madera) y la diversificación descansó principalmente en compañías transnacionales quienes poseían know-how. La política de industrialización obedeció únicamente al modelo de sustitución de importaciones, cuyo auge se dio en el periodo 1940-1970 con el inicio de productos de consumo no durables y continuó con los productos durables (aparatos eléctricos e industria automotriz). Para los años setenta y ochenta la diversificación industrial se dio fundamentalmente en la industria química y en el equipo de transporte.

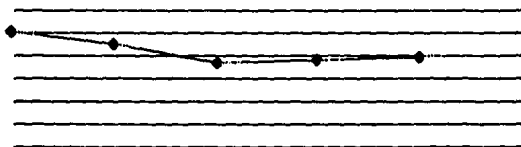
En las primeras etapas el modelo funcionó como se esperaba, aumentó la diversificación y se redujo el coeficiente de importación. Sin embargo, la profundización del modelo requería de una mezcla de sustitución de importaciones más competitiva para financiar el proceso con mayores divisas.

La política industrial no tuvo la capacidad de aprovechar a las micro y pequeñas empresas que se habían desarrollado en esta etapa. Puesto que como ya se mencionó, la diversificación estuvo a cargo de empresas transnacionales, las cuales adquirían sus insumos del exterior, limitando el desarrollo de proveedores nacionales, reduciendo la participación de las micro y pequeñas empresas (MYPE's) las cuales permanecieron en los sectores tradicionales y en la mayoría de los casos relacionados con la economía de subsistencia. En los años ochenta el surgimiento de la crisis de balanza de pagos llevó a la reorientación industrial fundamentada en la promoción de exportaciones, con este fin se dieron las primeras políticas para liberar el mercado interno para incrementar su competitividad y consolidar la exportación.

A finales de los ochenta, se introdujo un programa de estabilización que no admitía un mercado cambiario exageradamente subvaluado. Esto trajo como consecuencia un aumento en las exportaciones de manufactura. A principios de los noventa se propuso un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá con el fin primordial de ampliar la base exportadora del país, atraer

Inversiones extranjeras y tener un mejor acceso al mercado de Norteamérica y basándose en una industria más competitiva a nivel internacional.

En este proceso de industrialización la micro, pequeña y mediana empresa han jugado un papel importante, especialmente en la generación del empleo ya que hasta 1970 proporcionaron más del 60% del empleo en el sector manufacturero, en los sesenta esta proporción se redujo para situarse en 47%, en 1980 elevándose a 51% en 1988 (Ver gráfica).



Fuente: Cambios, Clemente Ruiz D. et al. *IMFIM, Mex. 1992*, pp 54.

Otro tipo de ventaja de este sector es su flexibilidad y mayor capacidad de adaptación a los cambios en la economía.

Esta situación se pudo observar en nuestro país en los años ochenta en el que este sector proveyó al mercado interno de insumos al encarecerse el tipo de cambio y darse una fuerte escasez de divisas, siendo capaz de absorber mayor mano de obra ya que la micro y pequeña empresa proporcionaron el 60% del incremento del empleo industrial entre 1980-1988.²¹

²¹ INEGI. Resultados oportunos de los Censos Económicos. 1989.

De esta manera en 1990 la micro, pequeña y mediana industria representaron el 98% de los establecimientos, el 49% del empleo (1.6 millones de personas) y aporta el 43% del PIB manufacturero (10% del PIB Global).²² (Nótese la relación con ramas industriales de subsistencia, localizadas en industrias tradicionales, tales como: mollienda de nixtamal y tortilla (18.40%), estructuras metálicas y calderas de uso industrial (10.58%), productos de panadería (8.98%), fabricación y reparación de muebles de madera (6.47%) y confección de prendas de vestir (6.38%)²³

La participación de la PyME en el producto manufacturero presenta variaciones según la rama y su contribución más importante se ha dado en los sectores tradicionales (madera, cuero, muebles no metálicos, calzado, productos alimenticios, imprentas - editoriales y textiles) en los cuales su participación ha sido superior al 50%.

Este panorama y caracterización del sector como se ha mencionado reiterativamente se debió a una falta de planeación y definición de políticas industriales sectoriales del país en cuanto a que los programas industriales se confeccionaron por varias décadas a la gran empresa, como un modelo de la situación mundial, donde lo grande y la producción en economías de escala se considera sinónimo de eficiente y exitoso y en contrapartida lo pequeño de ineficiente.

Ante este paradigma que ha permeado a nuestra sociedad durante varias generaciones; el pequeño y micro empresario se tiene que plantear nuevas formas de razonamiento y actuación para el apropiado logro de sus objetivos y metas, donde el reconocimiento a sus propias habilidades y flexibilidad de su estructura interna le permitirá insertarse en este entorno turbulento como lo ha caracterizado Ansoff. De esta manera el éxito si bien en gran medida se deberá a los factores internos de las MYPE's el gobierno toma un papel importantísimo en la regulación y promoción industrial.

II.6.1 POLÍTICAS DE PROMOCION PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MEXICO

Durante la época del modelo de sustitución de importaciones, la política consistió básicamente en otorgar protección a productores nacionales por medio de restricciones cuantitativas a la importación sin definir áreas de prioridad, utilizándose un concepto más genérico, el de Industrias nuevas y necesarias (ley de Industrias nuevas y necesarias). Por diversas razones la inversión privada no creció por lo que el gobierno aumentó sus subsidios. En esta primera etapa no se consideró dentro de la legislación a las empresas por su tamaño, por lo que la promoción de la PyME estuvo a cargo de la banca de desarrollo.

²² Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, 1990/1994.

²³ INEGI, *Ibidem*.

Durante los sesenta, la política de sustitución de importaciones se modificó como resultado del auge petrolero y es en este periodo que se publicaron los primeros "Programas Industriales" (Plan Nacional de Desarrollo 1978-1982). Como se esperaba, los recursos adicionales del petróleo indujeron mayores inversiones, incrementándose la capacidad industrial, las ramas industriales más dinámicas en este periodo fueron maquinaria y equipo (10.25%), maquinaria eléctrica y electrodomésticos (10.12%), equipo de transporte (9.24%), papel (7.48%) y muebles no metálicos (7.27%).

Al aparecer la crisis de financiamiento de la balanza de pagos la política económica cambió de un modelo protegido a uno de promoción de exportaciones y la desaparición de subsidios así como la sustitución del régimen de protección de permisos previos por tarifas, donde se enfatiza una estrategia de cambio estructural. Al iniciarse los noventa, se publicó un nuevo programa industrial (Programa de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990-1994-PRONAMICE), cuyos objetivos nuevamente están imbuidos de un espíritu de competitividad.

El abanico de programas para la promoción de la industria en México tiene un largo recorrido, en ellos se busca promover actividades de **generación-difusión-utilización** de conocimientos científico-tecnológicos en la industria, la clasificación de estos programas obedeció a diversos criterios -como lo menciona Alejandra Nodal²⁴, en este caso los instrumentos de promoción son diseñados a mediados de los 40's, así en 1947 los dos grandes instrumentos predominantes son los **permisos de importación y los aranceles**.

En la siguiente tabla se mencionan los instrumentos considerados como de promoción.

- Aranceles y Permisos previos de Importación.
- Programas de fabricación.
- Estímulos Fiscales: DDDI, Acuerdo VI De 1975.
- Fidelcomisoso NAFIN-BANCO DE MEXICO *
- Certificados de devolución de Impuestos para exportadores.
- Centros de capacitación de mano de obra.

* Se refiere a los fondos : FOMEX, FOMIN, FONEI, FOGAIN, FONEP, FIDEN

Solo Fomin y Fogain son los que en forma explícita apoyan a las pequeñas y medianas empresas. La **evolución** que tuvieron estos instrumentos se nota en la siguiente cronología.

²⁴ Alejandra Nodal Egea "Instrumentos de Política Científica y Tecnológica en México, pp 215, El Colegio de México 1977.

1953 Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (Fogain). Apoyar a las MyPE's por medio de créditos preferenciales (bajas tasas de interés) garantizadas por Nafin, canalizadas a través de la banca comercial o uniones de crédito.

1967 Fondo de Estudios y Proyectos (Fonep). Financiar estudios de evaluación de proyectos.

1970 Fondo de Conjuntos, Parques y Ciudades Industriales (Fidein). Descentralizar y ayudar a las MyPE's a construir sus instalaciones.

1972 Fondo Nacional de Fomento Industrial (Fomin). Promover la creación de nuevas empresas a través de operaciones de capital de riesgo.

1978 Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (Pai). Coordinar los diversos programas de crédito existentes y promover interrelaciones con instituciones tecnológicas.

1982 Nafin reasume su promoción a las MyPE's a través de la concentración de las funciones de todos los fondos en una sola ventanilla y cambia las operaciones de crédito directas por operaciones de descuento.

1990 - 1993 Se establecen los siguientes programas básicos:
a través del programa Micro y pequeña empresa (Promup).

- a) Modernización
- b) Infraestructura Industrial.
- c) Desarrollo tecnológico.
- d) Mejoramiento del medio ambiente.
- e) Estudios y asesorías.
- f) Programa Impulso

De acuerdo a los aspectos que en cada país se le da a la promoción de las MyPE's podemos destacar los siguientes:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| - Marco jurídico normativo | - Financiamiento |
| - Promoción | - Tipo de Garantías |
| - Organización | - Capacitación e Información |
| - Asistencia técnica | - Tecnología |

En el siguiente cuadro podemos apreciar los aspectos relevantes que hay en México y se complementa con el posterior cuadro a matriz.

MEXICO Y LA PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA		
MERCADO	EMPRESARIOS	FINANCIAMIENTO
ASOCIACION DE MICROEMPRESAS PARA ADQUIRIR INSUMOS	INTEGRACION VERTICAL DE EMPRESAS	CONDICIONES PREFERENCIALES DE CREDITO Y FOMENTO
SE FOMENTAN LAS EXPORTACIONES DE LAS MYPE's	CURSOS DE FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	ASOCIACION DE EMPRESARIOS PARA ADQUIRIR CREDITOS
GARANTIAS	ASISTENCIA TECNICA	
SISTEMA DE GARANTIAS AL CREDITO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA	ASESORIA SOBRE DESARROLLO TECNOLOGICO	
MARCO JURIDICO, PLANES DE DESARROLLO QUE COMPRENDEN A ESTAS EMPRESAS EN LA POLITICA ECONOMICA NACIONAL		

La siguiente matriz analiza aquéllos aspectos relevantes de los países seleccionados:

CONCEPTO	U.S.R.	CHILE	ITALIA	ESPAÑA	COBR
AMBICO JUBICO COMBITIVO	Amplio margen de apoyo.	En 1976 se creó el ministerio de apoyo a la MyPE. NRC.	Ley de Fomento Tecnológico. Ley de apoyo a las MyPE.	Plan de Desarrollo con leyes específicas.	El V plan de desarrollo económico, cubre las regulaciones de la PyME.
PROMOCION	Funcionan los SBA en todo el país.	PROs apoyan la promoción y creación de nuevas Empresas.	Se fomenta la asociación de empresarios para resolver problemas de desarrollo, mercado, etc.	Centro Nacional de documentación realiza investigaciones del sector.	SMPC apoya la promoción.
CAPACITACION e INFORMACION	El sector privado cuenta con una amplia gama de institutos y programas.	A través de los PROs y los problemas regionalizados.	Los consorcios dan apoyo en la exportación de sus asociados.	Escuelas de formación Ejm presencial.	KIET apoya los estudios de comercialización y desarrollo.
ASISTENCIA TECNICA	Cuenta con apoyo de más de 500 Universidades, ICS e institutos privados y programas.	incubadoras, Centros de Tecnología, Redes de Información. A través de PROs.	Los consorcios apoyan para la exportación y logística.	Institutos de Pequeña Empresa, desarrollo de tecnología. Capacitación de mano de obra.	A través de KIET apoya en la concepción y diseño.
TECNOLOGIAS	Se apoya en los 6 progr mas de capacitación de todo el país.	Uso intensivo de tecnología.	Modelo de especialización flexible que reduce la escala mínima de producto eficiente.	Centro Nacional de Documentación e Instituto de Investigación y Desarrollo de Tecnología apropiada.	Uso intensivo de tecnología y mano de obra especializada.

GARANTIAS	La S.B.A. garantiza hasta el 40% el monto de la inversión.	Cartas de crédito del gobierno. Apoyos diversos de la seguridad social a las MYPE's.	Los consorcios financieros privados garantizan créditos a corto plazo.	Mecanismos de garantía para apoyo de la PYME.	A través de la SMPC.
FINANCIAMIENTO	Existen 10 programas en todos los niveles de gobierno y asociaciones para apoyo y asesoría.	Banco de Desarrollo. Ley de préstamos. Tarifas preferenciales.	Tasas de interés preferenciales para la MyPE y desarrollo tecnológico.	Créditos blandos a mediano y largo plazo.	La ley establece mecanismos de inversión para la MyPE.
ORGANIZACION EMPRESARIAL	Existen 100 centros de desarrollo.	Entrenamiento. Logística. Incubadoras.	Integración vertical en las pescares. Exportación. (ED. Crédito. Servicios técnicos.	Subcontratación y formación de empresarios.	El KIET apoya la logística.

II. 7 LAS ENSEÑANZAS OBTENIDAS.

La situación actual internacional de la micro, pequeña y mediana empresa no es exclusiva de México, en otras latitudes hemos observado que el impacto e importancia que ha alcanzado este sector se debe principalmente a que el empleo generado es sustantivo en la economía, una de las reflexiones que debemos hacernos es que en los países industrializados el fenómeno del corporativo se ha agotado, pero en nuestros países en desarrollo de economías intermedias el fenómeno de las PyME's ha sido tradicional. Por lo que debemos reconocer que en nuestros países las PyME's resultan una tradición por lo que las estructuras actuales de promoción deberán ajustarse a este sector y no el sector a las políticas, sobre todo cuando el sector informal de la economía ha ocupado un espacio en nuestros países, de manera que la promoción para que este sector se regularice deberá encontrar más beneficios que trabas ya que actualmente el diferencial de costos marginales por formalizarse no le es atractivo. En México se cree que este sector informal representó en 1985 el 25.7% del PIB nacional, no todo el sector es micro y pequeña empresa, la evidencia disponible muestra que para los países industrializados en general, (OECD), la proporción que representan las actividades subterráneas con respecto a su PNB, se ubica en un rango de entre 4.1% para Japón y 30.33% para U.S.A. e Italia²⁵. En el siguiente esquema vemos la problemática originada en los países desarrollados para la promoción de las PyME's.

Para las PyME's en México se ha hecho el diagnóstico muy completo por parte de NAFIN (ver esquema), inclusive la dirección de investigación y desarrollo ha propuesto soluciones a todos los problemas detectados, sin embargo y a pesar de toda la reglamentación habida, la capacidad de respuesta tanto del financiamiento como de la actitud del propio empresario no ha sido la adecuada, por lo tanto creemos que una solución meridiana sería establecer dentro de las Instituciones de Educación Superior los centros de apoyo, asesoría, gestiones para las PyME's, creando el circuito empresa-investigación, estableciendo reconocimientos al investigador que tenga dentro de sus actividades, relaciones productivas con los empresarios.

La manera en que se podría establecer esta asesoría partiría de los elementos teórico-práctica que se tienen en las Instituciones. Al mismo tiempo promover que los exbarcos de Conacyt de algún posgrado participaran en las MyPE's. Y de esta manera abrir una bolsa de trabajo específica para el sector y que los egresados se integren e interesen en las mismas, sería una aportación de las Instituciones de educación superior a la superación y formación de los recursos humanos de la MyPE.

²⁵ Oscar Vera Ferrer. "La Economía Subterránea en México". CEESEP, México 1990, pp. 88-89.

