



308902
3
24.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
ORGANIZACIONES INTEGRADORAS CON
ESTRUCTURA VIRTUAL.**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

ANTONIO ARANDA EGGERMONT

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



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 esta 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.

Dedico este trabajo de investigación a mis profesores, quienes gracias a su invaluable ayuda, no hubiera sido posible el logro de mi carrera profesional.

A la Universidad Panamericana, la cual me ha dado los medios para poder lograr mis objetivos y anhelos por medio de grandes valores académicos y morales.

Con gran agradecimiento al Ing. Miguel Ángel Llano por su invaluable ayuda en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Con todo cariño y amor a mi madre, mi padre y mi hermano, quienes han sido mis más grandes compañeros en mi vida, ya que formamos un gran equipo como familia la cual me siento orgulloso de pertenecer a ella.

A mi más grande e importante amigo y compañero Antonio Aranda Pastor, quien siempre ha tratado de darme lo mejor de su vida, gracias a su incondicional apoyo y cariño he podido lograr mis objetivos y sueños.

Gracias Papá.

A mi madre, Marcela Eggermont de Aranda, quien ha sido un ejemplo de fortaleza y grandes valores, por tanta y tanta dedicación y amor hacia mi para ayudarme en cualquier aspecto.

Gracias Mamá.

**A mi hermano David Aranda
Eggermont, mi mejor amigo y
compañero.**

**A mi familia; mis tíos y primos,
por representar una gran familia
unida la cual me ha dado el
entusiasmo para seguir siempre
adelante.**

**A mis abuelitas, María Pastor
Marín y Catalina Domínguez
Echeverría, por su cariño y
preocupación en mí.**

**A mi tía Olga Elena Aranda
Pastor, por tantos y tantos
consejos y gran cariño para salir
siempre adelante.**

Gracias tía.

La presentación de este proyecto de investigación es un principio, más no una solución definitiva, para la cual espero que mis sinodales lo juzguen y evalúen para hacerme un profesionalista digno de la Universidad Panamericana.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ORGANIZACIONES
INTEGRADORAS CON ESTRUCTURA VIRTUAL.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
Presenta:**

ANTONIO ARANDA EGGERMONT

**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
CIUDAD DE MÉXICO, 5 DE JUNIO DE 1997.**

Í N D I C E

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO PRIMERO.	
Análisis de la micro y pequeña empresa mexicana.	4
Estado del conocimiento de la situación de localismos económicos y las micros y pequeñas empresas en México	5
Causas de la mortandad de las micro y pequeñas empresas	6
Ausencia de un sistema de administración formal	6
Control de costos	7
Falta de especialización	8
Mercado	9
Cambios de las cadenas productivas tradicionales	9
Requerimientos crecientes del mercado	9
Plazos de cobranza	10
Financiamiento	10
No integración de localismos económicos	11
CAPITULO SEGUNDO.	
Organizaciones Integradoras con Estructuras Virtuales.	14
Organizaciones Integradoras de Estructura Virtual	15
Un novedoso concepto de industria u organización	17
Factores que representan ventajas para el uso del concepto de organización virtual	18
Características de la Organización Integradora con Características Virtuales	19
Mecanismos de la organización integradora de estructura virtual ..	22
Razones estratégicas para usar el concepto de organización integradora de estructura virtual	22
Concepto de la Red Integradora Virtual	26
Matriz de planificación del proyecto	27

CAPITULO TERCERO.

Desarrollo preciso para el diseño de una Organización Integradora de Estructura Virtual.

30

Desarrollo preciso para el diseño de una Organización Integradora de Estructura Virtual	31
Conocimiento y análisis de la situación	33
El estado del conocimiento	34
Los participantes de una Organización Integradora de Estructura Virtual	44
El problema a atacar con este concepto de proyecto	45
Establecimiento de objetivos	51
Objetivos y metas	52
Establecimiento de estrategias	54
La estrategia general del proyecto de desarrollo	55
Ejecución del proyecto. Programación, presupuestación y calendarización de actividades de acuerdo con la gráfica del proceso del proyecto	59
Selección del producto y estudio técnico de factibilidad	60
Pruebas de producto	60
Diseño final del producto y proceso	61
Constitución de la integradora	61
Operación y comercialización	62
Organización y administración del proyecto	62
Control, seguimiento y evaluación	65
Estrategia de seguimiento del proyecto	66
Sistematización del proyecto de desarrollo	67
Propagación y divulgación del sistema	67
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	73

INTRODUCCIÓN.

El único camino para que un negocio o empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad (utilidades) es por medio del aumento de su productividad. Hoy en día el concepto de "productividad" es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas mexicanas; en países como México, la productividad se ve afectada gravemente por el abaratamiento de la mano de obra y el alto costo de la infraestructura para producir, dando como resultado una desmotivación del personal y el incremento de los costos de producción.

Hoy en día es difícil saber como emprender negocios o mantenerlos en un ambiente de cambios rápidos y bruscos que se están intensificando dentro de una competencia global. Para mantener estas organizaciones con productividad se necesita gran creatividad y organización.

El tema referente a la micro y pequeña empresa es muy importante para las economías actuales, no sólo porque la micro y pequeña empresa genera una parte sustancial del empleo en el país, sino porque en este momento se están llevando a cabo importantes esfuerzos de promoción y apoyo a este sector. El entendimiento de las razones por las que las microempresas y pequeñas empresas desaparecen permitiría orientar los apoyos y los esfuerzos de promoción para este valioso sector del empresariado.

El objetivo del presente proyecto es el diseño e implementación de una organización integradora con estructura virtual en respuesta a los grandes cambios económicos y sociales que sufre actualmente nuestro país. El concepto de compañía virtual es definido como un novedoso modelo organizacional, que aplica tecnología para que en forma dinámica pueda unir personal, activos, recursos e ideas.

El modelo trata de integrar en forma virtual recursos provenientes de proveedores, maquiladoras, ideas de emprendedores y recursos de los localismos económicos en una sola unidad llamada empresa integradora.

Los localismos económicos se han caracterizado por ser micro y pequeñas empresas artesanales y familiares, que se han desarrollado con un elevado índice de especialización y han sabido aprovechar la flexibilidad de las estructuras, la competitividad creada por vigorosas economías de escala y los costos de producción limitados. En México podemos encontrar empresas familiares de carácter artesanal que su existencia remonta hacia generaciones anteriores. Estas empresas manejan su producción de acuerdo a su demanda, por lo que tienen gran flexibilidad en cuanto a sus inventarios, mano de obra, producción, etcétera.

El presente estudio ha sido elaborado como un instrumento de análisis y punto de referencia para exponer un nuevo concepto en la forma de hacer negocios en México mediante su difusión e implantación. La organización integradora con estructura virtual no es un concepto nuevo, pero su uso en las sociedades es novedoso.

El concepto de este tipo de estructura se plantea dentro de un ambiente de competencia globalizada, tomando en cuenta los factores que han creado las crisis económicas, las inestabilidades de los mercados (demanda y oferta), así como el alto costo del dinero para invertir hoy en día.

El momento por el que atraviesa México es una situación de complejidad económica, política y social; por lo que es una realidad que el país tiene que activar su economía partiendo de sus propios recursos.

El modelo de empresa expuesto en este documento toma en cuenta las características y valores de la cultura mexicana; el punto de referencia primordial es la mano de obra artesanal junto con las empresas familiares ya sean micros, pequeñas y medianas. Se podría pensar que el país no cuenta con potencialidades productivas, pero la realidad es que si cuenta con estas; el problema es la no adaptación de dichas estructuras de trabajo y organización a los sistemas de mercado modernos.

Considero que es vital la adaptación e integración de la mano de obra mexicana con un mercado globalizado de grandes niveles de competencia.

**ANÁLISIS DE LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.**

**ESTADO DEL CONOCIMIENTO DE LA
SITUACIÓN DE LOCALISMOS ECONÓMICOS Y
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN
MÉXICO.**

CAPITULO 1

ESTADO DEL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LOCALISMOS ECONÓMICOS Y LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Siendo la microempresa el sector que más establecimientos tiene el país y el que genera mayor volumen de empleo, parecería obvio que debería ser el más estudiado identificando sus causas de mortandad e implementando medidas correctivas para evitar dicha mortandad. La realidad es bien distinta.

Las microempresas actualmente están muriendo por falta de liquidez y por falta de capacidad competitiva frente a las empresas transnacionales que están llegando al país.

Ubicando al país antes de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, no había un total consenso acerca de las causas más frecuentes de desaparición de las empresas, hoy en día si se pueden ubicar razones.

Un factor importante es que algunas de estas causas tienen que ver con la estructura de la empresa; de estas unas dependen de la naturaleza misma de la microempresa y pequeña empresa, sobre todo de la pequeña escala en que opera; otras causas dependen de la "subadministración", esto es, de una administración deficiente.

Por otro lado, se ubican las causas en el entorno, que no dependen de la empresa; algunas de estas causas son ocasionadas por cambios coyunturales y podrían cambiar en el futuro. Otras tienen que ver con cambios en la estructura del tejido económico del país y por lo tanto no es de esperarse que se susciten cambios drásticos; estas últimas requerirán un ajuste permanente.

Es importante aclarar que los factores por los cuales las empresas mueren no se presentan de igual forma, se dan de acuerdo a una serie de factores y circunstancias; hay microempresas prósperas que han logrado sortear estos problemas. Las causas de la mortandad de la empresa son específicas de cada una y lo que las lleva a fallar es una combinación de causas y circunstancias.

¹ CAUSAS DE MORTANDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. Antonio Maza Pereda Edit FUNDES México págs 3.4.5.6

CAUSAS DE MORTANDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

ESTRUCTURALES	Dirección y Administración.	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de un sistema de administración formal. -Crecimiento por encima de lo sostenible -Control de costos deficiente. -Mercadotecnia mal aplicada. -Falta de mentalidad empresarial. -Inversiones no productivas. -Falta de asociación y trabajo en equipo.
	Problemas de escala.	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de especialización. -Abastecimiento costoso. -Mercadotecnia deficiente.
DE ENTORNO	Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios de las cadenas productivas. -Requerimientos crecientes. -Largos plazos de cobranza.
	Financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> -Escasez de crédito. -Elevado costo de crédito. -Requisitos exagerados de los bancos.
	Competencia externa.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia externa desleal. - Apertura comercial desequilibrada.
	No integración de localismos económicos	<ul style="list-style-type: none"> - No difusión de microempresas familiares y artesanales.

Ausencia de un sistema de administración formal.

Una de las causas más importantes de la mortandad de las empresas es debido a la falta de conocimientos de administración y finanzas, y en otros casos el problema es la desorganización del empresario y la falta de coordinación. La empresa se maneja de una manera errática, sin que exista una administración racional. La falta de control de las operaciones de la empresa la conlleva a producir a costos elevados y a perder la visión de conjunto.

Desgraciadamente es frecuente que las empresas no se dejen ayudar en estos aspectos, no busquen asesoría y rechacen los consejos de quienes podrían ayudarlos. Una mentalidad individualista y de gran confianza en si mismos, que pueden verse como la raíz de su espíritu empresarial, los lleva a "no creer en nadie" y actuar en consecuencia. La administración deficiente hace que los problemas de las empresas en México no sean visibles, con frecuencia hasta que ya es demasiado tarde. Al no conocer los problemas, obviamente, no se actúa sobre ellos y se dan soluciones que no corresponden a las verdaderas causas de esas dificultades, agravando aún más la situación de la empresa.

Al inicio de las operaciones de la empresa, en algunas ocasiones esta se encuentra con problemas ligados al crecimiento: el control de la empresa y la delegación de funciones del director. Este problema puede crecer de acuerdo al crecimiento de la empresa en sus etapas de expansión. Este es un problema muy complejo. El empresario, contando frecuentemente con pocos recursos de conocimientos administrativos, encuentra difícil delegar funciones. Por otro lado, generalmente el nivel de capacitación de su personal no fue alto mientras la empresa fue pequeña, pero esto no causaba problemas graves; pero cuando dicho crecimiento se da, se enfrenta al problema de contratar personal con nivel adecuado para delegarle nuevas funciones debido a la expansión, encontrando caro el traer a este tipo de personal. En resumen, el despegue de la microempresa es un momento crítico en la vida de la misma. Movidos por el natural deseo de crecer, pero sin medir los riesgos y los requerimientos financieros, mercadológicos y la capacidad directiva, las empresas entran en graves dificultades.

Control de costos.

Muy ligado al problema de la profesionalización de la empresa y su crecimiento, el buen control de costos es un aspecto notoriamente deficiente en las empresas nacionales y obviamente lo es más en las microempresas.

Esta deficiencia hace muy difícil que las empresas hagan un manejo eficiente de sus recursos y el juzgar si se obtiene una rentabilidad adecuada en toda la línea de productos o servicios y en los distintos segmentos de mercado que atiende.

Mercadotecnia.

En general, esta es deficiente. La falta de promoción es citada como una causa importante de fracaso. Más importante que esto, la falta de mercadotecnia se refleja en deficiencias para ubicar nuevos mercados para sus productos y servicios y para adaptarse a los cambios en el mercado.

Este es un campo donde es difícil dar solución para la microempresa y pequeña empresa. Una forma de resolver el problema es a través de organizaciones integradoras, que hagan conjuntamente la mercadotecnia, ya que la propia escala de la microempresa hace difícil resolverlo. Desgraciadamente el individualismo de los empresarios hace difícil que esta solución se aplique de una manera rápida.

Queda por atender el aspecto de la falta de mentalidad de mercadotecnia de muchas microempresas, sobre todo de tipo industrial, que no dan importancia a este aspecto y que esperan que la clientela en forma espontánea se acerque a demandar sus productos.

Inversiones no productivas.

Cuando el microempresario prospera o se siente seguro de su negocio, en ocasiones hace inversiones no productivas o no tan productivas como lo requeriría. Tal es el caso de la inversión en edificios y naves industriales, equipo de cómputo, equipo de transporte para el dueño de la empresa .

Estas inversiones, que no se estudian suficientemente (que en muchas ocasiones existe la ausencia de un sistema de control de costos y hace imposible el estudio de la represión financiera de estas inversiones) son aún más dañinas cuando la empresa se endeuda para solventarlas, o compromete la reinversión en activos productivos o capital para llevarlas a cabo.

Falta de mentalidad empresarial.

Algunos empresarios, sobre todo aquellos que tienen un enfoque de subsistencia en su actividad empresarial operan con la mentalidad de no buscar el desarrollo de la empresa a largo plazo, se dedican exclusivamente a la supervivencia a corto plazo; por lo tanto hay falta de expectativas a largo plazo.

Otro problema importante es la existencia de un sector de microempresas en el que la mentalidad es de esperar del gobierno las soluciones a sus problemas sin tener la responsabilidad de su propio desarrollo. Este es un factor que afecta a la paralización de desarrollo; muchos de estos microempresarios tienen la visión de un apoyo paternal por parte del gobierno.

Falta de especialización.

Muchos micro y pequeños empresarios tratan de competir en toda la línea con sus competidores de gran tamaño, haciendo que sus costos sean mayores debido a su pequeña escala. La especialización de la empresa en una línea corta de

productos o servicios, le permitiría compensar sus desventajas de tamaño.

Mercado.

Una causa de la mortandad de las micro y pequeñas empresas es la incapacidad de hacer frente a los cambios del mercado y a la imposibilidad de adaptación a dicho cambio. Muchas de estas organizaciones son las que se encuentran acostumbradas a atender un mercado tradicional y local, el cual anteriormente no se veía amenazado por la competencia a gran escala.

Cambios de las cadenas productivas tradicionales.

Tradicionalmente las empresas grandes se proveían unas a otras, y las microempresas realizaban actividades similares. Esto ha cambiado sustancialmente. Empresas medianas y grandes, ante la saturación de sus mercados tradicionales, han entrado a competir en mercados de especialidad y pequeños volúmenes, creando nuevas cadenas productivas. Esta situación ha desplazado a pequeñas empresas de sus mercados tradicionales, aunque también les ha abierto algunas oportunidades como el entrar en nuevas cadenas productivas, como abastecedores de partes y subensambles, o llenando nichos en el mercado que las empresas grandes no pueden.

Un fenómeno parecido ocurre al abrirse las fronteras a la competencia internacional. Las cadenas productivas nacionales, en las que el microempresario estaba ubicado cambian profundamente y en ocasiones este es desplazado por competencia internacional no siempre leal.

Requerimientos Crecientes del Mercado.

El movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad con frecuencia deja fuera del mercado a las microempresas, que con frecuencia carecen de los recursos de personal y financiamientos necesarios para adaptarse a estos nuevos requerimientos.

Los niveles de servicio también se han hecho más exigentes. La entrega justo a tiempo, entrega de lotes más pequeños con pedidos más frecuentes y menores plazos de entrega, son herramientas competitivas que la microempresa no puede desarrollar por aspectos de capacidades técnicas o financieras.

Por último, el acelerado cambio tecnológico requerido por el mercado, impone una fuerte presión a la microempresa y pequeña empresa; los mecanismos de apoyo tecnológico rara vez están al alcance de este sector, no tanto por el costo de sus

servicios, que en nuestro país están subsidiados frecuentemente, sino más bien por falta de un "receptor" en la empresa que pueda implementar los avances. La microempresa muchas veces no tiene acceso a emplear personal técnico de alto nivel, y aún no se ha desarrollado un mercado para consultores en este ramo que pueda apoyarlos, prestando sus servicios en un esquema de tiempo parcial. En esto hay un círculo vicioso difícil de romper. El empresariado no ve los beneficios y se le hace caro el apoyo del consultor; los consultores ante las pocas oportunidades de vender sus servicios a las micro y pequeñas empresas prefieren atender a la empresa mediana y grande.

Plazos de Cobranza.

Un problema coyuntural que se agrava en tiempos de desaceleración o depresión de la economía y se alivia en tiempos de prosperidades es el alargamiento de los tiempos de cobranza que afecta en mayor medida a la microempresa y pequeña empresa. Debido a su escaso poder negociador por estar comprimida entre sus proveedores y sus clientes; los proveedores son los primeros en exigirle el pago a la empresa con rapidez de sus adeudos, mientras que los clientes le alargan el tiempo de pago. Esta situación unida a las altas tasas de intereses, encarecen fuertemente el costo del capital de trabajo. En estas circunstancias, un crecimiento acelerado de las ventas de la empresa, pone aún mayor presión en las finanzas de la misma, ya que el aumento del capital de trabajo requerido hace necesario el endeudarse a un alto costo dado que sus propios recursos y la reinversión de utilidades, que son recursos de bajo costo, no bastan para sostener el crecimiento.

Financiamiento.

En este campo se da una mezcla de factores estructurales y coyunturales difíciles de separar. Los problemas financieros de la microempresa, como se mencionó anteriormente, generalmente son el aspecto más visible de los problemas de la micro y pequeña empresa, aunque no necesariamente la causa de fondo de su muerte. La mejor prueba es que, enfrentados al mismo entorno financiero, hay microempresas que prosperan y otras que se deterioran.

Las posibilidades financieras en épocas de crisis agravan los problemas financieros de la micro y pequeña empresa, los cuales podrían ser solucionables, pero el entorno los convierte en factores mortales para la existencia de estas. Algunos problemas en cuanto al financiamiento son los siguientes:

a) *Escasez del crédito.* Este, junto con el costo de los préstamos, es considerado como una de las mayores causas de muerte de las empresas. En México actualmente la escasez de crédito lleva al microempresario a caer en manos de

agiotistas, después de agotar sus recursos propios y a los que puedan tener acceso a través de parientes y amigos. En este rubro se podría agregar la resistencia de la clientela a dar anticipos que representan una fuente tradicional de crédito en algunas micro y pequeñas empresas. La falta de un buen esquema de garantías de crédito hace aún más difícil este tema. Las tarjetas de crédito empresariales, las uniones de crédito y las entidades de fomento son otros pasos que se han dado para atender este problema.

Es importante mencionar que este tipo de empresas tiene como principal desventaja la no disponibilidad de dinero a bajo costo mediante la emisión de acciones en bolsa.

b) Tasas elevadas en el crédito. Tal vez, por ser fácil de cuantificar, es el aspecto más visible de los problemas que enfrenta una micro y pequeña empresa. El impacto que este factor tiene sobre los costos de la empresa no es fácil de medir para el microempresario, quien carece de un buen sistema de contabilidad de costos por lo general. La confusión entre el costo nominal del crédito y el impacto de los costos adicionales, incluyendo el costo oculto de la reciprocidad que se exige al beneficiario por el préstamo, hace que sea difícil calcular si el préstamo es o no conveniente.

Las tasas de interés influyen en la tasa de crecimiento sostenido en las empresas. Mayores tasas de interés dan como resultado menores tasas de crecimiento de empresas. Este hecho es poco tomado en consideración por los bancos y organizaciones prestadoras de créditos. Al contrario, bajas tasas de interés mejoran las perspectivas de creación y crecimiento de las empresas .

La falta de conocimientos de las condiciones de crédito combinado con la falta de preparación en el microempresario le hace difícil evaluar la conveniencia del crédito, sobre todo en términos de comparar el rendimiento de los activos que adquirirá mediante el crédito contra el costo integral del financiamiento.

No Integración de localismos económicos.

Es importante la comprensión y el análisis de las realidades periféricas mexicanas. Por realidades periféricas se entiende los localismos económicos mexicanos que están compuestos por micro y pequeñas empresas familiares y artesanales.

Características de estos grupos micro empresariales son las siguientes:

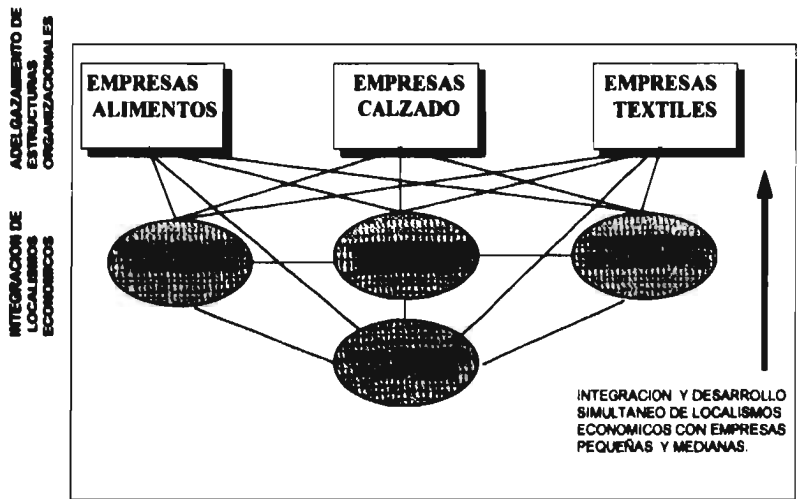
- 1 Trabajo autónomo; estas empresas no forman parte de una organización.
2. Trabajo a domicilio; por lo general el trabajo es elaborado en su lugar de residencia.

3. Creatividad e iniciativa emprendedora; estas son características importantes las cuales son parte de la cultura y tradición mexicana.
4. Existencia de especializaciones manufactureras de tipo tradicional.

Una característica importante de la economía mexicana es el predominio de las micro y pequeñas empresas familiares y artesanales . Este sector no ha sido integrado con pequeñas, medianas y grandes empresas, dando como resultado la inflexibilidad y la no adaptación de estos grupos productivos con el resto de la economía. Estos localismos económicos solo abastecen a su mercado local, el cual es muy limitado y pequeño.

Estos pequeños grupos empresariales son la más importante realidad mexicana, ya que conforman la mayoría de la población. Este sector debe ser integrado intersectorialmente con pequeñas y medianas empresas para reflejar una mejor flexibilidad y funcionalidad dando como resultado la creación de un sistema que contempla a cada sector como parte de un sistema. Cada localismo económico tiene la capacidad de aportar un producto o servicio. Lo importante no es el tamaño de estas entidades, el factor más importante es la creación de una sinergia entre ellas para lograr actividades industriales relacionadas estrecha y directamente a producciones específicas.

Por medio del desarrollo sucesivo y simultáneo de actividades industriales entre localismos económicos y grupos empresariales podemos llegar a la integración de estas entidades a la economía. Así, por ejemplo, empresas textiles o de calzado podrán descentralizar su proceso productivo, pasando de procesos verticales a procesos horizontales dando oportunidad a los localismos económicos de formar parte del proceso productivo mediante la requerimientos de mantenimiento, transportes, mecánica, etcétera.



Empresas pequeñas o medianas podrían incorporar empresas artesanales o familiares a su ciclo productivo, convirtiéndose en empresas virtuales. Por ejemplo, empresas de distribución podrían solicitar los servicios de microempresas familiares dedicadas a la mecánica; esta integración da como ventaja a la pequeña o mediana empresa el subcontratar estos servicios por tiempo y obra determinada y la microempresa familiar o artesanal obtiene el beneficio de formar parte del proceso productivo siendo contratada.

ORGANIZACIONES INTEGRADORAS CON ESTRUCTURAS VIRTUALES.

Un novedoso concepto de industria u organización.

Factores que representan ventajas para el uso del concepto de organización integradora de estructura virtual.

Características de la organización integradora de estructura virtual.

Mecanismos de la organización integradora de estructura virtual.

Razones estratégicas para el uso del concepto de organización integradora con estructura virtual.

Concepto de la Red Integradora Virtual.



CAPITULO 2

ORGANIZACIONES INTEGRADORAS CON ESTRUCTURAS VIRTUALES.

En una ágil competencia, donde la producción masiva ya es obsoleta, las cosas cambian rápidamente y están basadas en la oportunidad del momento, la integradora con estructura virtual es una organización dinámica hecha para competidores ágiles. Este tipo de organizaciones pueden ser de carácter temporal como también de carácter permanente.

La organización integradora de estructura virtual es la incorporación de los eslabones necesarios para producir un bien o servicio; es decir, se integran los factores que participan para aportar sus conocimientos y recursos conservando la propiedad de los mismos y compartiendo un mismo objetivo: la generación de utilidades mediante el uso de sus recursos. Los posibles participantes de esta organización son la integradora, la maquila, los proveedores, el cliente y el director. Cada participante tendrá sus propias actividades, lo más importante es el compartir un objetivo común entre los participantes.

"La *organización integradora con estructura virtual*, es solo una de muchas formas de organización, esta se puede implementar tanto en una simple estructura como en una compleja estructura organizacional. Este es un concepto muy interesante porque su lugar es donde existen grandes demandas de compañías que quieren cooperar para alcanzar una producción de forma colaborativa. Es decir, un conjunto de factores de producción que se une para colaborar y llegar a un mismo objetivo."¹

Este tipo de organización esta diseñada para estar basada en la oportunidad, los competidores buscan este tipo de concepto de estrategia para usarla en un ambiente de cambios e incertidumbres.

La estructura de una *organización integradora con estructura virtual* es una oportunidad de alianza entre un grupo de distintas entidades las cuales su operación es diferente y se pueden complementar unas a otras, pero conservando cada una su autonomía e independencia. Organizando a un grupo de personas que tengan las habilidades y una clara definición del problema, motivadas y teniendo acceso adecuado a los recursos necesarios, se podrá llevar a cabo la implantación de una *organización integradora con estructura virtual*.

La organización virtual esta diseñada en base a las oportunidades del mercado, siendo una herramienta en la cual se pueden buscar estrategias para usarse en un ambiente de cambios e incertidumbres.

¹ AGILE and VIRTUAL COMPETITORS ORGANIZATIONS Steven L. Goldman Editorial VAN NOSTRAND REINHOLD Pág 87

Tres características importantes refleja la integradora virtual en cuanto a su dinámica de operar:

1. El modelo de *organización integradora con estructura virtual* expresa la necesidad de una competencia ágil por medio de la creación o conformación de nuevos recursos productivos de forma veloz.
2. El modelo de organización integradora con estructura virtual da la creación de nuevos recursos productivos en la necesidad de una ágil competencia para hacer frente al decrecimiento de la vida de los productos y servicios.
3. Lo más importante, es que este modelo nos da la complejión de los productos más rentables, mismos que a menudo requieren de un estudio más amplio para saber cuales son y como hacerlos - actividades tales como investigación, prototipos, manufactura, diseño, mercadeo, distribución, servicios, etcétera.

La organización *integradora con estructura virtual* es una compleja arma estratégica en las manos del competidor, siempre y cuando éste sea ágil y tenga una visión buena del mercado en donde incursionará, así como el mercado de sus competidores. Basada dentro de una dimensión de cooperación de agilidad, la estrategia fundamental es el compartir entre los integrantes los objetivos.

Efectivamente, podemos encontrar que este concepto de organización tiene tareas que muchas veces suelen ser complicadas, desde el punto de vista de la integración de las funciones, como por ejemplo procesos de maquilado, trato con proveedores, en cuanto al logro de la puntualidad requerida en todo el proceso. Cada uno de los integrantes trabajará de forma secuencial, recordando que la estructura virtual está compuesta por un núcleo de integrantes con los recursos necesarios para hacer frente a las oportunidades del mercado.

Cuando se esta iniciando una organización virtual se deben de tomar en cuenta las capacidades y habilidades de cada uno de los integrantes para poder medir el soporte que tendrá la organización.

Los miembros del equipo emprendedor tienen que tener superadas las dificultades de aprender como trabajar en equipo y tener claro este concepto. Ya que este equipo emprendedor deberá iniciarse comparando y organizando actividades para distribuir al trabajo de acuerdo con las características de cada individuo para obtener finalmente un equipo cooperativo. La organización *integradora de estructura virtual* integra en un núcleo las capacidades y los recursos en un todo dentro de un grupo.

Un novedoso concepto de industria u organización.