**EXPERIENCIAS PERCIBIDAS EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL PARA LA
PROMOCION DE LAS PyME's**

	SOLUCIONES	U.S.A.	CANADA	ITALIA	ESPAÑA	CORER	MEXICO
	1. Los consorcios de empresas chicas y pequeñas se constituyeron para proporcionar información, enlaces y trámites necesarios para vender en el mercado interno y exportar su producción.		X	X	X	X	—
	2. Programa para modernizar y reforzar actividades críticas, medidas para apuntalar empresas que operan bajo severas desventajas en el mercado.	X				X	
1. MERCADO	3. Regimen de compra preferente que hace el gobierno de productos elaborados por la MP y ME.	X	X			X	—
	4. Asociación de microempresas para adquirir insumos.		X	X		X	>
	5. Se establece una coordinación del gobierno con las empresas para facilitar el acceso al mercado nacional e internacional.	X	X	X	X	X	—
	6. Infraestructura, ferias y exposiciones de productos y servicios conexos.	X	X	X	X	X	—
	7. Se fomentan las exportaciones de las PyME's.	X	X	X	X	X	<
	1. Difusión y demostración en centros de prueba pública.						—
	2. Asesoría en institutos y centros de investigación públicos y privados.	X	X	X	X	X	—
2. TECNOLOGIA	3. Asociación de las PyME'S en tecnología aplicada.	X	X	X		X	—
	4. Centros regionales de difusión tecnológica.	X	X				—
	5. Centros de proceso-producto.	X		X			—
	6. Centros regionales de prueba y verificación.						—
	7. Centros de verificación y desarrollo de tecnología de punta.		X	X			—
3. ORGANIZACION EMPRESARIAL	1. Integración vertical de Empresas.	X	X	X			>
	2. Consorcios de producción, financieras y desarrollo tecnológico.	X		X	X		—
	3. Cursos de formación y perfeccionamiento empresarial.	X	X	X	X		/

4. FINANCIAMIENTO	1. Condiciones preferenciales de créditos de fomento.	X	X	X	X	X	X
	2. Asociación de empresarios para adquirir crédito.			X			>/
5. GARANTÍAS	1. Sistema de garantía al crédito para la pequeña empresa.	X	X	X	X	X	<
6. CAPACITAC. DE MANO DE OBRA	1. Programas para capacitar mag. dos, medios, operarios, extensionistas y consultores.	X	X	X		X	—
	2. Programas para jóvenes profesionistas.	X		X			X
7. ASISTENCIA TÉCNICA	1. Difusión del modelo de especialización flexible.			X	X	X	—
	2. Asesoría sobre desarrollo tecnológico.	X	X	X	X	X	>
	3. Estación de prueba de campo.			X			
	4. Asesoría para emprender y consolidar empresas.	X	X	X	X	X	—
8. MARCO JURÍDICO NORMATIVO	1. Planes de desarrollo que comprenden las PYMES en la política económica nacional.		X	X	X	X	X
	2. Amplio marco legal favorable.	X	X	X	X	X	/
9. PROMOCIÓN	1. Estímulos fiscales.	X	X	X	X	X	X
	2. Promoción de industrias seleccionadas.	X	X	X	X	X	—
	3. Ferias y exposiciones permanentes.	X		X	X	X	—

NOTAS: Para el caso de México tenemos: — No existe.

X Completo.

/ Programa parcial.

< Existe el programa, pero no opera.

> Lo señala el programa.

Fuente: INAFIN, Ibidem.

CAPITULO III

FACTORES COMPETITIVOS.

En la situación actual de nuestras organizaciones productivas no importando su tamaño ni situación financiera todas andan en busca de la panacea para permanecer en el mercado y ocupar cada día una mejor posición, sin embargo la apropiación de esta panacea no es sino la consecuencia del trabajo continuo, sistemático y creativo de todos los integrantes de la empresa que deben estar en sincronía con elementos externos que si bien, en algunos no se puede actuar al menos se obliga a que el empresario los conozca para actuar con la debida antelación.

El estado actual teórico de la competitividad se ha centrado en las grandes corporaciones, sin embargo la importancia que guardan actualmente en el ámbito Internacional las MYPE's hace que se busquen soluciones en otros entornos y se escogan las más apropiadas al entorno propio y al grado diverso de problemas que enfrenta diariamente este sector en México.

La propuesta de este capítulo es revisar el estado que guardan algunos trabajos empíricos de destacados autores en el ámbito del desarrollo de productos exitosos, cuya relación ESTRUCTURA-ORGANIZACION-ACTITUDES, guardan una relación importante con la competitividad.

Lo que nosotros relacionamos como ESTRUCTURA-OBJETIVOS-ESTRATEGIA.

Los siguientes autores han reconocido y han hecho énfasis en la dicotomía éxito-fracaso, de tal suerte que los fracasos van relacionados con la desaparición de productos o incluso con empresas. Desde los primeros estudios de Schumpeter ya se reconocen los beneficios del cambio técnico, en el cual la característica sobresaliente es, la dinámica de las organizaciones para estar siempre alertas de percibir este cambio.

Así es como la mayoría de los autores que revisamos reconocen al cambio técnico como el principal impulsor de la competitividad traducida esta, como la posibilidad de que las organizaciones permanezcan y se sostengan en los actuales mercados. Los autores analizados son:

III.1. PHILLIP WAARLEWJIN Y PETER SEEGAR.²⁶

Estos autores analizan la rentabilidad de las empresas pequeñas y medianas en Alemania y proponen que la administración estratégica sea una herramienta clave que deben desarrollar para lograr un éxito rotundo. En su investigación destacan los siguientes argumentos que consideran puedan resultar de mayor relevancia para nuestro caso:

Recomiendan que se debe dar mayor énfasis al entrenamiento de la planeación estratégica a los directivos así como a su mejoramiento y promoción.

Una segunda conclusión es que se debe eliminar la principal barrera para la implantación de la planeación estratégica siendo esta la rigidez de las estructuras organizacional y seguida por el estilo de liderazgo de los gerentes empresarios. (gerente - empresario = dueño)

La siguiente conclusión extraída se basa en el reconocimiento de la flexibilidad como una capacidad para ajustar los programas de planeación a las necesidades de las empresas. Este caso se puede reconocer como la necesidad de ajustar la cultura del gerente y cuerpo directivo a las metodologías de planeación modernas.

III.1.2 ALAN M. RUGMAN.²⁷

En un Informe de sus resultados con las grandes corporaciones de Canadá, propone se aprovechen estas experiencias para las MYPE's de su país en el área de las capacidades gerenciales y logísticas alcanzadas en este sector, y que generalmente son transnacionales proponiendo en definitiva que se ligen estas capacidades con las ventajas comparativas de la nación para que se puedan traducir en valores agregados para el consumidor. En este estudio destaca la importancia que se debe dar a las relaciones endógenas de la estructura empresarial en donde el poder de negociación del empresario resalta preponderantemente para lograr incursionar en mercados de alta competencia internacional.

²⁶ Phillips Waarlewjin and Peter Seegar, Strategic Management: The Key To For Profitability In Small Companies. Long Range Planning, V.26, No.2, pp 24-30 Great Britain; 1993.

²⁷ ALAN M. RUGMAN * STRATEGIC FOR NATURAL COMPETITIVENESS*. Long Range Planning, V.20, No.3, pp 92-97. Great Britol n.1987.

III.1.3 JOSEPH DUFFEY.²⁸

En este estudio realizado en U.S.A., el autor reconoce que la fuerza competitiva del país se ha deteriorado y que para recuperarla en el actual entorno se deberá basar en el dominio de las altas tecnologías de producción, así como en el dominio de la innovación de nuevos productos enlazadas con una mano de obra altamente eficiente desarrollada en pequeñas empresas. Reconociendo que los principales obstáculos a vencer son las actitudes hacia el trabajo la gestión del gobierno como promotor y el entendimiento entre los empresarios y el trabajador. Las principales observaciones que podemos extraer para nuestro interés son la preocupación de la capacitación de la mano de obra del trabajador norteamericano así como la actitud que tienen hacia el trabajo y en la constante preocupación por desarrollar tecnologías de alta valor agregado.

III.1.4 DAVID PAKER²⁹

Propone que el reconocimiento de una amplia capacidad gerencial estratégica permite a las empresas mantener una ventaja competitiva sostenida y cuya principal tarea será el poder percibir y reconocer el entorno competitivo, en donde las necesidades del cliente externo e interno varían en rangos muy amplios, para el entorno interno resalta como una cualidad destacada el poder identificar ampliamente las capacidades o factores clave que proporcionan valor agregado a los productos o servicios que se proporcionan y en el contexto externo seguir muy de cerca la movilidad de las barreras en la industria o sector donde se actúa. De este análisis la mejor enseñanza a destacar es la capacidad de percepciones que debe desarrollar el cuerpo directivo para percibir y actuar en consecuencia de las señales del mercado y de las capacidades de la organización.

III.1.5 MYRES Y MARQUIS.³⁰

En este clásico, los autores analizan la innovación como uno de los factores clave del éxito de las empresas al realizar su investigación sobre 500 innovaciones así como de varias características asociadas a él, las principales conclusiones que podemos extraer para nuestro caso serían:

²⁸ JOSEPH DUFFEY California Management Review Competitiveness and Human Resources . Spring 1988, pp.98-100, USA.

²⁹ DAVID PAKER, "Managing Assets and Skills : The Key to a Sustainable Competitive Advantage. California Management Review, Winter 1989, pp 91-100, USA.

³⁰ Myres, S. and Marquis. "Successful Industrial Innovations: A Study of Factor Underlying Innovation in Selected Firms. National Science Foundation Report. No. NSF 69.17 Washington, D.C. U.S.A.

- ♦ El énfasis en reconocer el factor de la demanda comercial es un elemento que aparece continuamente en el desarrollo de los productos exitosos .
- ♦ El cambio técnico, basada en pequeñas innovaciones incrementan la competitividad.
- ♦ Los contactos personales y las experiencias personales son las fuentes principales de Innovación.
- ♦ Las administración así como la gestión de las innovaciones son tareas específicas que deben ser tomadas en cuenta por la administración central.
- ♦ La principal aportación para las MyPE's están en el enfoque de mercado para la retroalimentación del proceso y producto, el cambio menor que se genera en la célula de las líneas productivas y el factor humano con su participación puede desarrollar a la empresa.

III.1.6 COOPER, R. G.³¹

En el estudio "Newprod" identificó a través de un cuestionario de 77 variables tanto los factores de éxito como facilitadores y las barreras, en la introducción de nuevos productos exitosos (reconozcamos que en la medida que una empresa es capaz de innovar los productos existentes o bien de lanzar nuevos, permanece y en algunos casos liderear el mercado).

Los factores exitosos son:

- 1) La continua introducción de un producto superior y único.
- 2) Conocimiento del mercado y aprovechamiento eficiente de él.
- 3) Sinergia técnica y eficiencia.

En este estudio notamos que se da poca énfasis sobre la comunicación, el personal y el comportamiento gerencial.

III.1.7 PETERS Y WATERMAN³²

A través de un clásico sobre el éxito de las empresas norteamericanas, los autores identificaron atributos que poseían las corporaciones:

³¹ Cooper, R.G. Project New Prod: Factors in New Product Success European Journal of Marketing, Vol. 14, No. 5/6 pp. 827-891, 1980.

³² Peters y Waterman, Jr. En búsqueda de la Excelencia. Larzer Press. México, 1988.

- 1) Los recursos humanos emprendedores.
- 2) Actitudes, manejo de los valores y liderados por un grupo gerencial emprendedor, compromiso.
- 3) Organización. Formas simples y sencillas, adelgazamiento del cuerpo directivo, pérdida simultánea de estructuras rígidas y flexibilidad.
- 4) Mercado. Nicho cerrado para el consumidor y dedicación al negocio conocido.

Una de las principales enseñanzas que con el tiempo se han extraído es la no permanencia de esta excelencia por falta de una continua actitud sostenida.

III.1.8. MAIDIQUE Y ZINGER³³

Identificaron 5 factores que promovieron el éxito de empresas electrónicas, estos factores son:

- 1) Excelencia administrativa y gerencial.
- 2) Beneficios superiores en función del costo.
- 3) Enfoque estratégico del negocio.
- 4) Equipo gerencial.
- 5) Ser los primeros en la entrada hacia grandes mercados crecientes.

III.1.9. RONALD E. THOMAS³⁴

El enfoque tratado por este investigador se centra en la etapa inicial de gestación de los nuevos productos, reconociendo que el seguimiento debe ser seguido aun después de haber lanzado los productos. El autor establece siete factores clave de éxito:

- 1) Comunicar a los actores clave de la organización, la estrategia a seguir, así como participarles de la visión en conjunto de los cambios necesarios.
- 2) Comprensión cabal del entorno externo e interno con objeto de identificar los riesgos.

³³ Maidique M.A. and Zinger, B.J. A model of New Product Development. IEEE Transactions on Engineering Management Vol. EM-31, pp. 199-203, Nov. 1984, U.S.A.

³⁴ Ronald E. Thomas. Strategic Success Factors In New Product Development. Design for Competitiveness, Proceeding of the International Conference on Technology Management, Denver, Colorado, U.S.A. 1993, pp. 683-700.

3) Formar un equipo de trabajo personal que deberá poner en práctica tanto las estrategias como el logro de los objetivos.

4) Con respecto al mercado. El buen conocimiento del mercado permitirá una adecuada posición de la empresa.

5) Tecnología. Son varios los factores involucrados en este concepto como pueden ser los procesos, el producto, sistemas de Información y otros que deben ser coordinados apropiadamente.

6) Logística. Son varios los elementos que dan soporte a este factor en donde se incluyen aspectos como servicio al cliente, calidad, recursos humanos y finanzas.

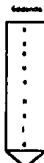
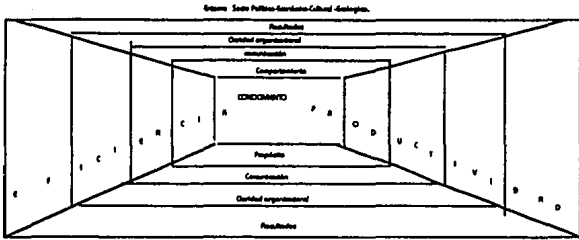
7) Curva de Experiencia. La apropiada acumulación de experiencias adquiridas durante el proceso y desarrollo abarcan aspectos organizativos y de provisión de estructuras, así como la fijación de responsabilidades y recompensas.

Uno de los aspectos sobresalientes en este estudio es que no existe ninguna relación entre el tamaño de la empresa y los factores de éxito alcanzados, por lo que es válido el que podamos apropiarnos de algunas experiencias para ser aplicadas en la MyPE.

III.1.10. JOSÉ GIBAL BARNES.³⁵

En sus trabajos de Investigación y desarrollo profesional ha logrado catalizar los aspectos más pertinentes a la competitividad y eficiencia organizacional en el ámbito nacional, por lo que consideramos que los aspectos tratados en el ámbito del Cambio Técnico a través de lograr una cultura de efectividad dentro de la empresa tienen una vigencia en el actual contexto, en sus obras resaltan las siguientes 5 variables:

³⁵ José Giral Barnes. Estrategia Tecnológica Integral. Teoptona, México, 1986. "Cultura de Efectividad" Idex-Zabre-MAés., 1991.



CULTURA DE EFECTIVIDAD

Los cuales tienen que incidir a toda la organización como puede apreciarse en la anterior figura resaltando una participación destacando el factor humano como elemento o actor principal en el cambio de las actuales estructuras, con un visión de la organizaciones más comprometida con su entorno externo e interno. En sus últimos trabajos se compromete con la necesidad de que el empresario reconozca una SECUENCIA en el proceso de realizar las actividades, esta es que no se le puede pedir que el empresario trabaje métodos de manufactura flexible o tecnologías de primer mundo cuando no ha aprendido, asimilado y desarrollada las primeras lecciones del mundo empresarial que incluye la percepción del entorno, tecnologías, financiamientos, desarrollo organizacional y relaciones con sus pares.

III.1.10 PROPUESTA DE FACTORES COMPETITIVOS A DESARROLLAR POR LAS MYPE'S EN MEXICO.

Ante la evidencia mostrada creemos pertinente proponer los siguientes 5 factores competitivos que se deben implantar en las actividades de las MYPE en México. Con objeto de que las MYPE's, desarrollen y capitalicen sus propias potencialidades.

- 1) Visión estratégica competitiva de la gerencia.
- 2) Formación de un equipo de trabajo comprometido.
- 3) Poseer una base tecnológica en toda la empresa.
- 4) Adoptar un enfoque dirigido hacia el mercado.
- 5) Establecer una cadena logística desarrollada.

A continuación explicaremos nuestro punto de vista de lo que debe tener cada uno de los anteriores factores.

1) **VISION ESTRATEGICA.** Corresponde a una responsabilidad de la gerencia general; pero requiere ser compartida por otros niveles clave, para que tomen cada uno el horizonte apropiado de su gestión y responsabilidad.

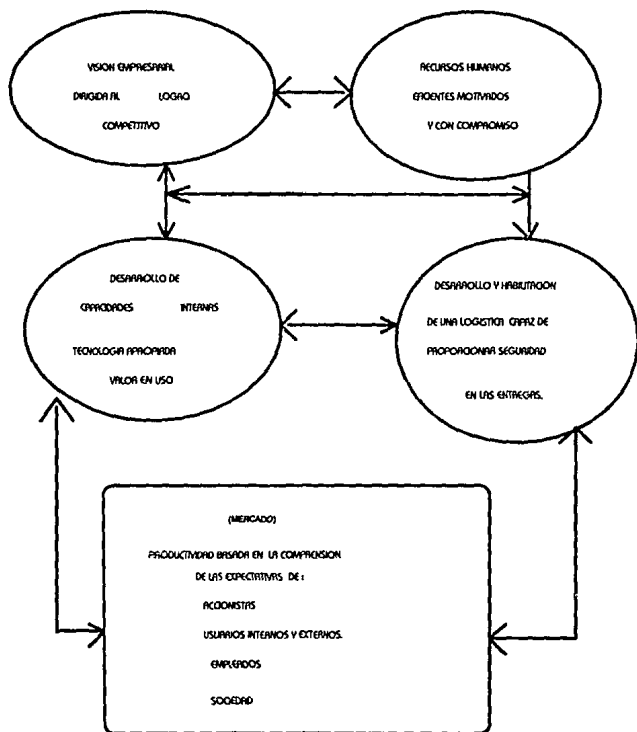
2) **FORMACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO COMPROMETIDO.** Se requiere de la conformación y desarrollo del equipo humano tanto externo como interno con el afán de sumar sinergia que sean traducidas en la obtención de un producto y/o servicio que satisfaga las expectativas del usuario.

3) **POSEER UNA BASE TECNOLOGICA EN TODA LA EMPRESA.** El contar con una tecnología adecuada y prospectar las necesidades de ella lo que los hará menos dependiente del exterior, por lo que al conocer el grado de madurez de la tecnología en uso, los hará más competitivos e independientes en nuestras decisiones, siempre en la búsqueda de la innovación a través de la percepción del cambio menor.

4) **ENFOQUE DE MERCADO.** Una necesidad básica es el que cualquier empresa de bienes y/o servicio incorpore a su producto fielmente las expectativas del usuario, haciéndose necesario desde la concepción o compra de la tecnología utilizada para el producto o servicio ofrecido. Esto requiere de medir y dar seguimiento a las expectativas de clientes y competencia.

5) **CADENA LOGISTICA DESARROLLADA.** Ante la actual competencia la incorporación del concepto de cadena de valor, toma importancia en el sector de las MYPE, ya que si bien inicialmente esta cadena tiene eslabones productivos rotos deben surgir otras alternativas para complementar los servicios y/o productos ofrecidos, mientras se desarrollan esos eslabones ausentes para integrar el valor que se requiere.

En el siguiente esquema se visualizan estos alterios, los cuales engloban la mejor opción para la MYPE, según nuestro alterio, pensando que el empresario al principio deberá apoyarse en otras instancias para primero descubrir sus propias habilidades, incorporarlas a sus actividades rutinarias y aprender a desarrollar sus propios esquemas de desarrollo, los que al final serán los que reconocerán y tendrán mejores posibilidades de éxito.



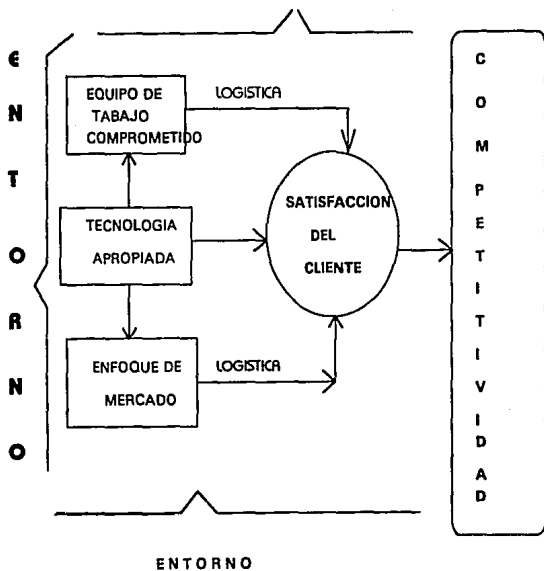
ENFOQUE COMPETITIVO PROPUESTO PARA ADOPTAR EN LAS MYPE's

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA COMPETITIVA PARA LAS MyPE's.

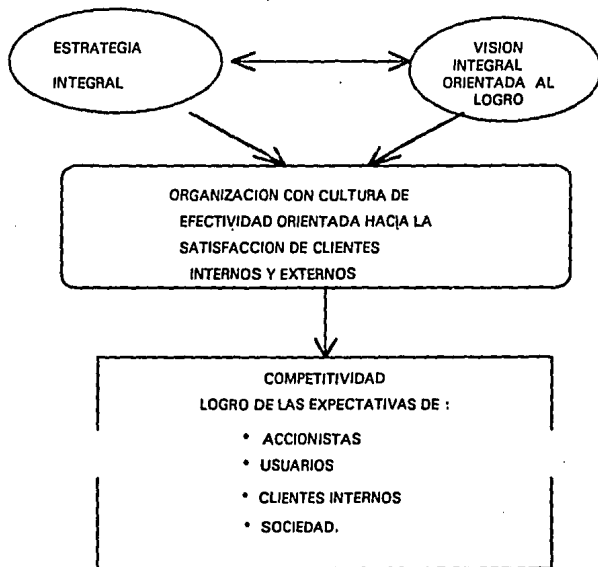
Con el anterior esquema, nos apoyaremos para visualizar un marco de referencia que nos servirá para ligar los cinco factores clave competitivos propuestos, que deberán apropiarse a desarrollar las MyPE's en su búsqueda de la competitividad. El desarrollo de los diagramas y su conceptualización se realizaron tomando en cuenta las propias experiencias en el ámbito empresarial e inspirados en la necesidad de ligar el factor **tecnología y recursos humanos** en un binomio que debe ser reconocido y adoptado en forma urgente dentro de las organizaciones productivas.

La importancia del desarrollo de los diagramas en donde pretendemos se muestre una serie de actividades y actitudes deseables por parte de los integrantes de una empresa no es única, ya que como se menciona antes, cada empresa deberá realizar su propia tarea para lo cual el compromiso y el reentrenamiento deben ser elementos vitales para su adopción. No pretendemos que aunadas a las preocupaciones cotidianas del pequeño empresario le sea difícil la comprensión y aplicación de los factores sugeridos.



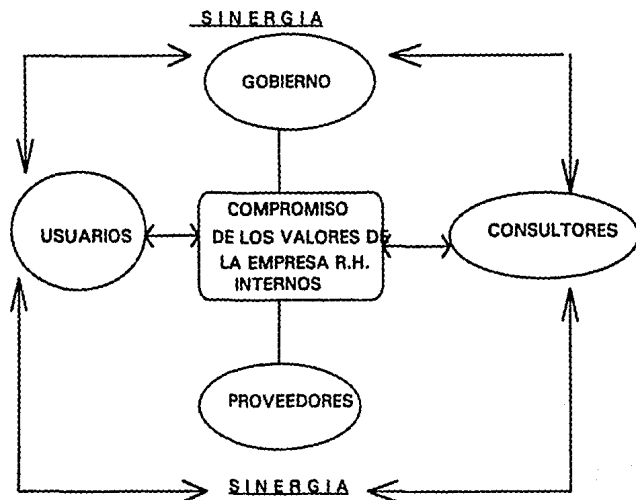
IV.1. VISION ESTRATEGICA DE LA GERENCIA.

La gerencia general deberá involucrar a todas las áreas en el desarrollo y comprensión de la estrategia a seguir, dicha estrategia deberá ser acompañada también de una visión dirigida hacia el logro de los objetivos, mediante metas específicas que logren propiciar el cambio requerido hacia la condición necesaria de una cultura de efectividad, resultando ser un factor crítico y fundamental que permitirá al empresario acercarse a una comprensión del entorno de manera realista. En el siguiente diagrama podemos ilustrar esta concepción y sus relaciones.



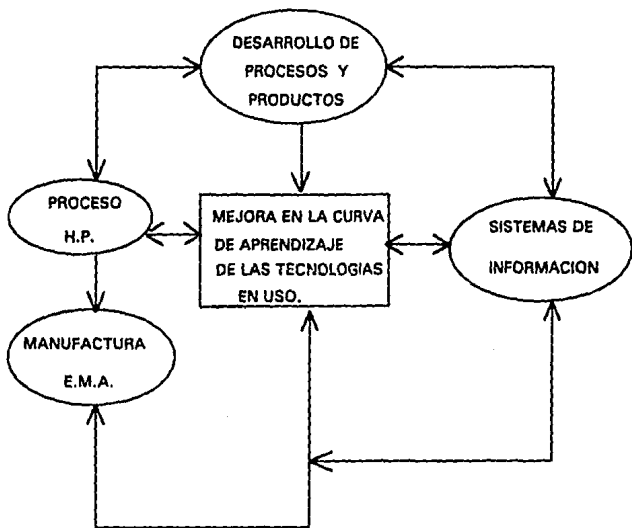
IV. 2. FORMACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO COMPROMETIDO.

Una vez establecido el primer factor de la visión estratégica y comprometidas las decisiones en la búsqueda de efectividad, el equipo de trabajo que va a operarlo e implantarlo deberá poseer una actitud positiva hacia el cambio y deberá predominar el compromiso hacia el logro, debiendo reconocer en cada trabajador, las habilidades y el grado de potencialidad y libertad para la promoción de iniciativas y creatividad. En la formación del personal ejecutivo el énfasis se debe dar en el desarrollo de habilidades comunicativas, el pensamiento estratégico, el estímulo y la promoción de los subtemas; asimismo la sensibilidad directiva en esta política se deberá incorporar a proveedores, consultores, clientes y al usuario del producto. En el siguiente diagrama se ilustra la anterior concepción y sus relaciones.



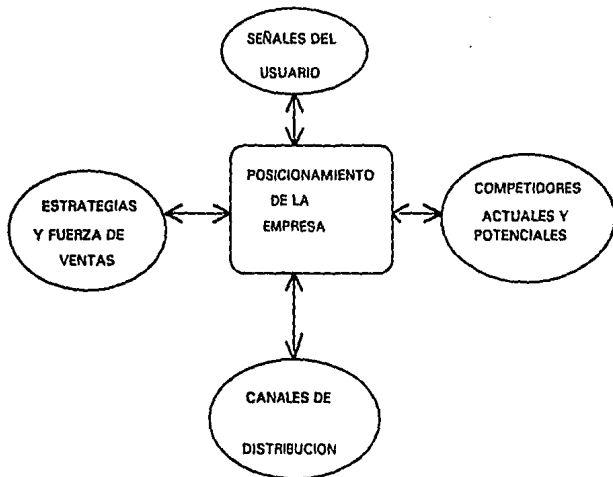
IV. 3. POSESION Y APLICACION DE LA TECNOLOGIA APROPIADA.

Las necesidades de cumplir con las especificaciones pedidas por el usuario dentro de los actuales estandares, nos debe hacer conscientes del compromiso, de poder satisfacer estas demandas con la calidad y el precio adecuado. Para ello, el tener conocimiento de las especificaciones mínimas adecuadas, y que estén de acuerdo con las habilidades del proceso (EMR/HP), hará que el productor este en un nivel apropiado de costos, siempre que podamos aprovechar las capacidades internas y los sistemas de información para nuestra correcta toma de decisiones y la promoción del desarrollo de la Innovación del proceso y del producto. En el siguiente esquema se visualizan las relaciones que deben existir en la apropiación de la tecnología.



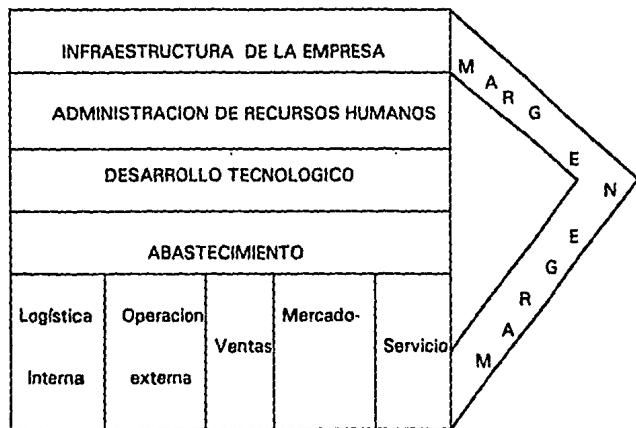
IV. 4. ADOPCION DE UN ENFOQUE DIRIGIDO HACIA EL MERCADO.

El entender y comprender los mensajes explícitos e implícitos que manda el mercado, resulta ser una actividad tremendamente demandante para la gerencia. Un requisito mayor lo representa el decidir lo que el cliente desea para hacerlo y no lo que nos gusta hacer. Los sistemas de Inteligencia y redes de Información deben estar conectados a nuestra organización. Este es un factor relegado en las MYPE's por dos razones: la falta de recursos económicos y el desconocimiento de donde y como obtenerla. Sin embargo en el acercamiento con centros de Información se podrá subsanar esta deficiencia para conocer las expectativas del cliente y de la competencia. En el siguiente esquema desarrollamos las relaciones apropiadas, que deben existir para insertarse en forma exitosa en el mercado.



IV. 5. ESTABLECIMIENTO DE UNA CADENA LOGISTICA DESARROLLADA.

La logística requerida para las MYPE's se fundamenta en el apropiado desarrollo de todas las actividades internas y externas para entregar un producto apropiado en el tiempo y en el precio adecuado, entendiendo que el cliente puede ser interno o externo, el desarrollo de una cadena del valor deberá ser una prioridad a alcanzar en el menor tiempo siendo conscientes de que la MYPE tiene problemas de recursos humanos y financieros no debe ser excusa el que no se pueda empezar a implementar el establecimiento de esta cadena y así poder programar. Una relación apropiada para establecer asociaciones horizontales entre sus competidores y proveedores, así como con las grandes empresas establecer subcontrataciones donde la transferencia de tecnología será el valor más importante a adquirir.



~Fuente: ILparvor, Ventaja Competitiva; Casos México 1989, p.p. 82.