Durante la era de la producción masiva basada en la competencia, el centro de valor agregado estaba en la manufactura. Los términos de producción y manufactura fueron una especie de sinónimos. Es decir, los servicios eran completamente diferentes a la producción; ya que los servicios representaban personal y un valor intangible, mientras que la producción además de representar personal, representan bienes tangibles.

Hoy en día podemos definir una nueva era en el ámbito de la competencia; ya que tanto la producción como los servicios tienen un objetivo común, porque dejan de ser actividades completamente separadas, hoy en día ambas tienen que jugar de la mano. En esta nueva era podemos contemplar que lo que gobierna en la producción de un producto es precisamente su demanda, ya que esta será la justificante de su producción.

Hoy el significado *producción* comprende la creación y distribución de los productos, mismos que se elaboran mediante la combinación de servicios e información. En la producción de un producto trabajan en equipo tanto su propia producción, como los servicios que se darán sobre estos.

Así, una compañía ágil es la que tiene la plena asimilación del nuevo entendimiento de las implicaciones que representa la producción, en cuanto a los cambios encaminados a la información y a los servicios que se requieren para la elaboración de los productos. Una empresa con estas características es aquella que tiene la actitud para enfrentar cambios en el mercado, y sobre todo los cambios en sus estrategias que se encuentran encaminadas a la creación de nuevas oportunidades de mercado y a la rápida adaptación y creación de estrategias de oportunidades de mercado anticipadas. Para implementar estas estrategias, una compañía deberá estar dispuesta a desarrollar nuevos productos con respuestas oportunas y con costos inferiores.

Así pues, se requiere que la organización tenga mayor disposición a los cambios, tanto en su filosofía como en sus operaciones. Desde luego estos cambios requieren que el personal este dispuesto al reto, tomando como base que las políticas en que se fundamente este cambio es en un amplio sentido de cooperación.

Factores que representan ventajas para el uso del concepto de organización virtual.

Las tareas y costo de la infraestructura para empezar a operar este concepto no representa un riesgo, como lo representaría una inversión en una organización vertical de forma completa.

La *organización integradora de estructura virtual* forma relaciones que toman ventajas de sinergia y la optimización de los recursos, logrando ser identificada entre la competencia por su eficiencia y costos bajos.

En una ágil competencia podrá dar con rapidez el abrir y cerrar ventanas de oportunidades para productos y servicios que requiera el mercado.

Aunque lo siguiente pudiera entenderse inconcebible para la producción masiva por su gran capacidad de producción e infraestructura, el concepto de organización virtual establece como estrategia el compartir el mercado, los consumidores y lograr obtener un mercado fiel; por lo tanto, el posicionamiento y el encontrar nichos de mercado se hace más fácil, así como el logro de la satisfacción de deseos y necesidades por medio de productos o servicios solicitados por ese nicho de mercado. El concepto de *organización integradora con estructura virtual* parte de la base de la flexibilidad en sus procesos ante un mercado cambiante; por lo que una compañía de producción masiva le es difícil hacer cambios radicales en sus procesos por la falta de flexibilidad al tener una estructura rígida.

El concepto de la *organización integradora con estructura virtual* permite que la destreza y habilidades de los integrantes sean combinadas en una única solución de mercado. Esto permite que las firmas pequeñas puedan competir en una misma escala como una corporación gigante en términos de proveer soluciones a los consumidores. Por supuesto que las macroempresas también tienen el acceso a las organizaciones virtuales; ya que quizás algunos de sus procesos se llevan de forma externa a la empresa para completar la elaboración de productos y servicios.

De esta forma, el concepto de *organización integradora con estructura virtual* puede ser utilizado para proveer productos y servicios por medio de la conjunción de capacidades y habilidades del equipo emprendedor para brindar a los clientes productos y servicios con valor agregado. Los clientes podrán medir y ver el valor que adquieren por medio de estas organizaciones.

La *organización integradora con estructura virtual* es un concepto de empresa que logra una integración y buena relación entre el personal, los activos y las ideas, ya que aprovechando las oportunidades de demanda del mercado de algún producto se puede aplicar el esquema virtual.

Es conveniente enfatizar que con el manejo adecuado de los recursos aportados por cada integrante se puede agilizar internamente la estructura de la organización, las reglas y la normatividad.

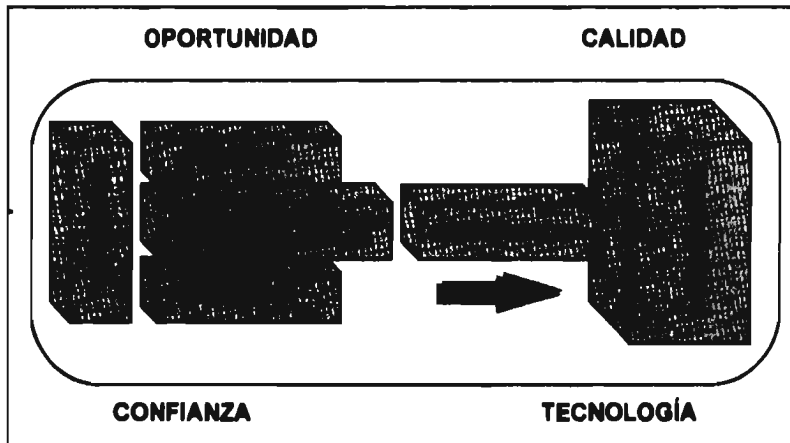
Es importante mencionar que el concepto de organización virtual u organización integradora no es un concepto nuevo ni su uso es de carácter desconocido. El esquema es antiguo y ya ha sido puesto en práctica. Lo que si es una novedad es el grado intensificación en empresas de reciente creación.

Características de la organización integradora con características virtuales.

El concepto de compañía virtual es definido, como un nuevo modelo organizacional, que aplica tecnología para que en forma dinámica pueda unir personal, activos, recursos e ideas.

Ventajas relevantes de la organización integradora con características virtuales:

1. Oportunismo
2. Excelencia
3. Tecnología
4. Confianza



- Recientemente la *organización integradora con estructura virtual* ha estado siendo utilizada en otras partes del mundo por su característica de adaptabilidad. Este concepto de empresa posee una estructura interna ágil en su normatividad, procedimientos y políticas. Una organización virtual es una oportunidad de integración para personas que se encuentran distribuidas en diferentes empresas ya sean micro o macroempresas queriendo emprender una idea.

- La *organización integradora con estructura virtual* está formada para encontrar oportunidades así como desventajas en cuanto al objetivo que les atañe. Las oportunidades pueden tener una duración de largos periodos de tiempo, como en el caso de productos o servicios que cuentan ya con un largo tiempo de estar en el mercado, pero también pueden ser como una especie de ventanas que solo duren desde unas semanas hasta unos cuantos meses.

- La *organización integradora con estructura virtual* es asumida para ser una estructura de clase mundial y excelencia en el ámbito de la competencia, ya que se presta también para integraciones de forma internacional (entre personas o micro y medianas empresas de diferentes naciones), que han obtenido éxito en este concepto de organización y una amplia experiencia.

- Otras de las características de este concepto de organización es el ofrecimiento de tecnología de clase mundial para sus productos y servicios por medio de la cooperación entre los participantes.

- Lo que hace distintivo este concepto de organización hoy en día es el crecimiento de las facilidades para la distribución física en una competencia complementaria, que puede llegar a dispersar sus recursos productivos con los que cuenta. Algunas características de la *organización integradora con estructura virtual* son invisibles para el consumidor final. Por ejemplo, un consumidor compra una marca de automóvil "x", o un equipo de cómputo marca "y" y se percata que dicho producto fue elaborado en su totalidad en el país donde fue el ensamble final, pero nunca se dará cuenta que quizás alguno de estos productos, fueron elaborados por medio de una cadena de compañías de cooperación extendidas; quizás desde el norte hasta el sur del mundo. Cada uno de los integrantes es solamente una porción seleccionada de las operaciones que crean este esfuerzo.

- En el caso de un modelo automotriz se elaboran diseños hechos por diseñadores de varias partes del mundo, integrando así las ideas, llegando a un acuerdo comunitario para obtener el nuevo prototipo. Lo mismo ocurre con la industria de la producción musical, las disqueras graban en distintas partes del mundo, la música es unida a la voz a través de fibra óptica y se combina su voz y la música en una forma electrónica como si fuera de una forma única y elaborada a un solo tiempo.

- Con estos ejemplos podemos analizar que desde el punto de vista del consumidor final, quizás este no se percate de dicha integración, pero para él lo importante es el recibir la calidad prometida y pagada de acuerdo al precio cumpliendo con sus necesidades requeridas. Desde el punto de vista del fabricante, este tiene quizás una cadena de módulos diferentes que interactúan para poder llegar al terminado final del producto o servicio.

- Los miembros de la *organización integradora con estructura virtual* como un equipo deben tener confianza y ser dignos de confianza, si esta confianza mutua no existe no puede llegar a tener éxito con los consumidores, por lo tanto tampoco esta compañía podrá realizar otros negocios con otras organizaciones bajo el concepto integrador virtual. Lo que hace a una organización integradora con estructura virtual exitosa es el reducir el tiempo, costo, riesgo, y el incrementar la capacidad de elaboración de productos y servicios mientras que esta colaboración este contemplando los deseos y necesidades del consumidor ligados también al flujo de dinero que la compañía requiere.

Estas características son importantes, porque es el camino por el que este concepto de empresa da respuesta a riesgos y retos. Hoy en día es necesario este tipo de trabajo bajo esta estructura para diversas tareas ordinarias como integración de ideas y recursos requeridos para el logro de objetivos propuestos.

Mecanismos de la organización integradora con estructura virtual.

Con mucha rapidez, los viejos conceptos se están aplicando a las nuevas formas organizacionales para alcanzar nuevas y emergentes realidades en los mercados tales como la cooperación, las relaciones de colaboración entre compañías, alianzas estratégicas, consorcios, lealtad y acuerdos.

Un aspecto importante es el concepto del empleo, en el que se maneja de forma tanto contratista como subcontratista. Hoy en día este tipo de empleos son muy utilizados; un ejemplo es el sector de la construcción y del cine; estos logran la unión de núcleos de competencia para alcanzar los objetivos, la construcción de bienes inmuebles contrata a su personal por obra determinada y/o por tiempo determinado al igual que las producciones cinematográficas.

Para formar una organización bajo este concepto, es indispensable que los integrantes compartan objetivos y cualidades para lograr la integración de las diferentes necesidades que se necesitan de acuerdo a los recursos que aporte cada uno.

No es necesario tener una nueva estructura legal para formar una organización integradora de estructura virtual, pero algún día será necesario crear una legislación que reconozca algunos requerimientos especiales para la forma de operar este concepto de empresa. La clave es actuar en una forma sencilla de proveedor con un conocimiento profundo del consumidor.

RAZONES ESTRATÉGICAS PARA LA OPERACIÓN DE EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

La gente podrá empezar a entender y valorar el concepto de *organización integradora con estructura virtual* una vez que se difunda más. La recomendación para el uso de este concepto de empresa radica en que proporciona un buen sentido de rentabilidad a las micro, pequeñas y medianas empresas. Podemos mencionar algunas razones estratégicas para utilizar este concepto de empresa; estas siguientes razones no son las únicas, pero si las más importantes. Estas

razones ponen un enfoque de beneficio estratégico que se obtiene bajo este concepto:

1. *Compartir infraestructura, riesgos y costos.*
2. *Unir núcleos complementarios de competencias.*
3. *Reducir el tiempo de recuperación de dinero al tener una estructura compartida.*
4. *Incrementar facilidades aparentes al tamaño, es decir, que el tamaño de la empresa no represente un impedimento para conquistar mercados.*
5. *Tener acceso a los mercados y compartirlos con la lealtad del consumidor.*
6. *Modificar la actitud de vender productos, ubicándonos en soluciones al mercado.*

1. *Compartir Infraestructura, riesgos y costos.*

La primera consideración estratégica es compartir infraestructura, riesgos y costos -representando tecnología, recursos humanos, buena capacidad económica - que para una compañía de pequeñas dimensiones le es sumamente difícil hoy en día obtener; para que una micro o pequeña empresa tenga acceso a equipo especializado de manufactura para cubrir una demanda considerable podrá optar por el concepto de organización integradora de estructura virtual.

Para una macroempresa es difícil tomar este tipo de concepto, ya que su estructura y conformación no tiene la flexibilidad de poder tener cambios drásticos en poco tiempo.

2. *Unir núcleos complementarios de competencias.*

La segunda razón estratégica para utilizar el concepto de organización virtual, es el más genérico y que probablemente podrá tener más variantes; la meta es unir núcleos complementarios de competencia en la forma y orden de servir a los consumidores para separar a compañías que no sirven a los consumidores.

Cada miembro de la *organización integradora con estructura virtual* se escoge de hecho, solo porque puede traer a la compañía algo único que sirva para formar el producto o servicio que el consumidor demanda.

3. *Reducir el tiempo de recuperación de dinero, al tener una estructura compartida.*

Una tercera razón de viabilidad de este concepto es por la habilidad de que múltiples compañías o grupos de personas operen en forma paralela y realicen consecuentemente varias tareas. El proceso y la velocidad de desarrollo se agilizan, mientras que el plazo de recuperación del dinero se reduce.

El diseño de procedimientos puede ser incluido de forma externa propuesto por una o varios individuos emprendedores que quieran llevar a cabo el proyecto pero necesiten de los recursos económicos e infraestructura. Los mercados que cuentan con gran demanda de producción necesitan una cooperación entre las compañías de forma cultural, tecnológica y de desarrollo de los procesos requeridos para satisfacer la demanda. Esta situación puede darse entre compañías no virtuales en una estructura vertical, pero se facilita al querer ser implantado por individuos que quieren llevar a cabo el concepto de empresa integradora virtual, con más facilidad y flexibilidad. Tres ventajas específicas desde el punto de vista de la producción se mencionan:

- A. *Reducir el tiempo de respuesta al mercado.*
- B. *Incrementar la calidad*
- C. *Disminuir los costos.*

En el mundo comercial, el concepto de ciclo de recuperación del dinero es una importante medida para la agilización de los procesos de la organización en un contexto general, ya que al tener un ciclo corto de recuperación del dinero, la organización virtual podrá de la misma manera responder a los demás eslabones integradores (proveedores, maquiladora, etc.). En una *organización integradora con estructura virtual* el tiempo se reduce, en parte por no tener que construir nuevas facilidades, tales como el transporte, capacitación de personal para las operaciones en las que se este involucrando la organización integradora

4. Incrementar facilidades aparentes al tamaño.

La organización virtual es un camino para incrementar la habilidad de satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. Para las microempresas el servir al consumidor a través de una organización integradora le da la capacidad de ayudar a prever los acontecimientos hacia adelante y además le da a esta organización un grado adicional de capacidad en cuanto a flexibilidad de respuesta de mercado. Así también logra que el consumidor pueda ver a la empresa como una gran firma que compite con las demás de gran o mediano tamaño en el sentido de los activos e infraestructura que posee.

La necesidad para incrementar el tamaño aparente, las necesidades de infraestructura, tecnología y recursos no es limitada para las micro, pequeñas y emprendedoras compañías que compiten con las macroempresas y medianas empresas que tienen grandes oportunidades de mercado. Tan pronto como este

concepto se difunda en la economía mundial, los consumidores mismos impulsaran al crecimiento y desarrollo de las organizaciones integradoras con estructura virtual, y la habilidad para que la organización virtual sirva en cualquier parte del mundo y se convierta en una razón importante de competencia en el mercado.

5. Tener acceso a los mercados y compartirlos con la lealtad del consumidor.

El acceso al mercado y la lealtad al consumidor son dos apreciables valores fundamentales dentro de una organización. Sin embargo, en las relaciones de una organización integradora con estructura virtual estas tienen que ser compartidas entre los integrantes de la organización. Esto es, la lealtad es un factor el cual afecta al desarrollo y crecimiento de las empresas, ya sean de características virtuales integradoras o como las típicas organizaciones verticales. La diferencia es que la lealtad en las organizaciones integradoras con estructura virtual depende de cada uno de los integrantes directamente (puntualidad, calidad, presentación, etc.)

6. Modificar la actitud de vender productos; ubicándonos en el vender soluciones al mercado.

Otra razón por la que se utiliza la organización integradora con estructura virtual tiene que ver con la imagen que la empresa represente frente al consumidor, la percepción que debe tener el consumidor con respecto a la organización es clara y ambiciosa. El mismo producto tiene al mismo tiempo distintas clases de valor dependiendo del cliente. El punto principal en la organización integradora con estructura virtual es que permite un mecanismo de enriquecimiento de información de mercado en una dimensión más ágil. Las oportunidades que provee la organización son las de proporcionar la facilidad de fijar el valor de sus productos.

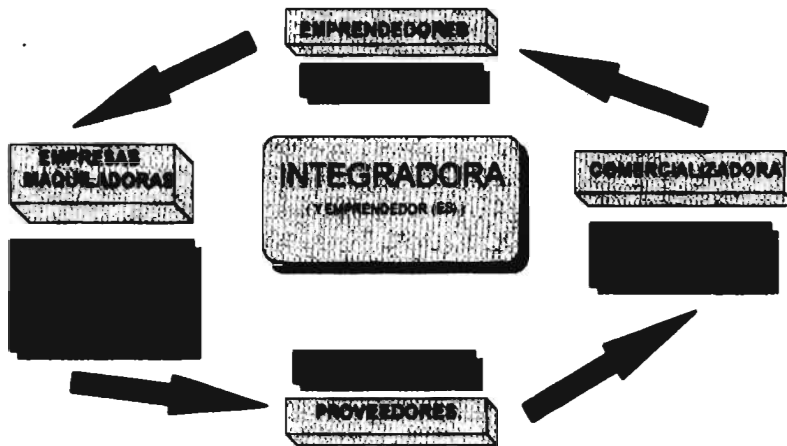
El grupo de emprendedores debe tomar la actitud de no vender productos por vender, sino de dar soluciones al mercado, el cual busca. El grupo de emprendedores debe de dar valor a los productos o servicios y este debe representar un valor buscado por los consumidores.

CONCEPTO DE LA RED INTEGRADORA VIRTUAL.

El éxito del modelo de la organización integradora con estructura virtual radica en unir las habilidades de emprendedores y de personas con conocimientos y recursos rápidamente para encontrar un tiempo emergente basado en oportunidades de mercado.

La habilidad de trabajar intensamente en equipo (emprendedores, maquiladores, proveedores, comercializadores, organización integradora) y ser capaz de confiar en cada uno de los eslabones desde el comienzo de un proyecto es alcanzar acuerdos basados en las capacidades y recursos de los todos los integrantes.

Estos acuerdos deben realizarse lo más ágil posible y coordinadamente para dar una buena respuesta a las presiones de la competencia y desarrollo de los productos y servicios; estos acuerdos deben ser dinámicamente provechosos y deben de estar basados en los acuerdos prioritarios en el que cada integrante este dispuesto y preparado para interactuar con los demás.



En el esquema podemos apreciar que la integradora se encuentra en continua coordinación y comunicación con cada integrante del sistema así como todos los integrantes entre si. Cada integrante tiene sus propios objetivos en la estructura virtual de acuerdo al giro de cada factor.

El concepto de asociación en una organización integradora de estructura virtual es relativamente nuevo y se puede ajustar a la forma en que una compañía pueda ser miembro de varias organizaciones virtuales al mismo tiempo y podrá tener una lista de futuros socios.

La intensidad de oportunidades y la potencialidad de cooperación y colaboración sugiere la posibilidad de facilitar en una forma más dinámica la formación de las *organizaciones integradoras con estructuras virtuales*, a esta intensidad se le denomina redes organizacionales integradoras vituales.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

En un proyecto de desarrollo, la parte fundamental son las bases con las que este se establezca a su inicio. Cualquier negocio o empresa debe tener una clara planificación para poder tener una visión a corto, mediano y largo plazo. La visión es importante para la integradora, pero para los participantes es determinante.

En un esquema de organización integradora de estructura virtual también está contemplado el concepto de "planificación". En la organización integradora de estructura virtual la planificación y la coordinación es el papel más importante y determinante para el funcionamiento de la empresa en todos los aspectos. La coordinación es la medula espinal del sistema y la planificación el camino a seguir.

El concepto de organización integradora de estructura virtual tiene el objetivo de sistematizarse para poder ser repetido en la vida de los negocios, por lo tanto dicha sistematización implica un consenso en la planificación

La propuesta a la mencionada planificación y coordinación es una "Matriz de Planificación del Proyecto" para el diseño e implantación de un modelo de empresa integradora de estructura virtual.

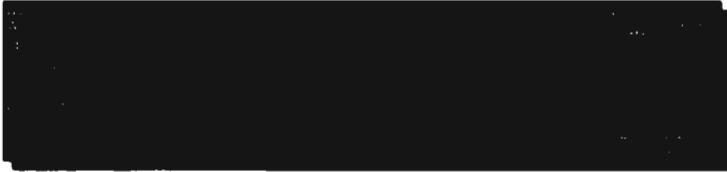
En dicha matriz se contempla siete factores determinantes para lograr un equilibrio en la seguridad de todos los integrantes de este modelo.

1. Razón por la cual se lleva a cabo el proyecto.
2. El objetivo a lo que se quiere llegar.
3. Los medios por los que se llegará a los resultados esperados.
4. Los factores externos a la organización para el logro del éxito.
5. Estrategia principal para el éxito del modelo.
6. Fuentes de información.
7. Costo del proyecto

A estos factores corresponde la siguiente matriz:

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESA INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

<p>¿Porqué se lleva a cabo el proyecto ? Porque existe una im periosa necesidad de crear empleo</p>	<p>¿Cómo se alcanzan los resultados ? Teniendo éxito financiero en la empresa y sistematizando el modelo.</p>	<p>¿Qué factores son imprescindibles para el éxito del proyecto? El espíritu asociativo y emprendedor de todos los participantes.</p>
		
<p>¿Cómo se puede establecer el éxito del proyecto ? En función del valor agregado obtenido para cada uno de los participantes.</p>	<p>¿Dónde conseguir los datos para establecer el éxito del proyecto? En el sistema de evaluación del proyecto</p>	<p>¿Cuánto costará el proyecto? Dependiente del tipo de producto o servicio que se quiera producir.</p>

En la figura anterior se puede apreciar los siete puntos que conforman a la matriz de planificación. Cada uno de ellos responde a preguntas que son indispensables tanto para los inversionistas como para cada integrante de la cadena integradora virtual.

El proyecto se lleva a cabo porque actualmente el país vive una gran necesidad de dar empleo, pero no solo de producirlo, sino de producir bienes y servicios necesarios para la sociedad. Quizás esta sea una de las razones que dan el mayor peso a la planificación del proyecto, ya que el desempleo es un cáncer que actualmente esta provocando grandes problemas a la economía mexicana.

Los resultados se alcanzan llevando a cabo una completa coordinación entre los integrantes para lograr la sistematización del proyecto. Es importante recalcar que la sistematización será la forma de poder unificar todos los eslabones que comprende al modelo.

Durante el desarrollo de este modelo de organización se han tocado los puntos "asociación y emprendedor", el concepto de asociación en un modelo de organización de estructura virtual dará la intensidad de oportunidades y la potencialidad de cooperación y colaboración la cual trae la posibilidad de facilitar en forma más dinámica la evolución de este modelo. La posición del emprendedor es vital, ya que el modelo contempla al emprendedor como la materia prima principal, para desde ahí partir con la cadena integradora virtual. Tanto la asociación como el espíritu emprendedor son los factores imprescindibles para el éxito del proyecto.

El éxito del proyecto se dará de acuerdo al nivel de satisfacción de los resultados obtenidos para cada participante y los resultados obtenidos en el mercado. Cada eslabón de la cadena integradora virtual representa un integrante y el éxito se medirá en cuanto al beneficio obtenido por todos los participantes medido en sus expectativas iniciales. Si uno de los participantes no tiene el éxito esperado no se podrá hablar de un completo éxito en todo el modelo. Podemos representar esto en una organización de estructura vertical en la que cada subdirección (finanzas, ventas, producción, mercadotecnia, etc.) funcionan como un equipo y no se puede hablar de un completo éxito en la organización cuando por ejemplo la subdirección de producción logro la cantidad y calidad requerida y la subdirección de ventas no logró las ventas deseadas, por lo tanto la subdirección de finanzas tampoco logró los objetivos económicos planeados para la empresa.

**DESARROLLO PRECISO
PARA EL DISEÑO DE UNA:**

ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

Conocimiento y análisis de la situación.

Establecimiento de objetivos.

Establecimiento de estrategias.

Ejecución del proyecto.

Control, seguimiento y evaluación.

CAPITULO 3

DESARROLLO PRECISO PARA EL DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

Hasta este momento se han mencionado las características, razones, estrategias que conllevan el concepto de *organización integradora con estructura virtual*.

La definición clara para el desarrollo de este concepto de organización esta dado de acuerdo a los siguientes puntos:

1. **EL ESTADO DEL CONOCIMIENTO** existente en esquemas empresariales similares.
2. **LOS PARTICIPANTES** del proyecto.
3. **EL PROBLEMA** a atacar con un proyecto de esta naturaleza.
4. **LOS OBJETIVOS y METAS** a alcanzar con el proyecto de desarrollo.
5. **LA ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO** a seguir para lograr los objetivos.
6. **LA PROGRAMACIÓN** de actividades que permita el logro de los objetivos.
7. **LA CALENDARIZACIÓN** de las actividades del programa de trabajo.
8. **LA PRESUPUESTACIÓN** de recursos requeridos para el logro de las actividades.
9. **LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN** del proyecto de desarrollo.
10. **EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.** Documentación, sistematización, divulgación y propagación (permanencia y expansión) del proyecto.
11. **LA EVALUACIÓN** de la eficiencia, eficacia y acciones del proyecto de desarrollo.

Es importante mencionar, que los puntos expuestos anteriormente, no son definitivos ni estrictamente únicos, pueden variar de acuerdo a las circunstancias y al tipo de proyecto que se quiera emprender; de esta forma los puntos antes mencionados podrían ser una especie de estándar de forma común y genérica.

Los puntos anteriores se pueden agrupar en seis categorías. cada categoría podría contener más factores, recordando que los puntos propuestos son de acuerdo a cada situación en específico. Las cinco categorías propuestas son las siguientes:

DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

Conocimiento y análisis de la situación.

Establecimiento de la misión y visión.
Definición de los objetivos.
Análisis de la situación.

Establecimiento de objetivos.

Definición de los objetivos.
Análisis de la situación.

Establecimiento de estrategias.

Definición de las estrategias.
Análisis de la situación.

Ejecución del proyecto.

Definición de las estrategias.
Análisis de la situación.
Definición de los recursos.
Definición de los roles y responsabilidades.
Definición de los procesos.
Definición de los indicadores de desempeño.

Control, seguimiento y evaluación.

Definición de los indicadores de desempeño.
Definición de los roles y responsabilidades.

**CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS
DE LA SITUACIÓN**



1

EL ESTADO DEL CONOCIMIENTO.

En párrafos anteriores se ha mencionado que este concepto de organizaciones (organización integradora con estructura virtual) no son nuevas pero su uso es novedoso en los sistemas económicos actuales. Este punto tratará de un estado de conocimiento, el cual contiene la información de la existencia de este tipo de estructuras organizacionales que no están formalmente definidas como si habláramos de una organización de tipo matricial, vertical u horizontal. Se expondrá el caso del Sistema Italia, el cual su economía se basa principalmente en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, en donde el significado "emprendedor" es vital para dicha economía, y las características "integradora y virtual" son de forma general y comunes.

EL SISTEMA ITALIA.

El éxito de las economías locales italianas y su relación con las empresas integradoras de estructura virtual.

Características generales.

Antes de describir la conformación del sistema económico italiano, se tocarán algunas características generales de este país. El objeto de mencionarlo es hacer un "simil" con México, ya que México cuenta con muchas de esas características y quizás con más recursos naturales, así este estudio trata de exponer el caso Italia para servir de referencia a México.

Italia es el estado mediterráneo de Europa. Limita con Francia, Suiza, Austria, la ex Yugoslavia, el mar Adriático, el mar Jónico, el estrecho de Sicilia y los mares Tirreno y Jónico. Italia cuenta con un total de 301,054 kilómetros cuadrados. El territorio italiano comprende de tres partes: una continental, formada por la casi totalidad de la vertiente meridional de los Alpes y por la llanura del Po (Italia Septentrional); otra peninsular (península itálica), y una tercera, insular, integrada por Sicilia, Cerdeña y otras islas menores. El norte de Italia está delimitado por el poderoso arco montañoso de los Alpes. La economía italiana es básicamente agrícola; la agricultura que ocupa casi el 49% de la población, esta mucho más desarrollada en Italia que en cualquiera de las otras tres penínsulas que baña el Mediterráneo (Asia Menor, Balcanes, península Ibérica) y ello debido en parte a mejores condiciones climáticas. ¹

¹ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UNIVERSAL. Edit. CREDSA Barcelona 1972 Tomo IV págs 2158-2159

El 49% de la superficie del país está dedicado a cultivos; el 20% a pastos naturales; el 18% a bosques y un 13% está sin cultivar. Los principales cultivos son: trigo y otros cereales, vid, hortalizas, patatas, cáñamo, remolacha, plantas forrajeras, frutales, etc. La ganadería es preferentemente ovina. La obtención de seda natural también es importante. La pesca tiene poca importancia económica. La minería es escasa, en cambio Italia ocupa el primer lugar en el mundo en la producción de mármol para la estatuaria (carrara). Las principales industrias son: las de alimentación, la metalúrgica, que utiliza en gran parte materia prima extranjera, la textil, del papel. La unidad monetaria es la Lira.