Los anteriores 5 elementos o factores competitivos se tendrán que adecuar al actual entorno de las MYPE's, lo cual representa como mínimo de parte del gerente-propietario la comprensión global de los beneficios que se pueden obtener si los cultiva hacia dentro de su empresa; así como de conocer su estado actual de eficiencia y de los recursos humanos de que dispone principalmente si son capaces de lograr un compromiso en busca de los logros establecidos. Aun vale decir que al principio no es necesario poseer todos los factores si no que se establezca, un programa para adquirirlos en el mediano plazo. Además de una secuencia para el aprendizaje y desarrollo de actividades. En el siguiente capítulo de esta tesis se propone una metodología para que el empresario sea capaz de implantar sus factores competitivos de acuerdo, a sus propias necesidades y recursos. En el estudio de caso analizado para la empresa G.A. se utilizó esta metodología, llevando el análisis a un estado particular de visión y diagnóstico sin pretender alcanzar a desarrollar los resultados, debido a que las mejoras sugeridas solo corresponden a la gerencia de la empresa que se pueden implementar en el mediano y largo plazo.

IV.6. PROPUESTA PARA IMPLANTAR Y/O DISEÑAR LOS FACTORES CLAVE COMPETITIVOS.

Ante la actual desorientación del sector de la MYPE, y frente a los retos por enfrentar para hacerlos viables en condiciones apropiadas, creemos que será en función de las distintas capacidades adquiridas por el gerente-propietario y de sus colaboradores quienes logren esta viabilidad ya que son las diversas capacidades requeridas en el factor humano lo que en un determinado momento marquen la diferenciación de las empresas. Por lo que este es uno de los factores clave encontrados, sin embargo, se requiere asegurarse que el empresario posea la **visión estratégica** que le permitirá implantar al resto de la organización una dinámica de cambio y participación de los diversos asuntos de la organización. Para el logro de ello, sugerimos se siga una secuencia en donde el reconocimiento del entorno interno y externo viene a ser una prioridad para el empresario, lo cual ante las evidencias mostradas en los capítulos I y II es una exigencia no cumplida, ya que generalmente este empresario está preocupado por los problemas del día, resolviendo las contingencias al momento; sugerimos que sólo le de la importancia a aquellos factores críticos que le afecten a su actividad gerencial y relegue los otros a su cuerpo directivo; estableciendo los controles para supervisión de los demás. El objetivo será entonces que debe reconocer primero aquellos factores del entorno **positivos** adquiridos para acrecentarlos y convertirlos en el futuro en **oportunidades**, eliminar los aspectos **negativos** encontrados y afrontar los **riesgos y amenazas**. En el presente capítulo nos proponemos en primer término destacar la importancia de que el empresario reconozca el estado actual en que se encuentra su empresa y para ello le sugerimos realice un auto diagnóstico o bien haga una lista priorizada de aquellos factores o aspectos clave que más le preocupan o le interesan sin importar si son positivos o negativos, el objetivo buscado primeramente es analizar las causas que originan este comportamiento. La lógica a seguir con este procedimiento, es que hasta no reconocer las causas íntimas que originan dicho comportamiento no se podrá trabajar con ellas y sugerir las mejoras que sean las más apropiadas para lograr la competitividad deseada. Recordando que cada empresa tendrá una situación única. En el siguiente diagrama de flujo se puede apreciar la metodología que proponemos y su desarrollo siguiendo los pasos como se indican en ella.

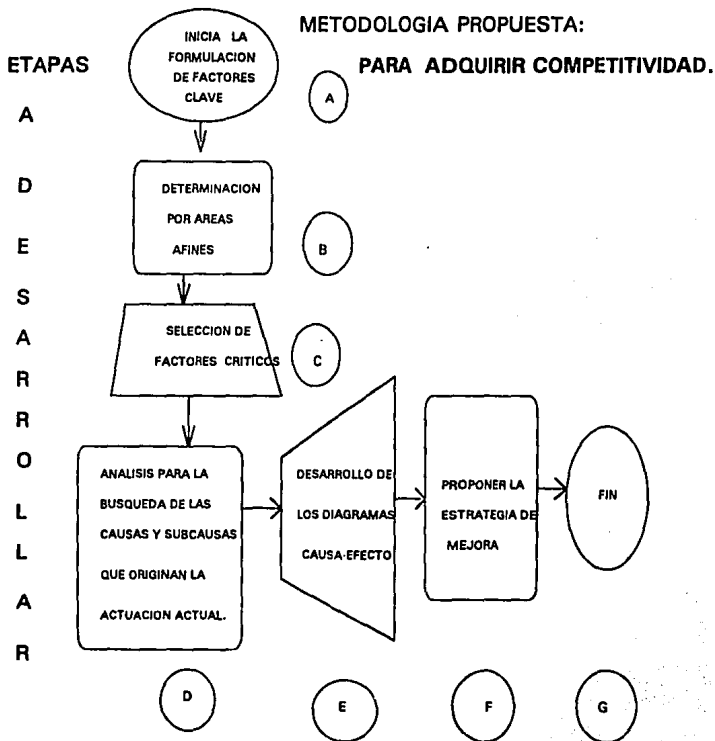


FIGURA IV-1

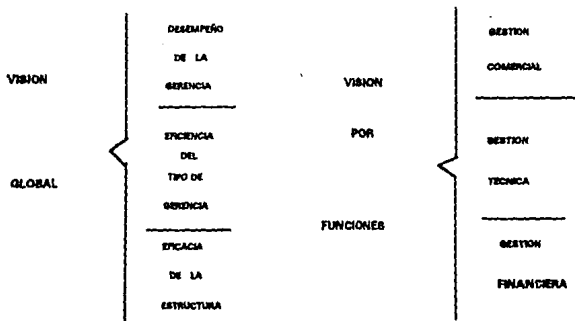
IV.6.1. ETAPA A. Formulación de factores clave para comenzar a establecer los factores críticos que afectan a todo tipo de organización en los siguientes diagramas se aprecia el análisis que deberá realizar el gerente-propietario para la apropiada conceptualización del entorno. En forma particular cada empresa puede servirse de esta guía o bien puede elaborar una sencilla lista donde priorice aquellos elementos que más le preocupan o afectan.

IV.6.2. ETAPA B. Asignación por áreas afines, esta actividad se hace necesaria para detectar los orígenes y las causas que provocan ineficiencia así como involucrar al personal en las soluciones.

IV.6.3. ETAPA C. La selección de factores críticos se debe relacionar con aquellos elementos que tienen una mayor semejanza con su problemática al escogerlos de las Figuras IV-2 y IV-3 observamos que cada empresa podrá seleccionar un diferente juego de opciones lo importante es que no será necesario desarrollar todos los factores sino que sabemos que el liderazgo en las empresas se puede dar con la adquisición de alguna de ellas, si es explotada adecuadamente. Para nuestro caso como generalización para todo el sector y de acuerdo con las evidencias presentadas en los capítulos I y II los factores críticos a los que se presentan regularmente las MyPE's son:

El financiamiento, la tecnología, el mercado y su comercialización, la información y a esto le agregaremos la visión estratégica en las actividades tecnológicas de la empresa. En la TABLA IV se puede apreciar la incidencia o contribución de estos factores a la empresa.

FIGURA IV -2 a ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA



VISION POR FUNCIONES

FIGURA (V-2) b

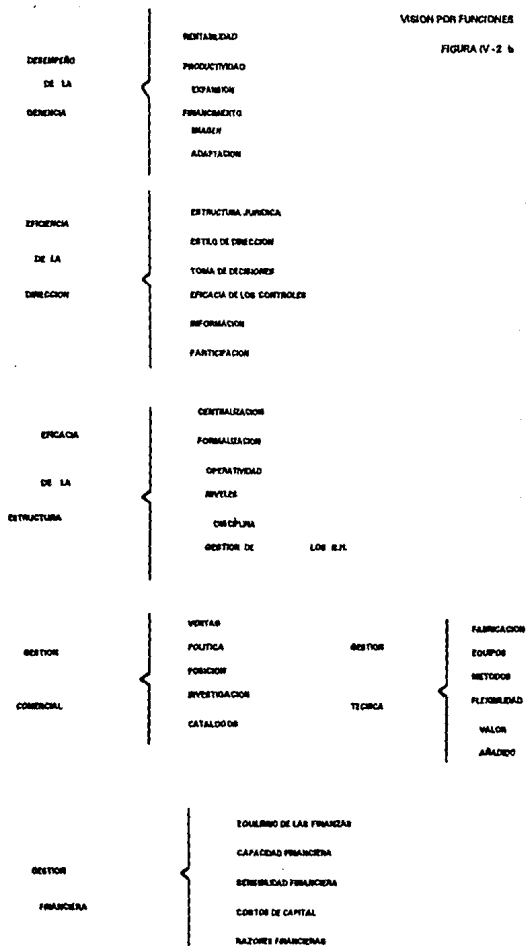
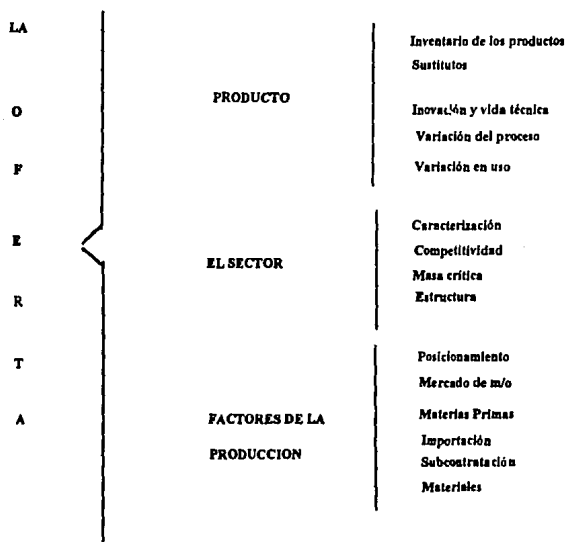


FIGURA IV-3 ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA.



Del anterior diagrama y de acuerdo a los argumentos presentados en los capítulos I y II los factores críticos de la MyPE son: **El Financiamiento, la Tecnología, el Mercado, la Comercialización, la Información y agregaremos la Visión Estratégica en la Gestión Tecnológica Empresarial;** esta última necesaria en el contexto actual turbulento de los negocios.

En la siguiente tabla 4 resumiremos las características encontradas en cada uno de los factores seleccionados de acuerdo al capítulo II, y así, en el siguiente paso podremos analizar las causas que han generado el estado actual en que se encuentran la mayoría de las empresas del sector.

TABLA 4 SITUACION DEL SECTOR MYPE EN MEXICO (1993.)

FACTOR CRITICO	SITUACION ACTUAL EN LA MYPE
FINANCIAMIENTO	<p>Para 1990, el 80% del equipamiento lo hicieron con recursos propios.</p> <p>Para capital de trabajo el 84% lo hicieron de la misma manera. Sus principales dificultades fueron falta de garantías, altas tasas de interés.</p> <p>Por lo que su crecimiento estaba y está limitado a sus propios recursos.</p>
TECNOLOGIA	<p>En la tecnología del proceso es donde se presentan las mayores innovaciones, en la adquisición de maquinaria en las encuestas realizadas por NFFH, se encontró que un 33% se importaba. La capacitación en el trabajo es otro elemento que se ve como problema, el 46% lo denota. La tecnología empleada es adquirida en el 86% de los casos no existiendo programas de asimilación. Las técnicas de logística para la producción no se aplican en la mayoría de los casos.</p>
ENCARGO Y COMERCIALIZACION	<p>La poca integración horizontal del sector de las MYPE, así como la poca participación con las grandes y medianas empresas los ha alejado de los grandes mercados y sobre todo de los más dinámicos en tecnologías de punta dejándoles al mercado interno tradicional de bajas capacidades y poco demandantes de tecnología (92% en 1990) haciéndolos altamente dependientes del consumo interno y de sus contracciones cíclicas (el 11% exporta entre el 1 y el 80% de su producción).</p>
INFORMACION	<p>Las principales fuentes de información de la MYPE, se encuentran en tres ámbitos, revistas o periódicos (47.5%) clientes y colegas (21.7%) y por exposiciones industriales. Los sistemas de información de alerta de algún tipo no existen y no se acercan a los centros de investigación o educación superior por asesorías de ningún tipo.</p>
VISION EMPRESARIAL	<p>La turbulencia en el sector hacen que el empresario este confundido ante la magnitud y variedad de los temas que tiene que dominar y que por su importancia debe no solo conocer, sino dominar. El manejo adecuado de técnicas de gestión basadas en el conocimiento de hechos económicos y tecnológicos que rodean su actividad hacen imprescindible que el gerente-propietario desarrolle una visión estratégica donde una parte importante es monitorear las diversas actividades de la oferta (Figura h-3).</p>

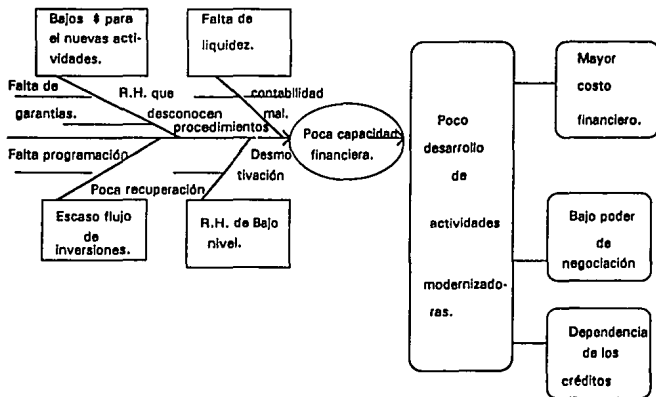
IV.6.4. ETAPA D. ANÁLISIS PARA LA BÚSQUEDA DE LAS CAUSAS QUE INCIDEN EN EL ESTADO ACTUAL DE LAS MYPE's.

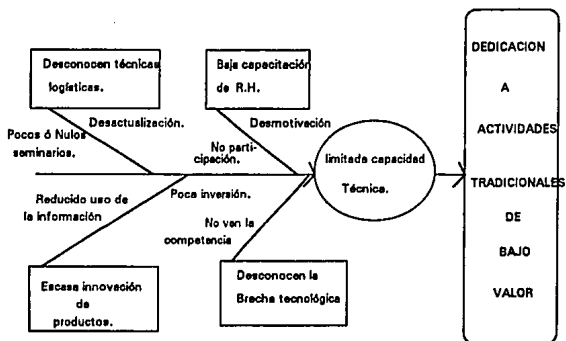
Las ventajas derivadas de la mejor adaptabilidad de las MYPE en los momentos de crisis, así como su mayor flexibilidad para modificar rápidamente sus procesos productivos y su capacidad de generación de empleos, sólo se ven contrarrestadas por la Insuficiencia en algunos aspectos detectados en todas las empresas del sector. Así podemos observar que las limitaciones o desventajas encontradas de acuerdo a los capítulos I y II son:

- ◆ Escaso nivel de Información para una gestión adecuada en temas estratégicos
- ◆ Escaso nivel de formación empresarial de los niveles directivos.
- ◆ Tendencia a resolver problemas en un estado de contingencia
- ◆ Resistencia a observar a la competencia y a las demandas del cliente.
- ◆ Escasa importancia a desarrollar actividades de investigación y desarrollo.
- ◆ Resistencia a desarrollar actividades en agrupaciones.
- ◆ Baja utilización de la capacidad productiva.
- ◆ Baja capacidad financiera.
- ◆ Bajo poder de negociación.
- ◆ Desconocimiento del valor en uso.
- ◆ Desconocimiento de su brecha técnica.
- ◆ Recursos humanos poco participativos.

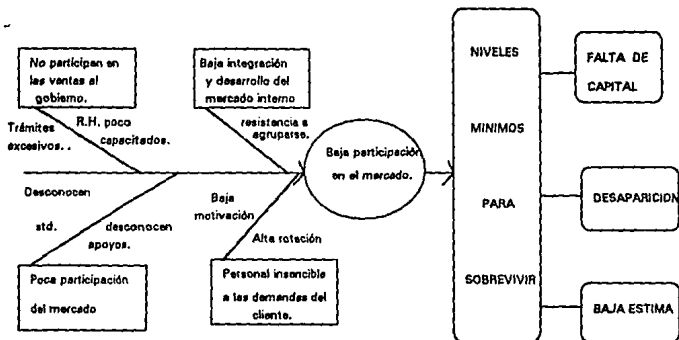
ETAPA E
DESARROLLO DE DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO.