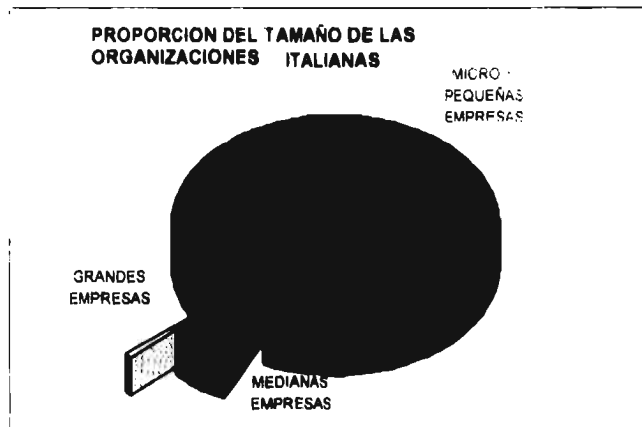
Muestra de la localización geográfica de Italia, en interacción con los países de la comunidad económica europea.

Entre los países económicamente avanzados, la industria italiana se define por su tamaño micro, pequeño y mediano en su mayoría. Por lo que podemos imaginar el gran número de emprendedores que existen en este país.

Esta característica es muy significativa, ya que aquí se encuentra la causa de la gran flexibilidad productiva. La forma de producir está dada por la producción en forma horizontal, la cual es la característica de la mayoría de estas empresas.

Es importante analizar que el tamaño micro y pequeño de la industria italiana está representado por un 93%, dichas empresas cuentan con menos de 100 trabajadores, casi el 6% tiene entre 100 y 500 trabajadores, y el escaso 1% restante cuentan con más de 500 trabajadores. 2

² EL SISTEMA ITALIA Y LAS ECONOMÍAS LOCALES. Instituto Italiano para el Comercio Exterior



Actualmente la situación de Italia ha variado, ya que existe una continua modificación a dicho esquema a causa del nacimiento de numerosas empresas medianas y grandes al lado de otras tradicionales de mayores dimensiones y con una rica tradición que las hace ser famosas; en cuanto a las pequeñas empresa, estas forman parte de la mayoría del conjunto. Las pequeñas y medianas empresas están presentes en forma especial y tienen un gran empuje en los sectores de los productos metálicos y de la carpintería, de las máquinas y del equipo mecánico, de la construcción e instalación de plantas, de las transformaciones agro - alimenticias, del textil, de los artículos de vestir, del cuero, del calzado, de la madera y del mueble de madera, de las artes gráficas y de la edición.

Es importante hacer ver el fenómeno que presentan actualmente las micro y pequeñas empresas; este fenómeno representa el grado de agrupación y consolidación productivo. Es importante el gran número de micros y pequeñas pequeñas empresas, pero lo que es admirable es que durante los últimos 30 años estas empresas se han ido agrupando paulatinamente y consolidando en sectores productivos de vivo dinamismo.

La presencia y evolución de las economías locales en la estructura productiva italiana han dado una serie de estructuras productivas de gran interés y de gran complejidad.

LOCALISMO ECONÓMICO.

Localismo económico es la definición a conjuntos de empresas de magnitudes micro, pequeñas y medianas y grandes que se han ido agrupando y consolidando

en sectores productivos de vivo dinamismo".³

Los localismos se han caracterizado por la concentración de micros, pequeñas y medianas empresas, industriales y artesanas, que se han desarrollado con un elevado índice de especialización y han sabido aprovechar la flexibilidad de las estructuras, la competitividad creada por vigorosas economías de escala y los costos de producción limitados.

LOCALISMO ECONÓMICO

ARTESANAS FAMILIARES INDUSTRIALES	PEQUEÑAS EMPRESAS
	MEDIANAS EMPRESAS
	GRANDES EMPRESAS

En muchos casos, los orígenes de los localismos italianos se remontan al Renacimiento y en algunos casos hasta la Edad Media; los ejemplos más famosos y más conocidos en Italia y en el extranjero son los sectores de tejidos de lana, la seda, el vidrio y la orfebrería.

En el caso de Italia, los procesos productivos se remontan a las antiguas tradiciones de autonomía de los Municipios del Renacimiento y la profesionalidad artesana y mercantil que de forma peculiar estaba presente en las zonas italianas, pero que en sus expresiones actuales encierra razones de afirmación económica bastante más inmediatas y concretas.

Los procesos productivos han tenido como principal característica, la forma artesanal de las empresas, y que en mayor o menor grado de acuerdo a la zona existe un gran sentido de asociación el cual ha sido también una característica importante. Un factor de gran importancia también, es el grado de perspectivas de exportación, el cual siempre han estado presente en toda empresa italiana.

Ha existido también un gran respeto entre sectores, - industrial, textil, calzado, agrícola, tecnología, orfebrería, etc.- en el aspecto de las políticas encausadas a dar prioridad primero a los aspectos sociales antes que nada.

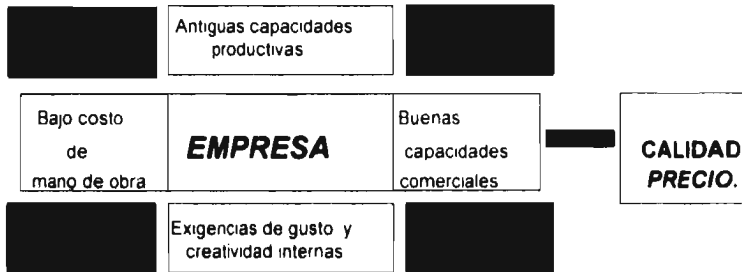
CONDICIONAMIENTOS ECONÓMICOS FUNDAMENTALES DE LOS SECTORES.

Son múltiples las motivaciones recientes de su formación.

³ El Sistema Italia y las Economías Locales. Instituto Italiano para el Comercio Exterior. Pág. 239

Existen tres condicionamientos económicos fundamentales:

1. Desarrollo del consumo en masa en Italia y en los países occidentales económicamente más avanzados, que a partir de los años 60's encontró en muchas zonas de Italia recursos empresariales que fueron capaces de conjugar un considerable número de elementos del proceso con el objeto de dar a aquella creciente demanda una respuesta de mercado, flexible y adecuada, bajo el aspecto de calidad - precio. Lo más importante es la combinación y convivencia de las antiguas capacidades productivas las cuales tiene implícito exigencias de gusto y creatividad, con inversiones actuales limitadas pero con buenas capacidades comerciales. Como característica de gran importancia están las reservas de mano de obra a bajo costo, con las exigencias del mercado, cambios bruscos de este y la gran competitividad a nivel internacional.



2. La desconcentración del proceso productivo en múltiples fases, procesos y productos intermedios, que se realizó a finales de los años 60's y durante la década de los 70's, que supuso pasar de las grandes empresas a unidades productivas más pequeñas como solución a las deseconomías de escala a los crecientes conflictos sociales.



3. Los procesos de industrialización por inducción forzosa, que se difundieron en las zonas más propicias pero menos desarrolladas de Italia, que en los años 70's, después de la fase de establecimiento de los grandes complejos

industriales, estos hicieron que se tomara en cuenta muchos recursos empresariales latentes, mediante una vigorosa política de incentivos.

CONDICIONAMIENTOS SOCIALES.

1. Trabajo autónomo.
 2. Trabajo a domicilio.
 3. Creatividad e iniciativa emprendedora.
 4. Características empresariales como organización, riesgo y especulación
- *La tendencia de gran magnitud a "trabajar autónomamente" y a convertirse en "microempresarios", que en los años sucesivos a la reconstrucción posbélica existió en este país como un resorte concreto de movilidad y promoción social*
- *La tendencia muy difundida del "trabajo a domicilio" y el desarrollo de capacidades profesionales.*
- *Los dotes empresariales en cuanto a organización, riesgo y especulación, que tradicionalmente se desarrollaron en el seno de la familia campesina, y que después de la revolución agrícola de los años 50's y 60's, estaban disponibles para emprender la creación de nuevas actividades de pequeñas dimensiones, con mucho trabajo manual y estrecho control familiar.*

DINAMISMO DE LAS ÁREAS PERIFÉRICAS.

La economía italiana ha sido objeto de admiración, captando la atención del mundo de los países industrializados por su gran rendimiento y capacidad de tener acceso a los mercados internacionales, haciendo énfasis en los mercados de los países más desarrollados. Esto es el resultado de tener procesos productivos diferentes y eficientes con una alta calidad.

Podemos resumir que las "Áreas periféricas" tienen como características generales las siguientes:

- *Elevado rendimiento.*
- *Capacidad de formar parte de los países más industrializados.*
- *Procesos productivos complejos pero socialmente positivos.*
- *Difusión y estilo de vida medianamente elevados y confortables.*

Las empresas italianas son reconocidas a nivel mundial, sobre todo las macroempresas. Lo importante aquí es poder observar y analizar la contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas al sistema, que es una contribución

clave en el proceso de desarrollo económico nacional. Desgraciadamente no son muy conocidas estas empresas. Por lo tanto no es muy conocido y comprendido el funcionamiento de los procesos productivos reales de las empresas italianas, desde la distribución de materia, procesos de transformación, procesos de distribución, y todo el sistema de procesos a nivel terciario. Se puede definir que el sistema productivo de Italia es un sistema de sinergias, similar a una gran red en la que las empresas de tamaño micro, pequeñas, medianas y grandes, funcionan en conjunto, y cada una tienen sistemas de producción de forma horizontal, lo que permite una gran flexibilidad.

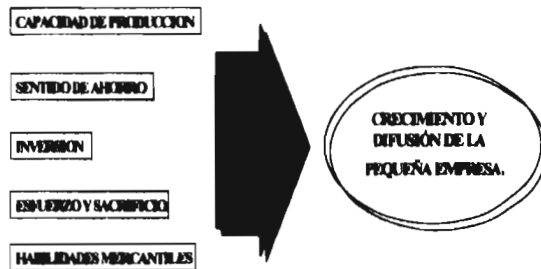
Lo importante es poder comprender y analizar las dinámicas realidades "periféricas" de la economía italiana, las cuales constituyen actualmente en el mundo, una de los sistemas económicos - sociales más novedosas e interesantes. El "Made in Italy" constituye solo un pequeño vistazo de lo que podría pensarse de los procesos productivos italianos, detrás de los productos "made in Italy" existen procesos desde la obtención de materia prima hasta la distribución y comercialización que se hechan de menos por una falta de conocimiento de la gama completa de lugares donde estos son producidos y distribuidos.

Los localismos italianos.

Durante bastantes años, el fenómeno del crecimiento y difusión de la micro pequeña empresa en Italia ha definido dentro y fuera de sus fronteras, como una de las manifestaciones dinámicas y vitales, pero también desordenadas y picarescas. Por una parte, pues, se exalta el espíritu de osadía, la capacidad de producción, el extendido sentido del ahorro y de la inversión, las habilidades mercantiles y la habilidad de los trabajadores italianos para el esfuerzo y el sacrificio. Por otra parte, se subraya la ilegalidad de ciertas formas organizativas, la elusión de buenas reglas económicas y comerciales, y la evasión de las disposiciones fiscales y de la legislación sobre el trabajo.

La expresión de "economía sumergida", con la que ha sido definido el sector durante bastantes años, ha puesto de manifiesto con eficacia tanto el escaso conocimiento de todas sus manifestaciones, como las probables motivaciones de sus orígenes genéticos. Los localismos italianos tienen una dimensión realmente impresionante de valorar sus raíces históricas y sus motivaciones sociales, a clasificar sus características productivas, a captar los aspectos sistemáticos con que se fue revistiendo a nivel territorial y a percibir los modernos procesos de organización e internacionalización.

Las palabras organización e internacionalización han sido factores muy importantes en los procesos de renovación de los sectores productivos italianos, los cuales han dado buenos resultados operativos y financieros, y sobre todo al momento de salir al exterior.



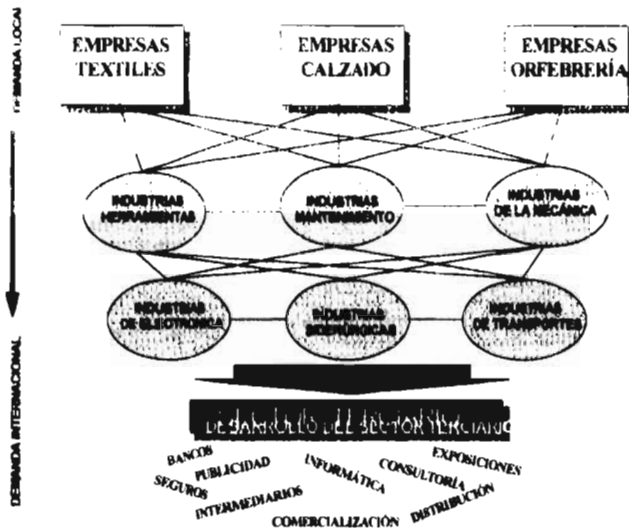
Características de los localismo económicos.

1, Multisectorialidad.

La multisectorialidad del sistema económico italiano, es producto de un proceso de evolución importante. Esta evolución esta dada por el desarrollo preferentemente unisectorial con una destacada diversificación de productos y fragmentación del ciclo del producto en múltiples y diversas empresas especializadas en algunas fases de su producción.

En otros casos, aumentaron paulatinamente las empresas con la evolución de la situación que se presento en cuanto al esquema del medio que les rodeaba, dando como resultado un cambio en su vocación empresarial; en un principio esta evolución se cifo a algunas especializaciones, pero más tarde se extendió a otras producciones, que en algunos casos no fueron necesariamente impulsadas por estos aspectos únicamente, pero de ambas maneras llegaron a crear auténticos localismos multisectoriales.

DESARROLLO SUCESIVO Y SIMULTÁNEO DE ACTIVIDADES INDUSTRIALES.



En este esquema podemos contemplar el desarrollo sucesivo y más tarde simultáneo de actividades industriales relacionadas y vinculadas estrecha y directamente a producciones específicas, tales como la producción textil, productos químicos, con sus respectivos requerimientos de materia prima; a estas le siguen toda una sinergia de actividades necesarias repartidas en otras áreas, tales como la industria de las herramientas, de la siderurgia, transportes, mecánica, etc. Lo importante es que todas estas áreas son adaptables a todo el ciclo de la producción, que se sirvieron del campo de la experimentación y así conquistar la demanda local primero y después por medio de la integración de otras actividades de forma horizontal lograr llegar a los mercados extranjeros.

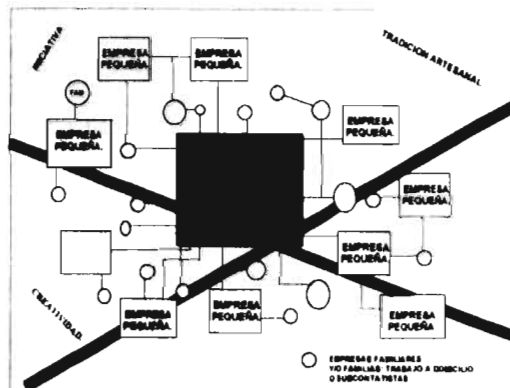
El crecimiento especializado de un sistema de servicios a el de producción, logrando así crear el sector terciario bien definido (bancos, aseguradoras, intermediarios, transportes, consultoría, informática, publicidad, exposiciones, etc.) crearon solidez entre los centros productivos especializados y redes de enlace sistemático con el extranjero.