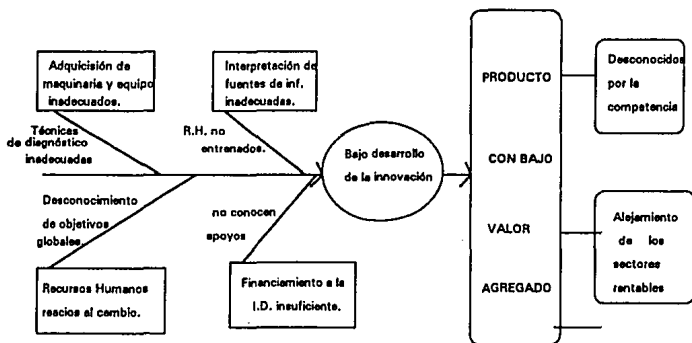
" FINANCIAMIENTO "



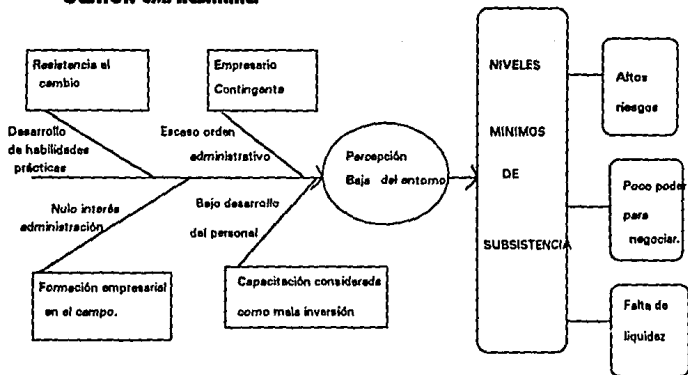
TECNOLOGIA.

MERCADO Y COMERCIALIZACION.



INFORMACION.

GESTION EMPRESARIAL.



IV.6.6. ETAPA F. ESTABLECIMIENTO DE LAS MEJORAS.

El principal objetivo de esta parte de la propuesta es establecer lineamientos generales que puedan servir de base al empresario y a su grupo de trabajo para que en forma *participativa* realicen las mejoras en un plazo relativamente corta y se establezca un programa de mejora continua en la cual se busque el *cambio menor* y la *innovación* que serán finalmente los resultados tangibles de haber aprendido y desarrollado habilidades competitivas que los colocarán en una nueva cultura empresarial altamente competitiva.

Con el análisis desarrollada, en la búsqueda de las causas y efectos del desempeño actual se trata de determinar aquellas causas que son las de primer origen, debido a que estas son las que de raíz hay que eliminar ya que de esta manera se resolverán las otras sub-causas en un efecto de avalancha; por lo que el siguiente paso es jerarquizar estas causas, para ello se deberá ver de que manera impactan éstos a los objetivos de la organización (para lo cual se requiere que estos sean explícitos) recordando que la solución de las causas anteriores solo compete a aquellas que son del ámbito de la gestión de la Empresa. Y para lo cual las acciones tendrán que enmarcarse en los siguientes criterios o estrategias:

- ◆ Mantener los puntos fuertes
- ◆ Explotar las oportunidades
- ◆ Cancelar los riesgos
- ◆ Afrontar las amenazas

Al implantar el o los anteriores criterios se deberá pensar en los efectos o consecuencias que se originan ya que las repercusiones no se pueden establecer con precisión, por lo que será necesario desarrollar estrategias de contingencia y en donde se deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Las estrategias deben adecuarse y no entrar en conflicto con los objetivos generales.
- ✓ Debe de calificarse el impacto económico de la estrategia.
- ✓ Debe pensarse en los riesgos externos e internos.
- ✓ Debe asegurarse de que la flexibilidad sea una característica básica

- El primer paso en el establecimiento de la mejora, será el reconocimiento de las principales causas positivas y negativas jerarquizándolas para darles una prioridad en su solución o implantación en toda la organización; para que en seguida se proceda a enumerar en forma participativa las acciones y actividades a desarrollar para mejorar las actuaciones de la organización.

- El segundo paso será el designar a los responsables de ejecutar estas actividades.

- El tercer paso será el de darle una programación en el tiempo para verificar que estén realizándose las acciones propuestas.

En la siguiente tabla se puede observar tanto la causa, el efecto, la solución propuesta, el responsable y el plazo de cumplimiento.

De acuerdo con los diagnósticos elaborados por NAFIN, y de la experiencia extraída de los países analizados, la MyPE ha estado caracterizada por tener problemas desde su fundación y a lo largo de su actividad productiva en la siguiente tabla presentamos en forma muy esquemática el procedimiento a seguir en los tres pasos descritos anteriormente y en cuyo caso el orden aquí presentado es ilustrativo, la secuencia seguida esta de acuerdo a los factores enunciados en la página 5, que representan los factores clave de éxito que deben poseer la MyPE y los cuales hoy que: *Mantener, Explotar, Reforzar o Implantar.*

Es importante resaltar que esta actividad al realizarse junto con el cuerpo directivo sus soluciones estarán fuertemente influenciadas por el adecuado conocimiento de sus propias capacidades, o sea, de sus factores de éxito que les ha permitido permanecer en el mercado en su actual posición.

ÁREA FUNCIONAL	EFECTO	CAUSA	SOLUCIÓN	RESPON- SABLE	PLAZO	OBSERVA CIONES
----------------	--------	-------	----------	------------------	-------	-------------------

TECNOLOGÍA	Limitada capacidad de ig versión.	Analistas de rediseño o la capacitación.	Visita con cen tros de I. D.	✓	0	
	Limitada capacidad finan ciera.	Escasez fija de inver siones.	Desarrollo de capaci dades financieras.	✓	0	
FINANCIAMIENTO	Baja participación de mercado.	Recursos humanos pe or sensibles al usuario.	Programa de capaci tación en todos los ni veles.	✓	0	
MERCADO Y CO MERCIALIZACIÓN	Bajo desarrollo e innova ción de producto.	Desconocimiento de su uso y de su análisis.	Desarrollar centros de información des centralizados.	✓	0	
INFORMACIÓN	Baja percepción del es tado.	Organización inadecua da al cambio.	Programa de ases oría directa al empres ario.	✓	0	
GESTIÓN EMPRESARIAL						

CAPITULO V. ESTUDIO DE CASO : EMPRESA G.A.

En el presente estudio, nos proponemos confirmar la existencia de una o varias de las barreras que se mencionaron en el capítulo III, así como aplicar uno o más de los cinco factores competitivos que se pueden desarrollar en el ámbito particular de la empresa. Reconociendo que no todos los factores propuestos se deben poseer al mismo tiempo en la organización, pero que su combinación se hace necesaria y procurando que se den los pasos para implantar los demás y pasen a formar parte de sus hábitos.

Recordemos que algunas de las BARRERAS a las cuales se enfrenta la MYPE, como se vio en el capítulo I, son:

Aspectos financieros
Aspectos tecnológicos
Mercado y comercialización
Falta de información

y los FACTORES COMPETITIVOS propuestos en este trabajo para hacerles frente son:

Visión estratégica del gerente-empresario.
Formación de un equipo de trabajo comprometido
Promover una base tecnológica en toda la empresa
Adoptar un enfoque dirigido al mercado
Establecer una cadena logística desarrollada.

METODOLOGIA.

La propuesta a desarrollar en la empresa es:

Elaborar un diagnóstico del entorno **Interno y Externo** del comportamiento competitivo del sector y de la empresa para el segundo entorno solo se trabajaron aquellos elementos que impactan a la empresa sin desconocer que el estudio externo puede ser tan complicado como se necesite en función de las decisiones que se vayan a tomar. Para la situación interna realizaremos un auto diagnóstico, comprendiendo las limitantes que se tienen en la MyPE, se hará en forma participativa con el gerente-propietario y sus colaboradores más cercanos con el criterio de que la participación del cuerpo directivo en la determinación de los factores críticos ayudara en la posterior solución.

El análisis de la situación interna se hará en dos partes: global y por actividad de acuerdo con el siguiente esquema:

ANALISIS GLOBAL	Resultados de la administración en general Eficiencia del estilo de dirección. Eficacia de la estructura.
ANALISIS POR ACTIVIDAD	Gestión comercial Gestión tecnológica Gestión financiera

Para el análisis de la situación externa reconocemos que la base competitiva es atender las expectativas del consumidor con respecto al producto, por lo que analizaremos el mercado desde esta expectativa, que como se menciona en el capítulo anterior la percepción de estas variables nos servirán para una apropiada toma de decisiones. Para lo cual utilizaremos las variables que se indican continuación.

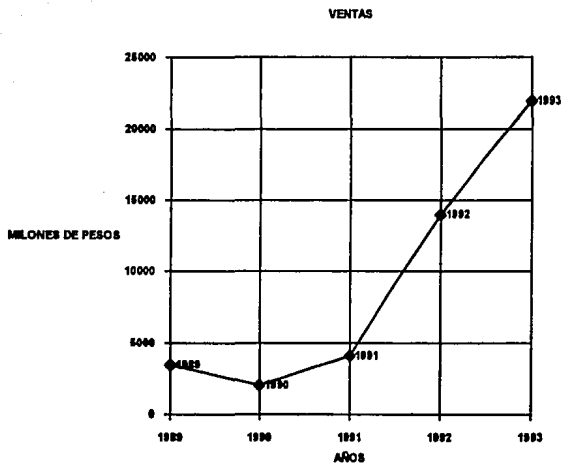
OFERTA	El producto El entorno económico Los factores de la producción.
DEMANDA	El mercado El entorno económico El entorno competitivo.

V. 1. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA:

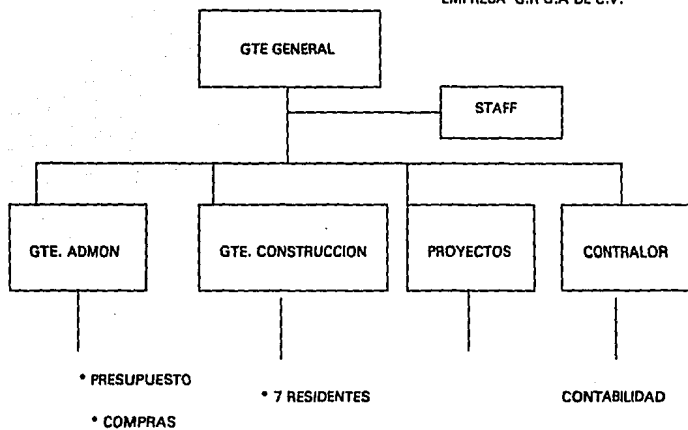
Primeramente desarrollaremos un análisis de la organización y de las actividades que se desarrollan en forma rutinaria para realizar un inventario de estos hechos, y así determinar cuales son los temas o factores estratégicos críticos que resultan fundamentales, continuando con un diagnóstico de aquellos aspectos que se consideran críticos y seguido de un análisis crítico de este, (utilizando los diagramas de causa- efecto) y así proyectar las acciones de mejora y recomendar un programa de acciones para su implementación.

V.2 LA EMPRESA.

La empresa objeto de análisis es la constructora G.A. S.A. de C.V. pequeña empresa dedicada a proyectos y construcción civil, ubicada en el Edo. de México, constituida en 1989 con 12 personas empleadas permanentemente y una rotación de 7 a 10 superintendentes de campo, esta empresa en sus orígenes empezó como pequeña de acuerdo a sus ventas (gráfica 1).

**GRAFICA 1**

EMPRESA G.R S.A DE C.V.



ORGANIZACION.

Cuatro posiciones ejecutivas son ocupadas por miembros de la familia, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de actividades competitivas ya que el nivel de estudios es universitario con especialidades acordes con el giro de la empresa. El cuerpo de staff lo comprenden 2 familiares con nivel de estudios de maestría.

PRODUCTO.

La empresa desarrolla proyectos civiles, Infraestructura urbana, obra negra, accesos y puentes, estos con tecnología licenciada. Actualmente este producto es el líder en la empresa (tecnología Freyssinet).

V.3 AUTODIAGNOSTICO.

El primer paso en la búsqueda de los factores críticos y competitivos es el desarrollo de un autodiagnóstico realizado por todo el cuerpo directivo para explicitar algunos elementos que conforman sus actividades rutinarias y que perciben como críticas. al presentarles el formato II en el que se les sugiere los elementos estratégicos de mayor relevancia para una organización y a los cuales se les pide le asignen o den en la columna de Importancia un valor de 1 a 10 de acuerdo a lo que consideren de mayor importancia para su actividad, teniendo como referencia los objetivos de la empresa. La siguiente columna de la calificación será entre -3 y +3, de acuerdo a la situación que perciben en este momento hacia dentro de la empresa del aspecto analizado, la ponderación la realizamos nosotros con un sencillo cálculo, multiplicando la primera columna por la segunda, con objeto de ponderar las dos calificaciones, la última columna del diagnóstico que le denominamos *evolución*, es la expectativa que se tiene del elemento para ser comparado en el tiempo y verificar si las acciones propuestas se han llevado a cabo.

Este método no es el único, para una mayor precisión recomendamos se vean los trabajos dirigidos por el Dr Carlos E. Escobar Toledo en la tesis "Evaluación, Jerarquización y selección Óptima de proyectos de Investigación y Desarrollo." de Francisco Enrique Esparza Parra de la F.O: UNAM.

En donde utilizan el Método Elektra para racionalizar los métodos decisionales de los directivos en donde las variables son múltiples.

Enseguida mostramos el formato A que nos sirvió de base para el autodiagnóstico.
FORMATO " A " AUTODIAGNOSTICO PARA LOS FACTORES ESTRATEGICOS FUNDAMENTALES

FACTOR ESTRATEGICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10	CAUFCACION -3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDERACION (R x 3)	EVOLUCION (estimado)
LIQUIDEZ FINANCIERA				
FUENTES DE FINANCIAMIENTO				
CAUDAL DE LA PUBLICIDAD				
INTENSIDAD DE LA PUBLICACION				
NIVELES DE COSTOS				
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL				
IMAGEN DE LA EMPRESA				
CAUDAL DEL PRODUCTO				
SERVICIO AL CUENTE				
UTILIZACION DEL EQUIPO				
AGENTABILIDAD				
EXPANSION				
EFICACIA DE LOS CONTRIOLES				
GRADO DE PARTICIPACION				
CENTRALIZACION				
FORMALIZACION				
POLITICAS COMERCIALES				
VALOR AGREGADO				
DURACION DE LA OBRA				

FACTOR ESTRATEGICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10	CALIFICACION -3 -2 -3 +1 +2 +3	PONDERACION (2x3)	EVOLUCION (estimado)
CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO				
PREVISIONES FINANCIERAS				
INVENTARIOS DE LOS PRODUCTOS				
CRITICA DEL CATALOGO				
INNOVACION Y VIDA TECNICA				
VARIACION EN EL PROCESO				
VARIACION EN LA APLICACION				
CARACTERISTICAS DE LOS SECTORES				
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR				
MASA CRITICA				
POSICION EN EL SECTOR				
EL MERCADO DE MANO DE OBRA				
LAS MATERIAS PRIMAS				
LA SUBCONTRATACION				
RIESGOS Y PROTECCIONES				
OTROS				

Durante el desarrollo del autodiagnóstico nos encontramos con los siguientes resultados:

Se aplica a los siguientes gerencias sustantivas: PRODUCCION, ADMINISTRACION, FINANZAS, STAFF Y GERENCIA GENERAL

GERENCIA DE PRODUCCION.				
FACTOR CRITICO	IMPOTANCIA DE 1 HASTA 10	CALIFICACION -3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDEARACION	EVOLUCION
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	10	+1	10	+3
CAUDAL DEL PRODUCTO	9	-1	-9	+1
SERVICIO AL CUENTE	8	+2	16	+1
EFACIA DE LOS CONTROLES	10	+1 (campo) 3 (apoyo)	+10 (campo) -30 (apoyo)	+2
GARDO DE PARTICIPACION	9	-3	-27	+3
DURACION DE LA OBRA	8	+1	8	+2
INNOVACION Y VIDA TECNICA	9	+1	9	+2

• Únicamente se reproducen los factores críticos que el entrevistado selecciona como importantes de la tabla A y que afectan su actuación.