Como ya se ha mencionado, lo peculiar de la industria italiana es el predominio de la micro, pequeña y mediana empresa. El sector productivo de Italia tiene una modernización general mediante diversos sectores, consolidación y modificación de las escalas de los sectores de la región. Por medio de la unión de pequeñas industrias se tiene una integración no solo a nivel empresarial, sino también a nivel intersectorial, reflejando así flexibilidad y funcionalidad en todo el sistema.

Así pues, en el esquema anterior, se presenta que las empresas que fueron fruto de las empresas primarias, dentro de su sector respectivo (sector textil, sector del calzado, sector de alimentos, etc.) tienen una sinergia e integración entre ellas mismas y con uno o varios sectores de producción. En este caso, el sector textil fue la causa de la aparición de empresas de herramientas, empresas dedicadas a la mecánica, a las comunicaciones, etc. Una nota importante, es que todas estas empresas pueden ser tanto de magnitudes medianas como pequeñas y micro empresas; lo importante no es el tamaño, sino el grado de integración que tienen hacia todos lados.

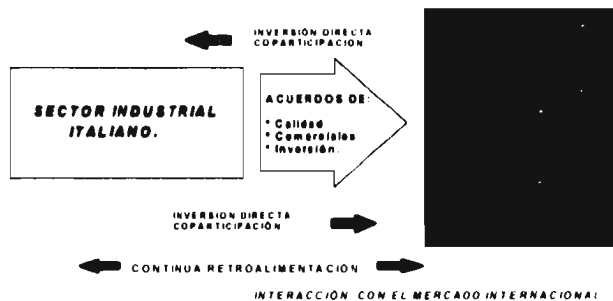
Una vez analizado el sistema de multisectorialidad, es importante analizar el porque de este fenómeno con más detalle. Podemos decir que la vocación multisectorial y la integración territorial están dadas esencialmente por la existencia de:

1. *Un articulado y consistente grupo productivo constituido por pequeñas y medianas empresas.*
2. *Existencia de especializaciones manufactureras de tipo tradicional, que confieren al área una vocación productiva multisectorial que caracteriza a una complementariedad entre las estructuras industriales y artesanales de la producción.*
3. *Fenómenos de descentralización productiva.*
4. *Dinamismo empresarial que tiene sus orígenes en la preexistencia de una difundida tradición artesanal.*
5. *En cuanto al territorio, existe por lo general en todo el país una red eficiente de comunicaciones terrestres y electrónicas que unen a las áreas.*



En este esquema podemos describir la estrategia consistente de una completa

integración de las medianas o macroempresas con las pequeñas y/o micro empresas; formando así grandes grupos industriales en la búsqueda de acuerdos de colaboración para el mejoramiento de la estructura comercial y la capacidad de penetración en los mercados tanto locales como extranjeros y la inversión directa en coparticipación con empresas extranjeras; Italia cuenta con un elevado nivel de competitividad en normas de calidad y capacidad de exportación, ya que existe una continua retroalimentación entre el sector productivo y el extranjero.



2. Modelo de desarrollo.

Durante la fase de expansión, que se caracteriza por la proliferación de micros, pequeñas y medianas empresas, se dio una intensa reestructuración productiva y organizativa; la evolución se dio entre una estrecha integración entre el ordenante y el subcontratista.

El desarrollo del sistema económico en lo general está dado por los siguientes puntos:

1. *Existencia de una disponibilidad de amplias reservas de mano de obra.*
2. *Preexistencia de una tradición industrial por la existencia de grandes empresas o medianas empresas, cuya afirmación ha producido efectos impulsores.*
3. *Disponibilidad de facilidades fiscales y crediticias, las que apoyan a emprender las iniciativas empresariales.*
4. *Gran interés por conquistar mercados internacionales y al mismo tiempo el gobierno apoya la manera de efectuar estas conquistas*

LOS PARTICIPANTES DE UNA ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

La naturaleza de un proyecto de desarrollo de una empresa integradora con estructura virtual, requiere de una clara definición de los participantes involucrados y las actividades en las cuales intervienen a través de todo el proceso de desarrollo. Por lo anterior es necesario que en este tipo de empresas se defina una estrategia de participación que concuerde con el proyecto de desarrollo. Por lo tanto, la estrategia de participación debe de consistir en contribuir a la producción de un determinado resultado, la integradora debe primero definir el resultado último esperado en el proyecto de desarrollo antes de hablar de los participantes.

El resultado último esperado en el proyecto de desarrollo debe definirse de manera que se sistematice la forma de emprender empresas exitosas, bajo el esquema de integradoras con estructura virtual. El proyecto de desarrollo sería sujeto de sistematización, si este es capaz de añadir valor económico agregado significativo en cada uno de sus subprocesos.

Los grupos de participantes más generales en una integradora son los siguientes:



Lo más importante es la definición de un prototipo y la definición del proceso de producción; los cuales debemos de saber que son diseñados dependiendo uno de otro.

Las actividades particulares y el grado de involucración que tendrán los diferentes participantes debe ser definida claramente en la estrategia general del proyecto y en la programación de actividades del mismo.

EL PROBLEMA A ATACAR CON ESTE

CONCEPTO DE PROYECTO.

El hecho de que nazcan menos empresas de las que mueren generando en consecuencia un agudo desempleo, no es exclusivo de México hoy en día. El desempleo se encuentra presente en grandes bloques económicos. Las causas de este problema son comunes muchas veces y perjudican por igual a la macroeconomía y microeconomía de una nación. Sería muy vanidoso dar solución a un problema, municipal, estatal, nacional o mundial con un proyecto de desarrollo, por lo tanto, la inyección que se pretende aplicar para solucionar el problema de una mayor tasa de mortandad de empresas que de nacimientos no pretende atacar y eliminar de raíz las causas del mismo, pero si intenta probar un nuevo sistema de generación de empresas en un experimento dimensional y geográficamente controlado, que se libre de dichas causas en la medida de lo posible.

La historia de este problema, es común a las grandes potencias mundiales, los occidentales que son pagados por hora, hoy en día ahorran menos en promedio que lo que ahorran a mitad del siglo. En la unión Europea el desempleo alcanza tasas del 12%. En Europa no se han creado trabajos nuevos desde 1970, y los pocos que se han creado han sido por y para el gobierno (burócratas). El gobierno de cinco de los siete grandes países industrializados ha sido cambiado en la década de los noventas. En Japón la recesión está cambiando los estilos de vida la economía de Japón atraviesa la recesión más duradera de la postguerra.. El gobierno ha tomado diversas medidas estimulantes: recortes en el impuesto sobre la renta, inversiones en obras públicas, reducción de los tipos de intereses, pero la reactivación no llega así como el trabajo. La situación laboral empeora rápidamente con el creciente número de empresas que intentan librarse del excedente de empleados. De modo que el empleo vitalicio (o la garantía de trabajo) que era hasta ahora el orgullo del sistema de trabajo japonés, ya no podrá darse por su puesto.

"La escasez de mano de obra durante los años de la "burbuja económica" llevó a las empresas a contratar en demasia y a pagar sueldos exagerados. La mayoría de las grandes empresas japonesas tienen exceso de mano de obra, y están recargadas con costos de personal muy elevados que no pueden mantener". 4

A pesar de todo, Japón puede parecer un paraíso en comparación con otros países; la comparación no sería exacta porque las cifras japonesas no incluyen un gran número de empleados superfluos, que no tienen trabajo pero siguen en nómina y que en otros países habrían perdido ya su empleo. En Japón el partido que dirigió la nación por 40 años fue barrido del poder. Los políticos son considerados en todo el mundo como mentirosos y ladrones. Parece ser que los esquemas (políticos, sociales, económicos, académicos) exitosos en otras épocas, empiezan a perder validez y credibilidad por parte de la gente - factor que es vital para la subsistencia de estos -, y que el desempleo se presenta como la

plaga del siglo XXI. En México un solo indicador nos da la pauta para evidenciar que no estamos libres de esta plaga: Cada vez es mayor el número de mexicanos que intentan introducirse en los Estados Unidos de Norteamérica a fin de prestar sus servicios en los que se les ofrezca y al precio que sea.

Podemos enunciar varios factores o motivos por los cuales no se generan empresas, tienen una serie de causas bien definidas:

FACTORES QUE LIMITAN EL NACIMIENTO DE EMPRESAS

1 FACTORES ECONÓMICOS. Alto costo del dinero Escases de Apoyo económico	2 FACTORES POLÍTICOS Burocracia nacional Altos impuestos de SHCP
3 FACTORES COMERCIALES Canales de distribución. Costo de mercadotecnia. Costo de financiamiento a los distribuidores.	4 FACTORES ACADEMICOS Organización de la empresa Definición de tareas Contratación de personal

1. Económicas: Si algún emprendedor, posee una idea brillante, para elaborar y vender un producto y/o servicio, más vale que además de ingenioso tenga también bastante dinero, ya que las instituciones bancarias no suelen prestar dinero a quien tiene solamente mucha imaginación y cuando lo prestan lo hacen a tasas que oscilan entre el 50 y 70% con los intereses descontados con anticipación. Por lo que podemos detectar una gran barrera en este punto, ya que por desgracia el país apoya de forma muy limitada a los emprendedores, y ante la crítica situación económica donde el costo del dinero es muy alto, no es nada fácil que alguien quiera exponer capital de esta forma.

2. Políticas: Si el emprendedor tiene la suerte de conseguir el capital requerido para montar su empresa, el primer problema que tendrá, será el enfrentarse durante varias semanas a la burocracia nacional a fin de dar de alta y contratar todo lo que requiera. Tramites como sociedades, marcas, permisos, usos de suelo, luz, agua, teléfono, altas en el seguro social, INFONAVIT, etc. son barreras que complican el nacimiento de la empresa.

Analizando este punto, podríamos pensar que el país no esta interesado en el nacimiento de nuevas empresas que contribuyan con la

activación y reactivación económica y esto sea algo incongruente porque el país necesita del desarrollo y crecimiento. Pero aún falta un paso más, que quizás sea el más importante de todos, el emprendedor debe estar consciente de que su socio mayoritario (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) está ya en espera de sus puntuales contribuciones, sin las cuales sería imposible mantener a los servidores públicos y a la burocracia nacional que han hecho posible que los emprendedores por fin se establezcan legalmente. Por lo que en este punto podríamos encontrar la respuesta a la gran cantidad de personas que se dedican a la economía subterránea.

3. Comerciales. Librados ya los obstáculos políticos, el emprendedor se enfrenta a la no más fácil tarea de lograr que su producto llegue a los consumidores, para lo cual debe someterse a las grandes cadenas comerciales, quienes para darlo de alta en su catálogo de proveedores, además de tardar por lo menos un mes, le ofrecerán el menor margen de utilidad posible, los mayores plazos de pago que se puedan y el derecho a las devoluciones de los productos que sufran percances o simplemente no se vendan. Pero ubicándonos en productos de exportación, el trato a esto es sumamente diferente, quizás reciban un mejor apoyo.

4. Académicos. Si logró salir del problema comercial el emprendedor se debe preocupar finalmente por la organización de su empresa, ya que la gente que le ayudará a operarla, espera que se le definan con exactitud las tareas para las cuales han sido contratadas. La educación que han recibido la mayoría de las personas que dirigirán y operarán la empresa, está enfocada a desempeñar una labor "x" muy bien definida. Hoy en día es difícil encontrar gente que genere su propio trabajo y la mejor forma de hacerlo; estos son los emprendedores.

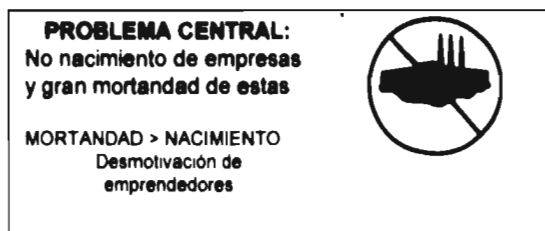
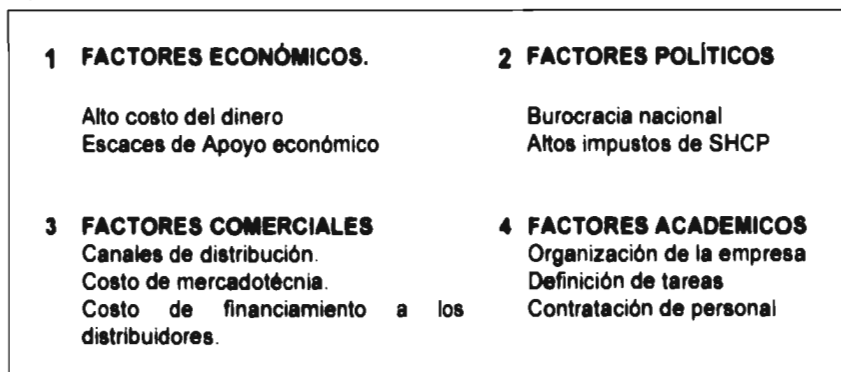
Ante este panorama no es de extrañar, que no surjan muchos emprendedores solitarios, que pretendan crear empresas bajo los esquemas tradicionales y cumpliendo con todos los requisitos legales que se exigen.

Pero este tipo de limitantes tienen dos consecuencias fundamentales que provienen ambas de la falta de estímulos para emprendedores y la falta de fomento para el nacimiento de nuevas empresas por parte del gobierno. El primer efecto es la falta de iniciativas de emprendedores para emprender empresas, estos dejan de emprender.

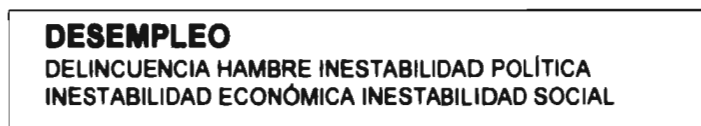
El segundo efecto y lo consideramos como principal efecto que conlleva la falta de generación de empresas y la gran mortandad de las existentes es sin duda alguna el "desempleo". El desempleo es un problema latente y de grandes magnitudes, el cual sigue creciendo en la actualidad. Pero el desempleo al igual que la no generación de empresas tiene sus consecuencias propias, tales como la delincuencia, el hambre y la inestabilidad política, económica y social (del

municipio, del estado y del país). Estas consecuencias crecerán junto al desempleo como hermanos históricos inseparables. La necesidad de nuevas soluciones al problema de generación de empresas es por tanto de importancia estratégica nacional.

En el siguiente esquema se trata de ver de forma general la estructura del problema.