El análisis crítico de esta tabla y de las siguientes se hará más adelante en los diagramas de causa-efecto

GERENCIA ADMINISTRATIVA				
FACTOR CRITICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10	CALIFICACION 3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDERACION	EVOLUCION
LIQUIDEZ FINANCIERA	9	+1	9	+1
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	8	+1	8	+1
NIVELES DE COSTOS	8	+2	16	+2
SERVICIO AL CUENTE	9	+2	18	+2
EFICACIA DE LOS CONTROLES	10	+1	10	+1
CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO	9	+1	9	+1
PREVISIONES FINANCIERAS	8	+1	8	+1
POSICION EN EL SECTOR	9	+1	9	+1
EL MERCADO DE MVO	9	-1	-9	-2
GERENCIA FINANCIERA				
FACTOR ESTRATEGICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10	CALIFICACION 3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDERACION	EVOLUCION
RESPECTOS FINANCIEROS **	8	-1	-8	2
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	8	+2	16	+3
CALIDAD DEL PRODUCTO	9	+2	18	+3
SERVICIO AL CUENTE	9	+2	18	+3
EXPANSION	9	+2	18	+3
EFICACIA DE LOS CONTROLES	9	1	9	+3
SUBCONTRATACION	7	1	7	+2
CENTRALIZACION	7	-1	-7	+2
FORMALIZACION	8	+1	8	+2
POSICION EN EL SECTOR	9	+1	9	+3

STAFF ADMINISTRATIVO				
FACTOR ESTRATEGICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10	CALIFICACION - 3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDERACION	EVOLUCION
ASPECTOS FINANCIEROS **	9	+1	9	+3
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	9	+2	18	+3
CALIDAD DEL PRODUCTO	10	+2	20	+3
EFICACIA DE LOS CONTROLES	10	-2	-20	+3
DURACION DE LA OBRA	10	+2	20	+3
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	10	-3	-30	+2
NUEVOS MERCADOS	10	-1	-10	+3
INNOVACION Y VIDA TECNICA	9	-2	18	+3
SUBCONTRATACION	9	-2	-18	+2

** Se refiere a los aspectos de:
Liquidez, fuentes, niveles, rentabilidad, capacidad y previsiones.

GERENCIA GENERAL				
FACTOR ESTRATEGICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10.	CALIFICACION - 3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDERACION	EVOLUCION
DURACION DE LA OBRA	10	+1	10	+3
LIQUIDEZ FINANCIERA	10	+1	10	+3
NIVELES DE COSTOS	10	+1	10	+3
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	8	+2	16	+3
IMAGEN DE LA EMPRESA	10	+3	30	+3
CALIDAD DEL PRODUCTO	10	+1	10	+3
SERVICIO AL CUENTE	10	+2	20	+3
RENTABILIDAD	8	+3	24	+3
EXPANSION	8	+1	8	+2
SUBCONTRATACION	8	+2	16	+3
INNOVACION Y VIDA TECNICA	10	+2	20	+3

STAFF TÉCNICO				
FACTOR ESTRATÉGICO	IMPORTANCIA DE 1 HASTA 10	CALIFICACION DE -3 -2 -1 +1 +2 +3	PONDERACION	EVOLUCION
CALIDAD DEL PRODUCTO	10	2	20	2
INNOVACION Y VIDA TÉCNICA	10	2	20	3
VALOR AGREGADO				
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL				
LIQUIDEZ FINANCIERA	9	-2	-18	2
EFICACIA DE LOS CONTROLES	9	1	9	2
LA MANO DE OBRA				
LAS MATERIAS PRIMAS				
DURACION DE LA OBRA				

En una primera revisión del diagnóstico, los factores que mayormente aparecieron, es decir que se mencionaron hasta en 6 ocasiones, fueron como se muestra en la siguiente tabla.

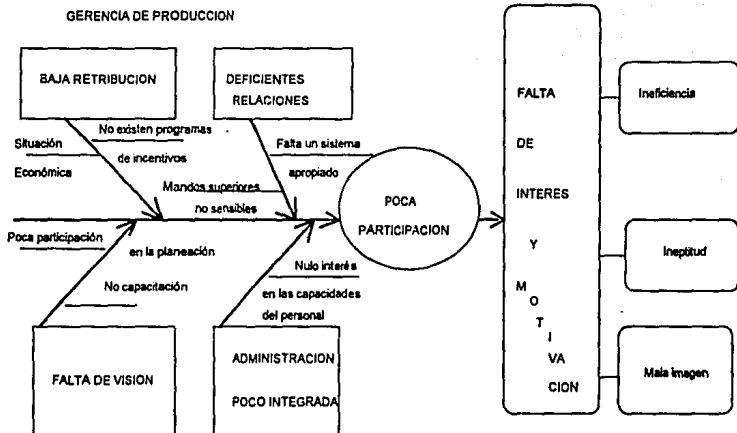
PONDERACION DE LOS FACTORES (RESUMEN)							
FACTOR ESTRATEGICO	PESO	OCIA, GAL	STAFF	STAFF	GERENCIA	GERENCIA	GERENCIA
			TECNICO	ADMON	FINANZAS	ADMON	PRODUCC
LIQUIDEZ FINANCIERA	5	10	10	10	-8	9	
FUENTES FINANCIERAS	4		-16	-24	-16	-8	
CALIDAD DE LA PUBLICIDAD	3		-14		14	-6	
INTENSIDAD DE LA PUBLICIDAD	3		-14		14	-16	
NIVELES DE COSTOS	3	30	24	20	18	16	
PROMPTITUDES DEL PERSONAL	4	16	20	18	16	8	10
VALORES DE LA EMPRESA	5	30	30	16	9	-8	
CALIDAD DEL PRODUCTO	4	10	30	20	18	9	-9
SERVICIOS AL CLIENTE	4	20	14	8	18	18	16
SEGURIDAD	3	24	24	27	8	7	
EXPANSION	3	8	30	9	18	8	
OPCIONES DE LOS CONTROLES	3		20	-20	9	10	+10 -30
GRADO DE PARTICIPACION	5		24	16	8	7	-27
FORMALIZACION	3		14		8	16	
POLITICAS COMERCIALES	3		27		6	8	
VALOR AGREGADO	3		14		-7	9	
DIRECCION DE LA OBRA	4	10	30	20	9	-9	8
EFICACIA DEL FINANCIAMIENTO	4		-10	-16	-18	9	
POSSIBILIDADES FINANCIERAS	3	16	-20		-18	8	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS	2		6		7		
CRITICA DEL CATALOGO	1				7		
INNOVACION Y VENTAJA TECNICA	3	20		-18	18	-9	9

CARACTERÍSTICAS DE LOS SECTORES	2				8	-18	
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	4		30	-30	9	9	
MASA CRITICA	2				8	9	
POSICION EN EL SECTOR	2				-9	9	
EL MERCADO DE MAYO DE OBRAS	3		20		8	-9	
LAS MATERIAS PRIMAS	3		8		8	9	
SUBCONTRIBUCION	5	16	24	9	7	-9	
RISGOS Y PROTECCIONES	3		16		-8	-8	
OTROS (NIVOS MERCADOS)	1			-10			

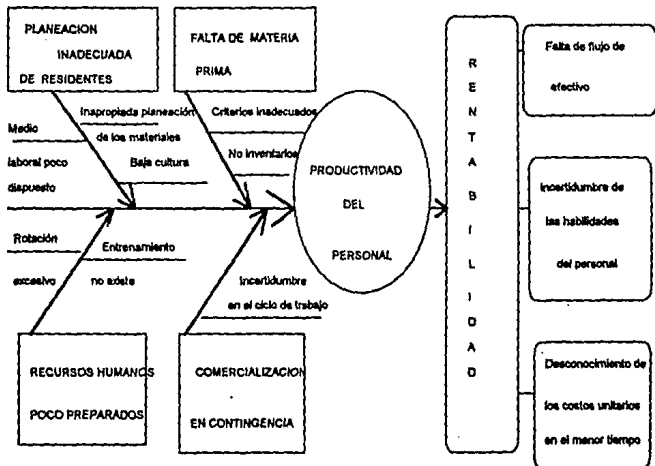
Como puede apreciarse en la anterior tabla resumen, los 13 factores que sobresalen son aquellos que para el cuerpo directivo representan una mayor preocupación, es de hacerse notar que las diferencias en cuanto a su valor ponderado se debe a la apreciación que tiene cada ejecutivo de la actividad; obviamente aquellas de su incumbencia están mejor calificadas, puesto que existe un mayor nivel de información y conocimiento de ellas; aquí podríamos adelantar que la INFORMACION es una variable no utilizada adecuadamente. Si consideramos únicamente las cinco que tienen mayor incidencia (las de peso 8), podríamos desarrollar un análisis de CAUSA-EFECTO, mediante los diagramas de Ishikawa. Este será un análisis GLOBAL de la situación interna de la compañía.

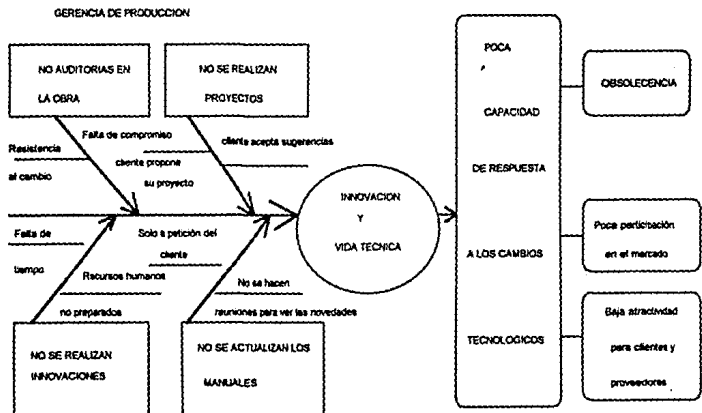
El análisis por función lo haremos al desarrollar los diagramas de causa efecto en forma individual por cada una de las gerencias como a continuación se indican.

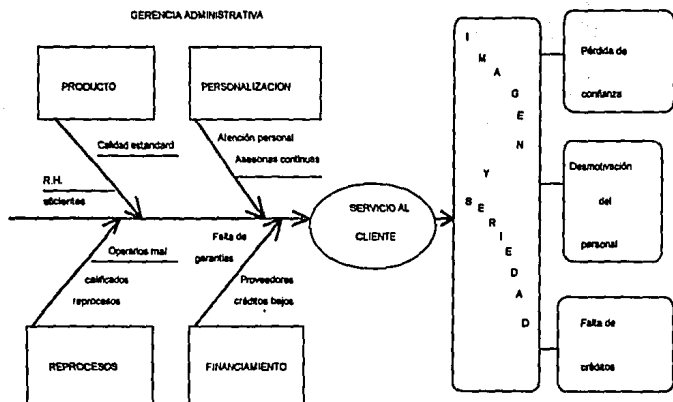
V.4 ANALISIS.POR.FUNCIONES.