EFECTO:



Analizando el presente esquema, la solución que se pretende presentar al problema en este proyecto de desarrollo se basa en un modelo de empresa (Integradora con estructura virtual) que pretende en su programa de desarrollo,

experimentar un modelo que evite en la medida de lo posible el caer en los factores que ocasionan el problema. En el plano de la configuración (financiera, comercial, operativa y directiva) de la empresa integradora - virtual, propone un asociamiento que evite un buen número de las causas de esterilidad en la generación de empresas. El éxito o fracaso del modelo se centra en el espíritu emprendedor - asociativo de todo los que participen en el nuevo esquema.

**ESTABLECIMIENTO DE
OBJETIVOS.**



2

OBJETIVOS Y METAS.

El objetivo principal de este concepto de organización es la de incrementar la tasa de natalidad de empresas bajo el esquema integrador - virtual, es decir, la sistematización de "la empresa integradora de estructura virtual." Bajo este esquema tenemos tres objetivos y de acuerdo al cumplimiento de estos el proyecto se encontrará sujeto a su sistematización:

1. Generar la máxima cantidad de valor económico extra agregado en cada eslabón de la cadena virtual - integradora para lograr productos y servicios exitosos.
2. Generar procesos con extrema puntualidad entre cada eslabón de la cadena virtual integradora. La puntualidad y perfecta coordinación entre cada eslabón propiciará el aprovechamiento de oportunidades en el mercado en el tiempo y lugar indicado.
3. Generar la máxima calidad del producto / servicio por medio de correctas especificaciones de diseño del mismo, procesos de producción eficientes y adecuados y abastecimientos de materia prima de calidad.



1. La cantidad de valor económico extra agregado en cada eslabón de la cadena virtual - Integradora - cliente. En la presente ilustración se puede apreciar que cada modulo o eslabón que integra la cadena aportará un valor económico extra. El emprendedor es la parte fundamental del sistema por la aportación de ideas y creatividad. El proveedor aportará la calidad requerida y quizás una calidad extra, lo cual dará un valor extra. El maquilador aportará un valor agregado muy importante, que será la fabricación del producto, integrando así la materia prima suministrada por el proveedor de acuerdo con las ideas del emprendedor. La empresa integradora con estructura virtual, será la que ejecute

la función de integrar todas las actividades; aquí el punto de importancia es que las actividades deben de ejecutarse con perfecta coordinación y siguiendo los objetivos acordados por los participantes.

2. El tiempo de proceso del producto. La puntualidad y perfecta coordinación entre cada eslabón propiciará el aprovechamiento de oportunidades en el mercado en el tiempo y lugar necesario. Como se mencionó en el punto anterior, cada eslabón presta un proceso específico; el tiempo de proceso del producto es un factor de vital importancia para entregas puntuales, aquí interviene el eslabón del maquilador y en cierta medida del emprendedor en cuanto al diseño y especificaciones. Otro factor que es crucial es el eslabón del proveedor o proveedores, en el que la puntualidad juega uno de los papeles más importantes, ya que si la materia prima no llega a tiempo el proceso se retardará y dará como resultado un cuello de botella.

3. Máxima calidad del producto y/o servicio. Así como el tiempo de proceso del producto y el valor económico aportado por cada eslabón, la calidad es lo más importante a considerar; ya que la fabricación debe de llevarse a cabo bien a la primera vez para evitar devoluciones por defectos y desperdicios. Aquí los proveedores juegan un papel importante al cumplir con las especificaciones de calidad y el maquilador con las especificaciones de ensambles y terminados.

Las metas a lograr en este concepto son las siguientes:

1. Bajos costos de producción. Se refiere a tratar de obtener el menor costo unitario del producto y del servicio por medio de una reducción de los costos indirectos, para lograrlo se debe de tener un control con las salidas para no acumular inventarios. Por lo tanto, la producción debe de obedecer a la demanda.

2. Entrega rápida y puntual. Se tendrá una completa coordinación de tiempos entre cada eslabón de la cadena integradora, además de que el cliente que va a comercializar (en su caso) deberá de usar cadenas de embarque más rápidas y con mejores métodos.

3. Alta calidad. Se refiere a la percepción del cliente por el producto o el servicio.

5. Valor. Que es la relación entre lo que percibo y el precio, es todo el valor agregado.

6. Flexibilidad. Es el hecho de poder realizar otros productos o servicios, es decir, la flexibilidad de adaptación situacional al mercado de acuerdo a los deseos y necesidades del mercado.

**ESTABLECIMIENTO DE
ESTRATEGIAS.**

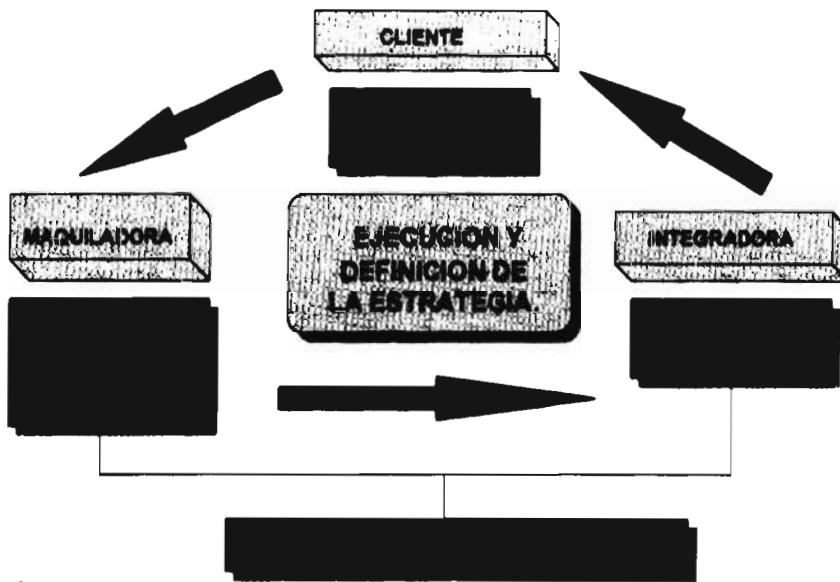


3

LA ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO.

Para poder llegar al objetivo propuesto que es sistematizar el esquema de empresa integradora con estructura virtual es indispensable establecer una estrategia de proyecto que se caracterice por dos elementos clave:

1. La participación estrecha en la definición y ejecución de la estrategia propuesta de los tres protagonistas clave del esquema, en donde el cliente, la maquiladora virtual y la integradora deberán tener una estrecha comunicación para la definición de la estrategia y coordinación para la ejecución de esta.
2. La iniciativa emprendedora de los tres protagonistas básicos del esquema para diseñar y ejecutar sus subprocesos de trabajo con la mayor calidad, el menor tiempo y costo posibles.



En este esquema se puede observar que la dinámica de este concepto de empresa representa un círculo cerrado, en el que interactúan los participantes que representan cada eslabón en donde para la definición y ejecución de la estrategia hay una coordinación y comunicación.

En el sentido de la ejecución de los procesos y subprocesos que conciernen a cada eslabón, la integradora deberá liderar con la máxima calidad, tomar

decisiones en el menor tiempo posible y manejar los costos más bajos posibles. En cuanto al eslabón de la maquila, la puntualidad (tiempo), calidad en el ensamblado, la eliminación de desperdicios y compra de materia prima de la calidad requerida a un precio razonable, serán los elementos que den como resultado una optimización de costos. Es importante recalcar que la materia prima puede ser proveída tanto por la integradora como por la maquina, aunque la materia prima es proveída generalmente por la maquila.

En cuanto al cliente, la función de comercializar debe de ser rápida y tratar de no aumentar costos extras; así como de acomodar los productos a los mejores precios que reditúen en utilidades atractivas de acuerdo a los objetivos de cada eslabón.

Si en una empresa común y corriente, en la cual todas las funciones de la misma (Producción, Finanzas, Ventas, etc.) se encuentran bajo un mismo techo, es difícil muchas veces lograr que los procesos fluyan con facilidad y rapidez. En una estructura virtual, en la cual los procesos son hechos en diferentes lugares y por diferentes participantes, es de vital importancia la coordinación exacta de sus diferentes subprocesos. Así mismo es indispensable que cada parte realice su trabajo con la mayor productividad posible (calidad, tiempo y costo) a fin de poder seguir siendo parte de la cadena y no ser substituido por alguien que lo realice en una mejor forma.

El proceso de la elaboración de la estrategia cuenta con varios puntos:

1. La generación de una idea de producto o servicio.
2. Selección del producto o servicio.
3. Diseño preliminar del producto.
4. Diseño preliminar del proceso.
5. Pruebas.
6. Diseño final del producto.
7. Diseño final del proceso.
8. Configuración de la empresa integradora.
9. Configuración de una estructura virtual de operación.
10. Operación.
11. Comercialización.
12. Seguimiento.
13. Evaluación.

El proceso de la estrategia nace con 1) la generación de una idea de producto. Esta idea puede ser un invento inovador, una mejora de un producto existente o la copia de un producto ya inventado. El limite a la generación de ideas, esta dado en la capacidad de pensar de los emprendedores (Empresa integradora y/o emprendedor, en el caso que sea externo a la integradora) del proyecto y estas ideas se derivan de las necesidades del consumidor. La identificación de las

necesidades del mercado puede llevar entonces al desarrollo de nuevas tecnologías y productos para satisfacer estas necesidades.

No todas las ideas nuevas deben de desarrollarse para convertirlas en nuevos productos. Las ideas para nuevos productos deben de pasar por lo menos tres pruebas de 2) selección del producto: El potencial del mercado, la factibilidad financiera y la compatibilidad con operaciones. Antes de colocar la idea de un nuevo producto en el diseño preliminar, se le debe someter a los análisis necesarios que se organizan alrededor de estas tres pruebas.

Una vez que se ha seleccionado el producto, se procede simultáneamente al 3) Diseño preliminar del producto y al 4) Diseño preliminar del proceso. Esta etapa del proceso en la que se diseñan producto y proceso, se relaciona con el desarrollo del mejor diseño (prototipo) para la idea del nuevo producto.

Cuando se aprueba un diseño preliminar, se puede construir un prototipo o prototipos para someterlos a 5) pruebas adicionales y análisis. En el diseño preliminar del producto y su proceso, se toma en cuenta un gran número de compensaciones entre costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado final debe ser un 6) Diseño final del producto y un 7) Diseño final del proceso que resulten competitivos en el mercado y que sean factibles de fabricar. Una vez que se ha hecho lo anterior se procede a la 8) Configuración de la empresa integradora, la cual tendrá como primera función el financiamiento del proyecto. Una vez configurada y abastecida de recursos, la integradora procederá a 9) Configurar una estructura virtual de operación, que sea capaz de realizar el producto en la forma establecida (proceso).

Establecida la estructura, se inicia la 10) Operación y casi de forma simultánea la 11) Comercialización del producto, estos dos procesos serán los más largos de toda la estrategia. A fin de poder sistematizar el proyecto, es necesario proceder desde el inicio, al 12) Seguimiento y 13) Evaluación del proyecto a lo largo de todo el desarrollo.

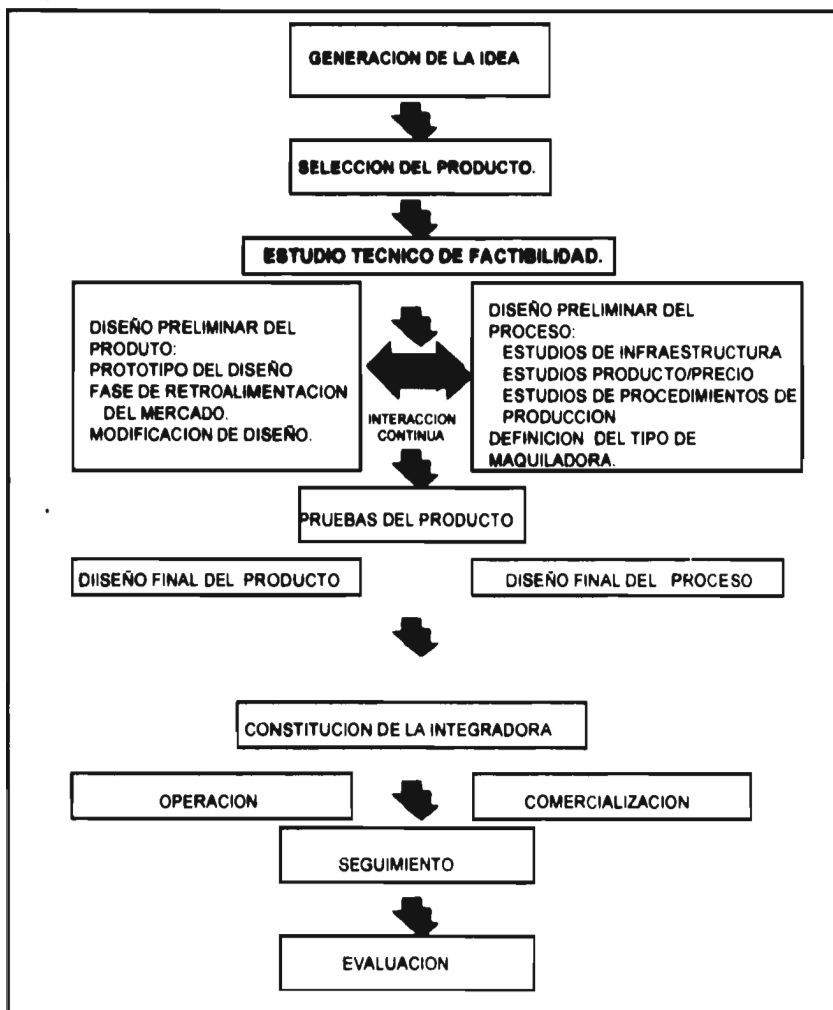
Excepto en el proceso de la 8) Constitución de la integradora, en todos los demás intervienen en menor o mayor grado los tres participantes principales:

1. Maquila (Estructura virtual de operación).
2. Emprendedor (es) = Integradora.
3. Cliente.

La razón por la cual se cree que esta estrategia de desarrollo de proyecto es adecuada para sistematizar un nuevo esquema de empresa, es por que evita entrar en muchas de las causas que desincentivan la generación de nuevas aventuras empresariales (Ver el punto 3. Problema).

El impacto que la estrategia del proyecto puede tener en caso de cumplir con los indicadores propuestos (ver objetivos) sería inmediato a todos los participantes del proyecto y mediano a muchas otras comunidades en las cuales se pueda repetir el proyecto ya sistematizado.

Dados los puntos anteriores, se describirá de forma gráfica el proceso del proyecto.



**EJECUCIÓN DEL
PROYECTO.**



4

LA PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LA GRÁFICA DEL PROCESO DEL PROYECTO.

Si partimos del proceso general del proyecto, la primera actividad con la que nos topamos es la generación de ideas. Tratar de encasillar este proceso en una serie de actividades sería complejo y ocioso, ya que el emprendedor está continuamente percibiendo del medio que lo rodea las necesidades del mercado por satisfacer, generando ideas que derivan en bosquejos de productos o servicios a seleccionar.