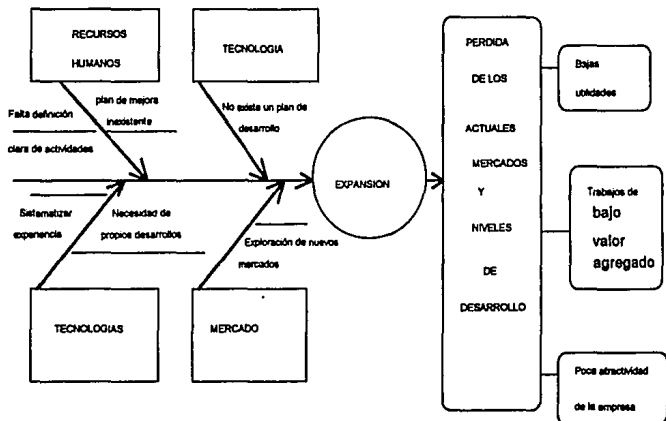
GERENCIA DE PRODUCCION



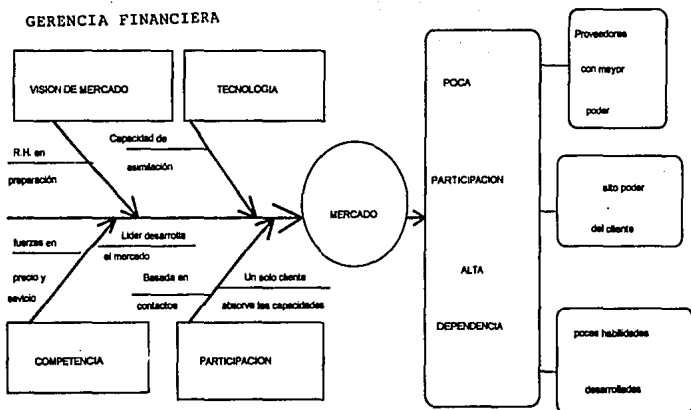




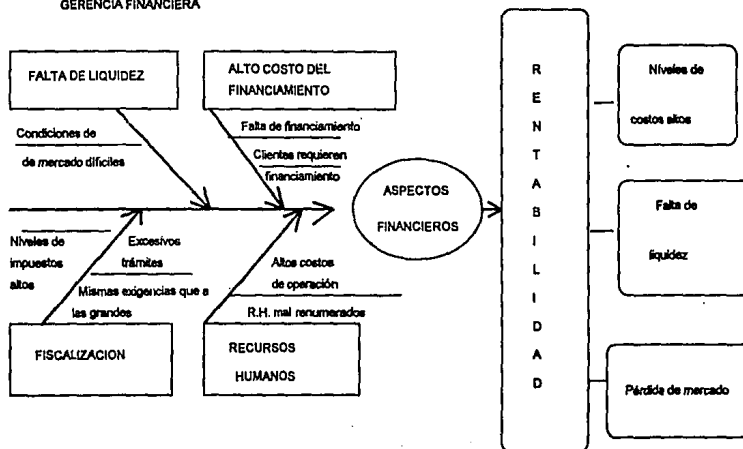
GERENCIA ADMINISTRATIVA



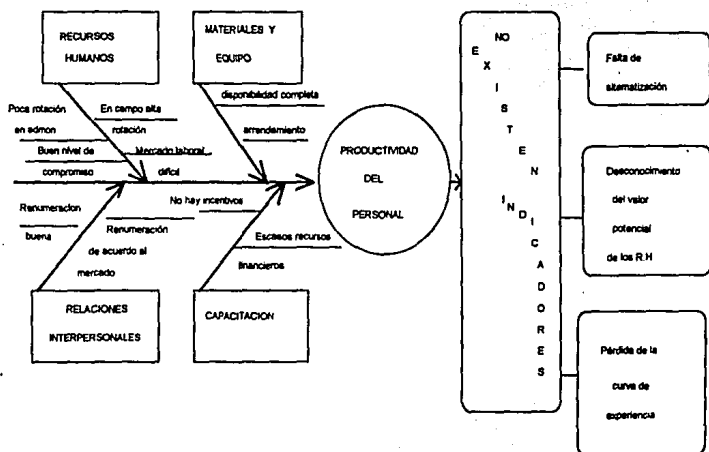
GERENCIA FINANCIERA



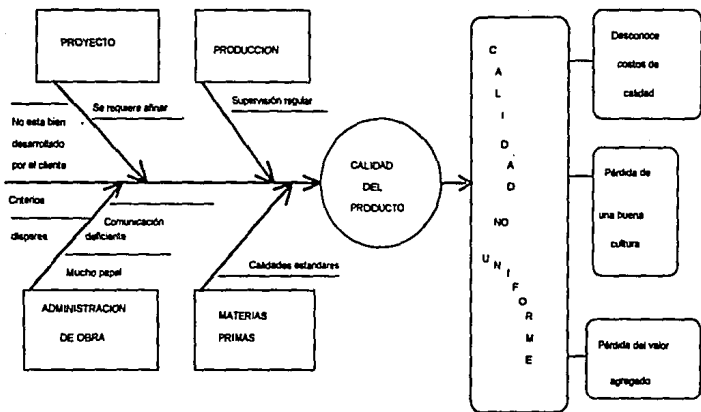
GERENCIA FINANCIERA

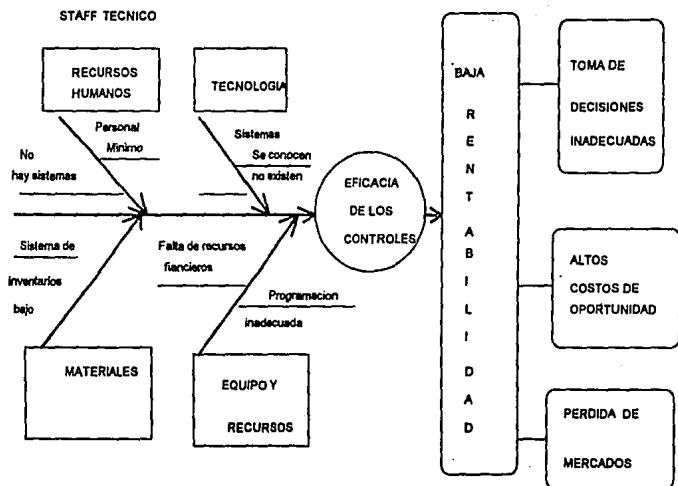


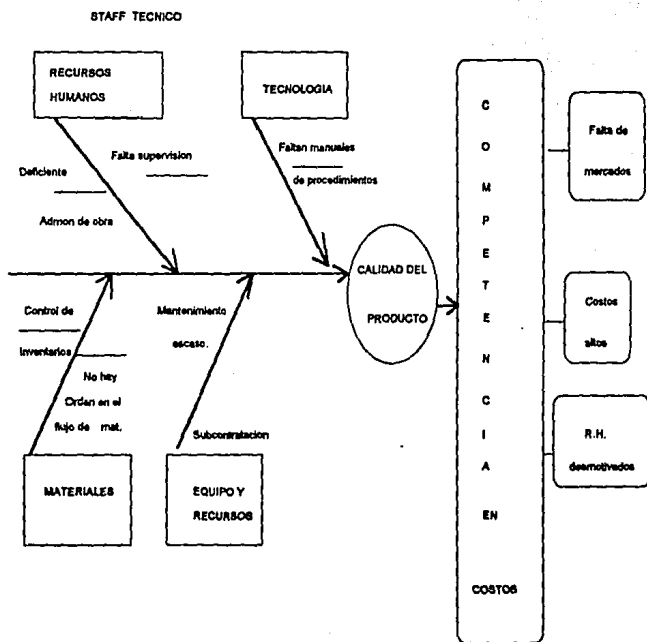
GERENCIA FINANCIERA

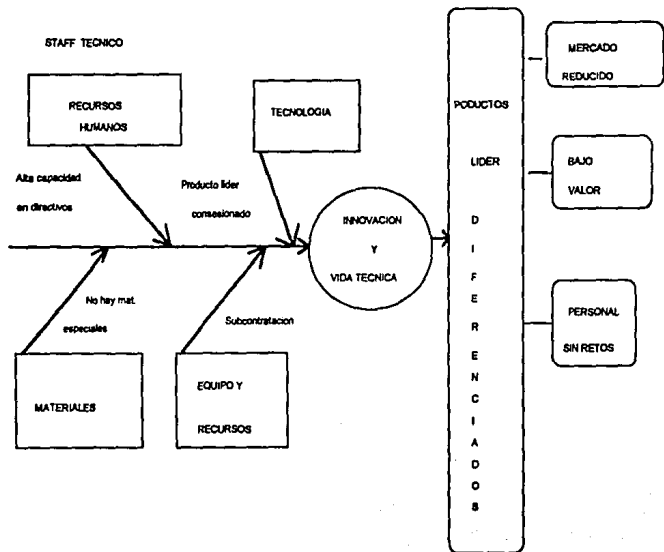


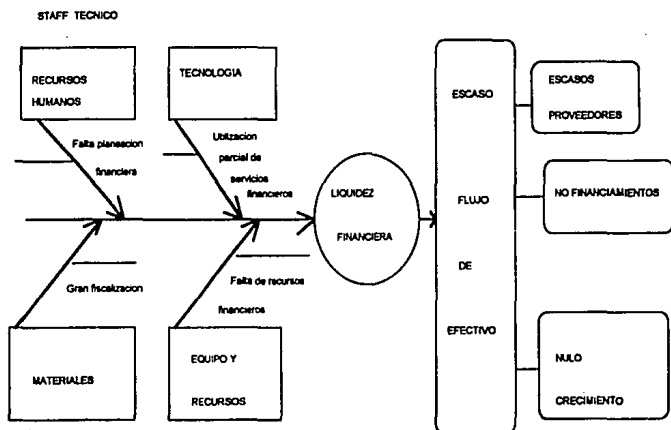
GERENCIA FINANCIERA



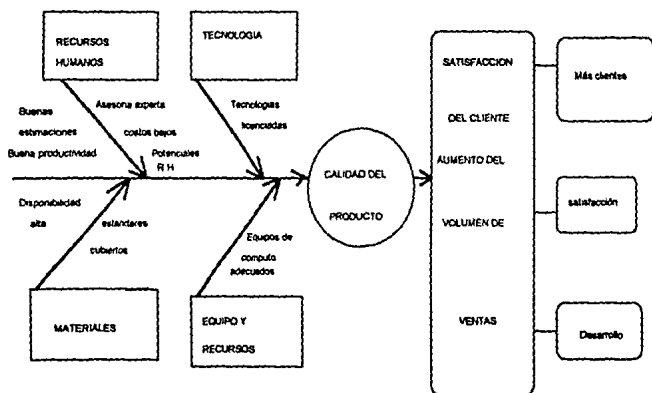




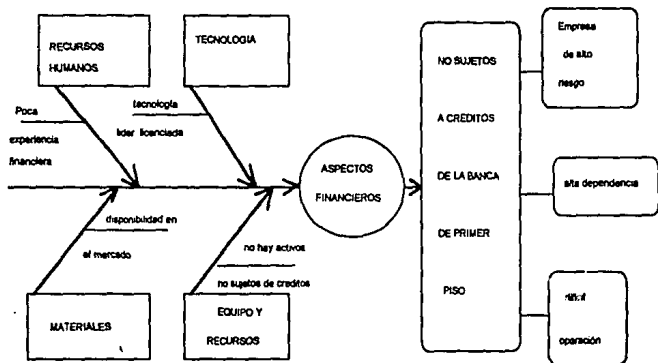




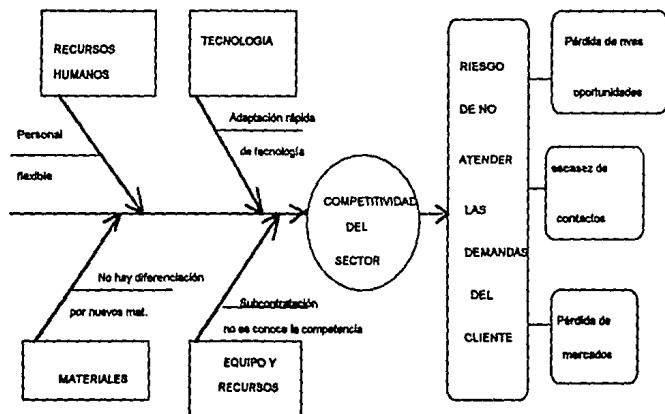
STAFF ADMINISTRATIVO



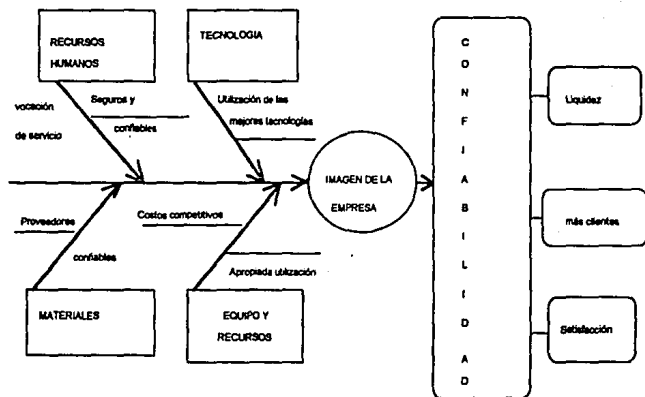
STAFF ADMINISTRATIVO

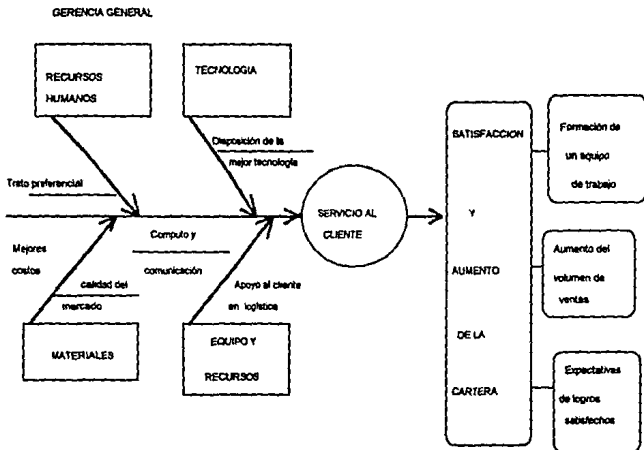


STAFF ADMINISTRATIVO



GERENCIA GENERAL





De esta forma, con los diagnósticos desarrollados con los gerentes y con los análisis de causa-efecto encontramos que destacan cinco factores críticos, hacia dentro de la organización estos representan como ya se mencionó los de mayor peso, ya que se interrelacionan con todas las actividades así tenemos que estos factores son y corresponden a las siguientes áreas de responsabilidad:

<u>FACTOR ENCONTRADO</u>	<u>AREA DE RESPONSABILIDAD.</u>
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	GERENCIA DE PRODUCCION.
CALIDAD DEL PRODUCTO	GERENCIA DE PRODUCCION
SERVICIO AL CLIENTE	PRODUCCION Y GERENCIA GRAL
DURACION DE LA OBRA	PRODUCCION Y ADMINISTRACION
ASPECTOS FINANCIEROS	OCIA. FINANCIERA Y GCIA. GENERAL

En segundo término los factores que tuvieron un peso menor (5) y que afectan a la organización fueron:

<u>FACTOR ENCONTRADO</u>	<u>AREA RESPONSABLE</u>
IMAGEN DE LA EMPRESA	→ TODA LA ORGANIZACION
EFICIENCIA DE LOS CONTROLES	→ GERENCIA ADMINISTRATIVA
GRADO DE PARTICIPACION	→ GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRATIVA
INNOVACION Y VIDA TECNICA	→ GERENCIA GENERAL Y PRODUCCION
SUBCONTRATACION	→ GERENCIA ADMINISTRATIVA, PRODUCCION.

Todos estos aspectos encontrados y de acuerdo a la ponderación dada, los podemos calificar con el siguiente criterio de puntuación:

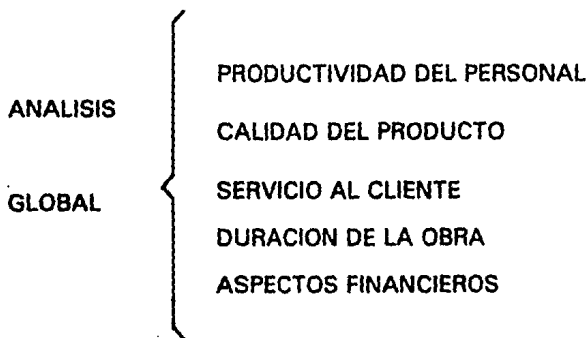
Si alcanza una puntuación de 30 a 25	⇒ Excelente
de 24 a 15	⇒ Buena
de 14 a 8	⇒ Regular
de 7 a (-10)	⇒ Mala
de (-9) a (-30)	⇒ Muy mala

Así tenemos que la percepción de los problemas en cada departamento se tiene como sigue:

DIRECCION GENERAL FACTORES CRITICOS	PONDERACION	SITUACION ACTUAL
IMAGEN DE LA EMPRESA	30	EXCELENTE
SERVICIOS AL CUENTE	20	BUENA
RESPECTOS FINANCIEROS	10	REGULAR
CALIDAD DEL PRODUCTO	10	REGULAR
INNOVACION Y VIDA TECNICA	20	BUENA
GERENCIA ADMINISTRATIVA		
RESPECTOS FINANCIEROS	-16	MUY MALA *
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	18	BUENA
CALIDAD DEL PRODUCTO	16	BUENA
SERVICIOS AL CUENTE	18	BUENA
GERENCIA FINANCIERA		
RESPECTOS FINANCIEROS	10	REGULAR
SERVICIO AL CUENTE	16	BUENA
FORMALIZACION	16	BUENA
EFICACIA DE LOS CONTROLES	10	REGULAR
RESPECTOS DE PRODUCCION	-9	MUY MALA *
GERENCIA DE PRODUCCION		
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	10	REGULAR
CALIDAD DEL PRODUCTO	-9	MUY MALA *
SERVICIOS AL CUENTE	16	BUENA
EFICACIA DE LOS CONTROLES	+10 (-30)	REGULAR (MUY MALA) *
INNOVACION Y VIDA TECNICA	9	REGULAR
STAFF TECNICO		
CALIDAD DEL PRODUCTO	30	EXCELENTE
LIQUIDEZ FINANCIERA	-18	MUY MALA
NIVELES DE COSTOS	30	EXCELENTE
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	18	BUENA
EFICACIA DE LOS CONTROLES	10	REGULAR
INNOVACION Y VIDA TECNICA	27	EXCELENTE
STAFF ADMINISTRATIVO		
NIVELES DE COSTOS	20	BUENA
CALIDAD DEL PRODUCTO	20	BUENA
PUNTUALIDAD	27	EXCELENTE

ASPECTOS FINANCIEROS	-24	MUY MALA *
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	-30	MUY MALA *
INNOVACION Y VIDA TECNICA	-18	MUY MALA *
EKACIA DE LOS CONTROLES	-20	MUY MALA *

De esta forma nuestra recomendación para la gerencia general es que se desarrollen actividades de mejora en los cinco aspectos que resaltaron, encargando a cada responsable de las actividades, un plan de trabajo para mejorarlas, por lo que la gerencia deberá pedir únicamente resultados. Así el aspecto de desarrollo global exigido, para la gerencia general quedara como se muestra en el siguiente cuadro.



De acuerdo con el esquema propuesto para el entorno de la empresa, recomendamos se tomen en un primer paso algunos elementos por cada una de las gerencias para que realicen su plan de trabajo de lo que en este momento resulta ser de mayor impacto, estos son:

V.5 VISION GLOBAL	}	Rentabilidad Productividad Expansión Financiamiento Imagen Adaptación al mercado
DESEMPEÑO DE LA GERENCIA		
EFICIENCIA DEL ESTILO DIRECTIVO	}	Estructura Jurídica Estilo de Dirección Toma de decisiones Eficacia de los Controles Información Participación
EFICACIA DE LA ESTRUCTURA	}	Centralización Formalización Operatividad Niveles Gestión de Recursos Humanos
VISION POR FUNCIONES		
GESTION COMERCIAL	}	Políticas comerciales Políticas del Gobierno Posición Comercial Investigación comercial
GESTION TECNICA		
GESTION FINANCIERA	}	Equilibrio de las Finanzas Capacidad de Financiamiento Costos de Capital Razones Financieras

Hasta aquí el análisis de la situación interna queda cubierta, recordando que es un proceso altamente dinámico y requerirá revisiones periódicas y ajustes de acuerdo a los objetivos de la empresa establecidos.

Para la visión externa, como se vio en el autodiagnóstico resalta la poca importancia que le dan a este factor por lo que también sugerimos se revise continuamente esta variable para que les sirva de parámetro en su toma de decisiones; o continuación revisamos los aspectos que considero les puedan ser de utilidad y que, deben monitorearse en todo momento; sin que sean los únicos.

V.6 ESTRUCTURA INDUSTRIAL DEL SECTOR.

Con objeto de que el empresario perciba el comportamiento del mercado y de la competencia la estructura industrial nos muestra las fuerzas dominantes del mercado a las cuales la organización debe adaptarse y sacar ventaja de este conocimiento. De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) el crecimiento del 2.5% para 1991 en el PIB del sector, fue determinado en parte por el incremento en el número de socios, que pasó de 15,985 en 1990 a 18006 en 1991, en el sector se continúa observando un alto número de afiliados en las ciudades de mayor crecimiento, tales como: D.F. JALISCO, VERACRUZ, NUEVO LEON, TABASCO, y COAHUILA. que en conjunto representan el 57% del total. Tabla 1

REGISTRO DE SOCIOS POR ENTIDAD FEDERATIVA 1991 TABLA 1

EMPRESAS		
Aguascalientes	219	1.22
Baja California Norte	464	2.58
Chihuahua	427	2.37
Coahuila	639	3.55
Edo. de Mex.	328	1.82
Guanajuato	489	2.72
Jalisco	1120	6.22
Nuevo León	1066	5.92
Veracruz	1095	6.08
D.f:	5587	31.03

CAPITULO VI. CONCLUSIONES:

Toda organización tiene desde sus inicios, obligaciones y compromisos; compromisos derivados en relación a las expectativas generadas hacia el interior o exterior de su ámbito; hacia el exterior propiamente de su actividad productiva, están los clientes o usuarios de su servicio o producto pero también los proveedores, las relaciones con las cámaras o asociaciones, con el gobierno y con sus accionistas quienes deben también ser entidades que deben sumarse en esfuerzos para beneficio de la empresa, al mismo tiempo que satisfagan sus expectativas.

Hacia el interior, principalmente los recursos humanos que con sus actuaciones hacen posible la riqueza de la empresa deben ser vistos por la gerencia como personas capaces de responder eficientemente con un alto sentido de responsabilidad para ello deben ser tratados con justicia y equidad, ya que personas satisfechas reflejaran iniciativa y entenderan al cliente.

De esta manera hay varios actores internos o externos que esperan satisfacer sus demandas a expensas del resultado de una cierta gestión empresarial. De aquí el énfasis en reconocer a la actividad gerencial crucial en los momentos de verdad de la vida de la empresa; ya que si éste no reconoce las cuatro etapas cruciales de toda organización dejara pasar las oportunidades y precipitando a la empresa a su liquidación eventual. Por lo anterior la capacitación del empresario en sus propios terrenos corresponde a la decisión propia del sector apoyado por las instancias de educación superior que enfrenten el reto.

Sin que pudiéramos de una manera tan tajante decir que se ha llegado a terminar o concluir esta investigación, sí podemos decir que esto abre un camino con varias interrogantes como es el caso de la informalidad, aspecto demostrativo y lacratante de la incapacidad de los actuales políticos de ajuste económico, industrial y educativo que requiere ser investigado desde la perspectiva del empleo y la relación con la competitividad.

Lo que nosotros proponemos como conclusiones es la apremiante necesidad de proporcionarle al empresario o gerente de este sector, una herramienta de toma de decisiones, sin que sea simplista, si se le faciliten primeramente sus necesidades básicas y así satisfacer las diversas expectativas generadas y por otro lado se le facilite adquirir las capacidades logísticas y tecnológicas, que hacen de la curva de experiencias y conocimientos, el principal impulsor de su crecimiento. Todo ello mediante la apropiación de los que denominamos los cinco factores clave competitivos propuestos en este trabajo.

Así en la siguiente tabla podemos sintetizar una secuencia lógica de lo que el empresario debe considerar en sus diversas actuaciones frente a los retos, sin que por ello no tenga que realizar un esfuerzo solo que este es convenientemente secuenciado.

Así en los siguientes cuadros tratamos de plasmar estas ideas siguiendo un orden específico en la obtención de estas capacidades.

METAS: SATISFACCIÓN DE DIVERSAS NECESIDADES DEPENDIENDO DEL DEMANDANTE.

CLIENTE:	Precio, Calidad, Diferenciación, Servicio.
COMPETENCIA:	Desarrollo, Habilidades, Precio, Organización, Diseño.
ACCIONISTAS	∨ Productividad, Utilidades, Posición en el Mercado, Legislación Proactiva, Actitudes Positivas.
EMPRESARIOS:	
EMPLEADOS:	Permanencia, Prestigio, Calidad de vida, Recreo-tiempo, Desarrollo de habilidades.
SOCIEDAD:	Respeto al ecosistema, Participación de la riqueza generada.
GOBIERNO:	Posibilidad de captación de recursos frescos, Desarrollo de actividades, Generadoras de empleo, Oportunidad de poder, Desarrollar actividades, Productivas e Infraestructura.

1a. ETAPA PARA EL LOGRO:	2a. ETAPA PARA EL LOGRO:	3a. ETAPA PARA EL LOGRO.	4a. ETAPA PARA EL LOGRO:
Conocimiento basado en habilidades y actitudes que se sustentan en la eficacia y la eficiencia para ser competitivos y atractivos a nuestros demandantes.	Hay que propiciar que se forme la cadena del valor, así como la disponibilidad de la formación abierta y veraz, propiciando que la organización responda oportunamente.	El liderazgo hay que propiciarlo y promoverlo bajo el compromiso y la aceptación al cambio.	Establecer esquemas de retroalimentación hacia el mercado, considerando la congruencia entre lo que el cliente pide y lo que la organización puede proporcionar con calidad, precio competitivo y oportunamente.
Ajustar el diseño a nuestras E.M.B.M.P. para que sea la diferenciación e el costo del mecanismo con el cual persegamos en el mercado.			

COMO LOGRARLO:

Disposición al autoaprendizaje en todos niveles de la organización.

Establecer métodos y procedimientos de lo que se hace bien.

Incorporar y reconocer a todos los recursos de la organización con sus experiencias y habilidades específicas y tener un inventario del como se ha (Know-how).

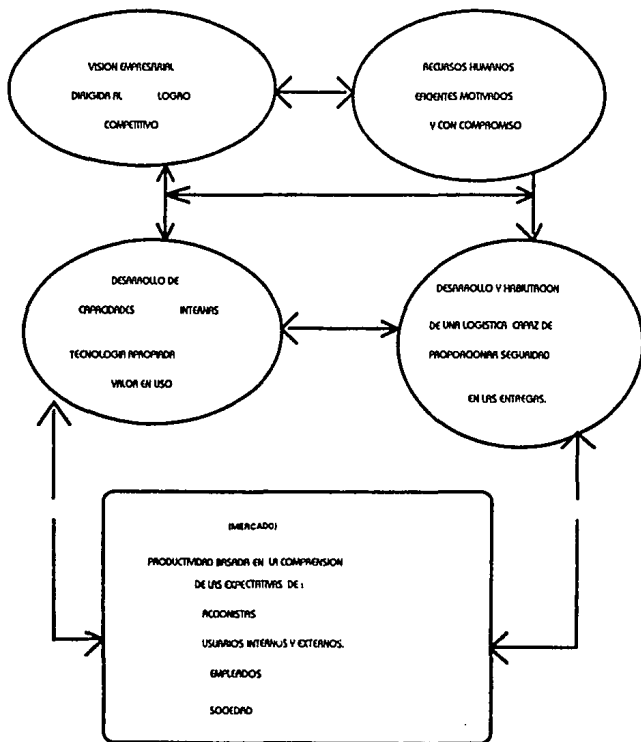
La meta final será crear un sistema de Innovación participativa, atendiendo las demandas del cliente y conociendo las tendencias de la competencia, logrando con ello el desarrollo de herramientas de manufactura y administración de clase mundial.

Así podemos concluir que el sector de la MYPE, que actualmente se encuentra en un nivel de "desarrollo extensivo", deberá pasar a un "desarrollo intensivo" Incorporando las nuevas tecnologías y la administración en forma paulatina y constante.

En el siguiente esquema, podemos apreciar que aprovechando el tipo de organización tradicional actualmente existente, se debe ampliar (asociaciones) y poder afrontar los diversos retos; creación de empleos, necesidad de niveles altos de producción con aumentos de la productividad, aumentos en las inversiones y necesidad de atractividad para el mercado. Así la adquisición y/o

desarrollo de altos niveles de desempeño en la producción, servicio, comercialización, innovación, se pueden tener con una estrecha vinculación entre las MyPE's y los demás sectores de la sociedad. El objetivo será mantener y sostener los mercados internos y posicionarse en el mercado externo.

Para el estudio de caso visto quedan muchas respuestas por concretar, en embargo el objetivo era mostrar la posibilidad de aplicación y en donde se constata que para cada empresa deberá hacerse un traje a la medida, considerando los factores clave propuestos aplicandolos en diferente orden e intensidad, dependiendo del diagnóstico previo que se debe realizar.



ENFOQUE COMPETITIVO PROPUESTO PARA ADOPTAR EN LAS MYPE'S

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- AAKER D. WINTER 1989. "Managing assets and skills: The key to a sustain table competitive advantages". California Management Review, pp. 91-106. USA.
- 2.- ANSOFF. I. H. Implanting Strategic Management. 1984, Prentice Hall Internacional. USA.
- 3.- ANUARIO 1992. Cámara Nacional de la Industria de la construcción, Dic 1992, México.
- 4.- BAIN D. 1985. Productividad. Mc Graw-Hill. México.
- 5.- BAIN J. S. 1963. "Organización Industrial". Edit. Omega, S. A. Pp. 23-26. Barcelona, España.
- 6.- BOSTON CONSULTING GAROUP. 1988. "Los mecanismos fundamentales de la competitividad". EADA Gestión. España.
- 7.- COOPER A. G. 1980. Project new prod., Factor in new prod., success european. Journal of Marketing. vol. 14, NR 5/6, pp. 227-291. USA.
- 8.- DESOTO H. et. al. 1991. El otro sendero. Edit. Clima. México.
- 9.- DALE STORY, 1990. Industria, Estado y Política en México. Los empresarios y el poder, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-Grijalbo, México, 1990.
- 10.- DUFFEY J. SPRING 1988. Competitiveness and human resources. California Management Review, pp. 92-100. USA.
- 11.- EL FINANCIERO. 15 de Enero de 1993. Indicadores líderes del financiero. Balanza Comercial. pp8A.
- 12.- ESPARZA PARRA FRANCISCO E. Modelos para la Jerarquización y Selección óptima de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Tesis Facultad de Química. UNAM 1992, México.
- 13.- GIRAL B. J. et. al. 1986. Estrategia tecnológica Integral. Tecpiana. México.
- 14.- GIRAL B. J. 1991. Cultura de Efectividad. Idex-Xobres. México.
- 15.- HEANANDEZ LAOS ENRIQUE. 1985. La productividad y el Desarrollo Industrial en México. Fondo de Cultura Económica, México.
- 16.- INEGI. 1989. Resultados oportunos de los cursos económicos. México.
- 17.- JURAN J. M. 1988. Juran on Planning for quality. The free Press. USA.

- 18.- MAIDIQUE M. A. and ZINGER B. J. NOVEMBER 1984. "A model of new product development, IEEE". Transaction on engineering management. Vol. EM, 31, PP. 192-203. USA.
- 19.- MENDEZ J. MARZO 1993. Ponencia presentada con motivo del Seminario Internacional de la MyPE en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial. director del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial en España. NAFIN. México.
- 20.- MERCADO DE VALORES. ENERO 15 de 1992. Año UI, N° 2. NAFIN: México.
- 21.- MOLEAO Y BUESCA. 1990. Estructura Industrial en España (Hortdjee). FCE. México.
- 22.- MYRES S. and MARQUIS. "Successful Industrial Innovations: A study of factor underlying Innovation in firms selected". National Science Foundations. Report N2 NSF 69.17. Washington, D.C., USA.
- 23.- NACIONAL FINANCIERA SNC. SPP. INEGI. 1985. "Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña". México.
- 24.- PETER F DUCHER, La Gerencia en Tiempos Difíciles, El Ateneo. 1982, Argentina.
- 25.- PORTER M. E. 1982. "Estrategia Competitiva". CECSA. México.
- 26.- POZAS O. RICARDO Y LEME MARGARITA Coordinadores. Las empresas y los Empresarios en el México Contemporáneo. Enlace-Grijalbo, 1991, México.
- 27.- PORTER M. E. 1987. Ventaja Competitiva. CECSA. México.
- 28.- REVISTA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAL. JULIO 1987. U. S. Small Business Administration Office of advocacy database USSBA, office of advocacy database.
- 29.- REVISTA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAL. MAYO 1987. "La PyME en el mundo". Pp. 30. NAFINSA. México.
- 30.- RUGMAN A. M. 1993. "Strategic for natural competitiveness". Long Range Planning. Vol. 20, N° 3, pp. 92-97. Great Britain.
- 31.- RUIZ DURAN, C. and HIGAWA M. 1993. "Potencial Tecnológica de la Micro y Pequeña Empresa en México". NAFIN. México.
- 32.- RUIZ DURAN, C. et. al. 1991. "Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México". NAFIN. México.
- 33.- SAGASTI F. et. al. ABRIL 1987. "Market Structure and Technological behavior". International Labor Office. Wep. 2-22/Wp. 174. Pp. 5-6. Geneva, Switzerland.

- 34.- SANTOS A. E. 1988. "Segunda sesion del foro permanente de análisis sobre reconversión Industrial". Colegio Nacional de Economistas A.C. Citada en Revista Pequeña y Mediana Industria. NAFIN. México.
- 35.- SECOFI. 3 de Diciembre de 1993, Diario Oficial de la Federación. México.
- 36.- SECOFI. 1990-1994. Programa para la modernización y desarrollo de la Industria micro, pequeña y mediana. México.
- 37.- SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. Edited by R. S. Bhalo, pp. 2114. USA.
- 38.- THOMAS A. E. 1993. "Strategic success factors In new product development". Design for Competitiveness Proceeding of the International Conferences on Technology Management. Pp. 683-700. Denver, Colorado, USA.
- 39.- TILL P. G. MARZO 1993. "La administración de pequeñas empresas en U.S.A.". Ponencia presentada con motivo del Seminario Internacional: El papel de las MyPE's en el proceso de globalización de la economía mundial. México.
- 40.- TYSON L. AGOSTO/SEPT. 1993. "El diseño de una política tecnológica en U.S.A.". Citado por Judith Mariscal en Revista Tecnología. N° 11, pp. 58-62. CONACYT. México.
- 41.- VERA F. O. 1990. "La economía subterránea en México". CEESP, pp. 88-89.
- 42.- WALLERSTEIN P. and SEEGAR P. 1993. "Strategic management, the key to for profitability In small companies". Long Range Planning. Vol. 26, N° 2, pp. 24-30. Great Britain.
- 43.- WATERMAN P. I. Jr. 1988. "En búsqueda de la excelencia". Lasser Press. México.