SELECCIÓN DEL PRODUCTO Y ESTUDIO TÉCNICO DE FACTIBILIDAD.

Cuando se selecciona el producto, la idea debe pasar por tres actividades básicas, las cuales corresponden a la selección del producto dentro del proceso del proyecto:

- Probar su potencial de mercado.
- Probar su factibilidad financiera.
- Probar la compatibilidad del producto con operaciones.

Es decir, es necesario saber si la idea de producto se puede vender, ganando dinero y si es posible el fabricarla.

Si la idea pasa estas pruebas preliminares, se puede construir un prototipo o prototipos para someterlos a pruebas adicionales y análisis. Los prototipos de producto y proceso que se realicen de suministrar la información de costo, calidad y rendimiento (horas de uso) pasaran a ser analizadas mediante las siguientes actividades básicas:

- Costeo de materias primas.
- Costeo de subprocesos operativos.
- Evaluación de la calidad del prototipo.
- Evaluación de calidad en subprocesos.
- Rendimiento del producto.
- Tiempo total del proceso.

PRUEBAS DEL PRODUCTO.

Con toda esta información se procede a realizar las pruebas de los prototipos, a fin de escoger la opción de : costo, calidad y tiempo de entrega que más se adecue a las necesidades que persiga el cliente. En el esquema de la empresa

integradora de estructura virtual, es necesaria la participación en la fase de prueba de los prototipos de los emprendedores, del cliente y de la estructura virtual (maquila) a fin de que las tres partes conozcan los pros y contras del producto y del proceso a realizar y establezcan compromisos de costo, calidad y tiempos de entrega. Las actividades que se realizan en esta etapa son:

- Análisis de prototipos (Costo, calidad y tiempos de entrega)
- Elección del prototipo a comercializar
- Negociación de condiciones (precios, plazos de entrega y pago)
- Firma de contrato con el cliente.

DISEÑO FINAL DEL PRODUCTO Y PROCESO.

Aprobado un prototipo por el cliente, los empresarios pueden proceder con ayuda de la estructura virtual, tanto en el diseño final como el diseño final del producto. Las actividades que intervienen en estos procesos son:

- Determinación de especificaciones del producto
- Determinación de especificaciones del proceso de producción.
- Generación de contratos con proveedores de materia prima.
- Generación de contratos con maquiladores.

A la vez que se hace lo anterior los integrantes de la integradora deben de proveer de recursos económicos y de organización al proyecto realizando las siguientes actividades:

CONSTITUCIÓN DE LA INTEGRADORA.

- Capitalización del proyecto.
- Definición y asignación de responsabilidades
- Selección, reclutamiento y capacitación del director de operaciones.

Mientras se realizan los procesos anteriores se va configurando la estructura virtual de producción requerida. Las actividades que proceden para que esta quede formalmente configurada y sincronizada son las siguientes:

- Generación del plan maestro de dirección.
- Generación del plan de producción.
- Generación del plan de medición.
- Puesta a punto de los subprocesos.

OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

El proceso de operación es el más largo del proyecto y las actividades que lo componen son:

- Comprar materias primas.
- Distribuir insumos a los subprocesos reductivos.
- Ensamblar.
- Distribuir el producto terminado al cliente.
- Cobrar.
- Controlar y coordinar operaciones.

El proceso de comercialización queda en manos del cliente quien distribuye el producto a través de los canales de venta, en la temporada y momentos que crea conveniente.

Los procesos de seguimiento y evaluación se realizan desde el inicio a fin del proyecto y debido a su importancia se les dedica un tema.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

La organización y administración del proyecto estará comprendido en tres puntos básicos:

1. La ubicación.
2. Responsabilidades.
3. Organigrama.

Ubicación.

El proceso principal de la operación, que añade más valor agregado al producto, es el ensamble (maquila), el cual se realiza en una maquiladora la cual cumpla con los requerimientos de procesos de acuerdo al producto a elaborar. Según la demanda a la que se hará frente será la capacidad instalada y al tipo de producto la capacidad de producción.

Responsabilidades.

Los contratos con proveedores y maquiladores deben de dejar claros los términos de costo, tiempo de entrega y calidad de los insumos a suministrar a la cadena. Debe de quedar claro que en caso de falla en alguna de las variables, existirán penalizaciones o incluso recesiones de contrato. El director de operaciones es el responsable directo ante la integradora de todo el proyecto. Los objetivos que debe de cumplir la persona responsable de operaciones se basan en lograr un mayor aprovechamiento de los recursos existentes, en la reducción de costos y en la realización de contrataciones. Influyen la flexibilidad que

consiste en la adaptabilidad y habilidad de hacer frente a las condiciones cambiantes, también interviene la calidad que le confiere su aptitud de la satisfacción de las necesidades del cliente.

El perfil requerido para ser director de operaciones de una integradora se basa esencialmente en el sentido común y la laboriosidad. El director de operaciones debe de evitar a toda costa que el proceso de ensamble se detenga y al mismo tiempo debe asegurar que la calidad y el costo del producto estén dentro de los estándares establecidos. La estrategia de operaciones va ligada por completo con la estrategia general de la integradora ya que el director de operaciones participa en el logro de los objetivos mediante las acciones que se deben de tomar. Las acciones del director de operaciones deben de dar como resultado que el producto que salga del ensamble final en la maquila cumpla con las especificaciones de costo, calidad y tiempo de entrega preestablecidos. Para lograr que la maquila cumpla su cometido el director de operaciones debe de asegurar que los proveedores realicen lo propio con la parte del proceso que les corresponde. Los accionistas -emprendedores- deben integrar (financiar, coordinar, planificar, controlar, negociar y supervisar) el trabajo de todos los participantes del organigrama.

Las funciones de 1) administración del flujo de dinero, 2) Las actividades aduanales, legales, fiscales y contables y 3) Las negociaciones con clientes, maquila y proveedores, así como las contrataciones, seguimiento y evaluación general quedarán en manos de los accionistas emprendedores del proyecto.

Organigrama.

La integradora que coordinará a los eslabones estará comprendida por una estructura organizacional pequeña, la cual tendrá los siguientes miembros:

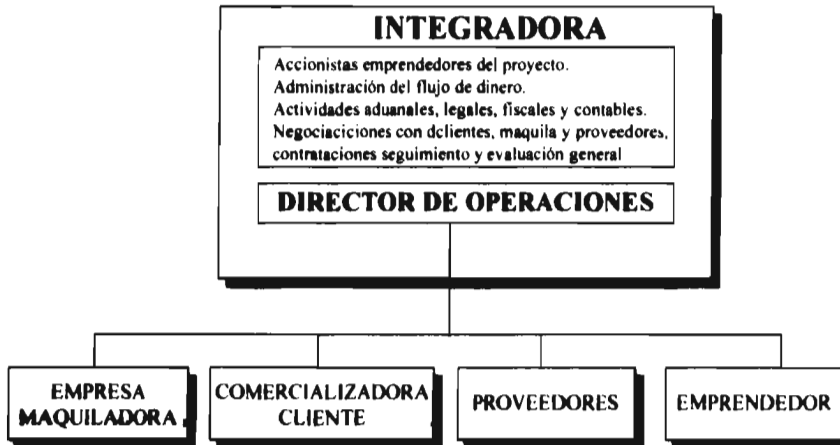
- **Accionistas emprendedores del proyecto** quienes controlarán:
 - La administración del flujo de dinero.
 - Las actividades aduanales, legales, fiscales y contables.
 - Las negociaciones con clientes, maquila y proveedores, así como las contrataciones, seguimiento y evaluación general.
- Director de operaciones.
- Empresa maquiladora.
- Proveedores.
- Comercializadora.
- Emprendedor (es).

El director de operaciones interactuará entre los diferentes miembros de la estructura virtual y los accionistas emprendedores del proyecto. Así emprendedores, la empresa maquiladora, la comercializadora o cliente y

proveedores serán coordinados por el director de operaciones.

El emprendedor o emprendedores podrán formar parte en la organización como accionistas emprendedores, pero también pueden ser solo un miembro más de la organización.

ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.



ORGANIGRAMA TENTATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN INTEGRADORA DE ESTRUCTURA VIRTUAL.

El organigrama tiene es carácter de tentativo, ya que cada organización integradora de estructura virtual será configurada de forma diferente, de acuerdo a las circunstancias en las que se integre el modelo y a las características de cada eslabón.

**CONTROL SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN.**



5

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.

la estrategia del proyecto de la empresa integradora de estructura virtual tiene como objetivos el hacer que el desarrollo:

Continúe.
Crezca.
Se expanda.
Se multiplique.
Se transforme.

Para lograr dichos objetivos es necesario que la estrategia de seguimiento defina la forma en la cual se llevará a cabo:

La documentación.
La sistematización.
La divulgación y propagación.

Documentación del proyecto de desarrollo.

El proceso de estrategia de documentación del proyecto contempla las siguientes actividades:

- Documentación del anteproyecto.
 1. Introducción del anteproyecto.
 2. Estado del conocimiento.
 3. Participación del anteproyecto.
 4. Problema.
 5. Objetivos.
 6. Estrategia del Proyecto de Desarrollo.
 7. Programación.
 8. Calendarización.
 9. Presupuestación.
 10. Organización y Administración.
 11. Estrategia de seguimiento.
 12. Estrategia de evaluación.

- Informe semanal del sistema de evaluación.
 - Medición semanal de la eficiencia en los subprocesos.
 - Medición semanal de la eficacia en los subprocesos.
- Reporte semanal de problemas y soluciones.
- Compendio mensual del informe semanal.
- Compendio final del Proyecto de Desarrollo.
- Documentación de los subprocesos de desarrollo incluyendo sus: políticas procedimientos, recursos utilizados, requerimientos de entrada y requerimientos de salida, clientes y proveedores.
- Documentación del Proceso General de la Empresa Integradora de Estructura Virtual.

El proyecto deberá ser documentado y archivado para servir a futuras referencias e investigaciones acerca de procesos, estrategias, costos, etcétera.

Sistematización del Proyecto de desarrollo.

Una vez que se ha logrado documentar y medir todos y cada uno de los procesos que intervienen en el proyecto de desarrollo, ya que se ha empezado la sistematización del mismo, el paso siguiente a fin de terminar dicha sistematización, consiste en mejorar notablemente los procesos experimentados durante el desarrollo a fin de crear un sistema susceptible de repetición.

El proceso de la estrategia de sistematización del proyecto contempla las siguientes actividades:

- Sistematización del Proceso General de Empresa Integradora de Estructura Virtual.
- Análisis de las necesidades reales del cliente interno o externo en cada subproceso.
- Determinación de la mejor forma en la cual cada subproceso permitirá cumplir con las necesidades detectadas (Políticas y Procedimientos para alcanzar parámetros medibles).
- Rediseño de las actividades y tareas de cada subproceso a fin de poder cumplir con las necesidades del cliente como con las políticas y procedimientos (mediciones) establecidos.
- Sistematización del subproceso rediseñado.
 - Diagramas de flujo.
 - Inputs/Outputs.
 - Políticas, procedimientos y parámetros de medición.

Propagación y divulgación del sistema.

Una vez que se ha logrado la sistematización del proyecto, el proyecto será susceptible de repetición y divulgación. Este es el último proceso de desarrollo, en este punto cada uno de los procesos desarrollados han sido revisados y mejorados. La propagación y divulgación del proyecto se llevará a cabo mediante conferencias dadas a personas interesadas en emprender este concepto de empresa así como la publicación del proyecto en revistas de negocios y casos prácticos para ser expuestos a estudiantes de licenciaturas, maestrías y doctorados. Por medio de la propagación y divulgación del proyecto el concepto de empresa integradora de estructura virtual estará al alcance de cualquier grupo de personas que se encuentren en posición de emprender un nuevo negocio con todas las facilidades de información y documentación, así estos emprendedores partirán de experiencias ya realizadas y así lograr que el concepto se desarrolle y se transforme de acuerdo a las nuevas circunstancias de cada grupo de emprendedores y de mercado.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES.



CONCLUSIONES.

Las empresas mexicanas representan un importante agente promotor del desarrollo socio - económico del país. Los localismos económicos (microempresas familiares y artesanales), las micro, pequeñas y medianas empresas soportan actualmente un importante número de empleos en México, en este sentido es una realidad que el país tiene que activar su economía partiendo de sus propios recursos por medio de la colaboración e intercambio de recursos entre estas empresas.

La integración entre empresas (micro y pequeñas) y localismos económicos (empresas familiares y artesanales) por medio de la implementación de la organizaciones integradoras virtuales ayuda a solucionar en gran medida problemas de estructura y de entorno de las actuales empresas mexicanas. Cada organización tiene un sistema organizacional interno diferente, así los problemas inmersos en cada una de ellas son diferentes . Organizaciones que cuentan con buena capacidad de producción pero con una línea o líneas de productos no exitosos, podrían solucionar este problema de estructura integrándose virtualmente con una organización que tiene productos que podrían ser exitosos pero con una limitada capacidad de producción.

La articulación e integración de localismos económicos (pequeños grupos artesanales tales como el sector textil, del calzado, alimentos, etc.) a empresas pequeñas y medianas mediante este esquema de empresa permite la participación de estos pequeños grupos familiares y artesanales en la economía ; esta participación da como consecuencia la oportunidad de generar empleos a estos sectores incorporándolos a la economía provocando una flexibilidad productiva para las micros, pequeñas y medianas empresas . Una de las características más importantes de este esquema es la activación de la economía desde los sectores primarios hasta los sectores terciarios dando como resultado una integración general de la economía por medio de procesos productivos complejos pero socialmente positivos.

El diseño e implementación del concepto de empresa integradora virtual da como conclusión el logro de una serie de bases sólidas para la operación de un sector como un grupo de trabajo que da como resultado:

- La explotación y aprovechamiento de las reservas locales.
- Conservación de la cultura local que se acumula a lo largo del tiempo.

- Vastedad e integración de las empresas industriales y artesanas.
- Presencia de un consistente sector de empresas productoras de máquinas y tecnología.
- Articulación de las actividades terciarias por medio de actividades primarias.
- Distribución de las plantas industriales en todo el territorio (fábrica difundida).
- Organización de cadenas industriales que son los ejes organizados de actividades industriales (extracción, tratamiento, máquinas, tecnologías) y terciarias (comercialización, transportes, inversiones, finanzas) orientadas a una estrategia de base de información de mercado.
- Apoyo a la seguridad del trabajo.
- Flexibilidad de la producción para hacer frente a cambios bruscos en el mercado.

Por medio de la integración de emprendedores, maquiladores, proveedores y comercializadoras para aportar sus conocimientos y recursos conservando la propiedad de los mismos pero compartiendo un mismo objetivo que es la generación de utilidades mediante el uso de sus recursos, empresarios y emprendedores pueden hacer frente a los problemas económicos, políticos comerciales y académicos que dan como resultado el lento crecimiento y desarrollo de las empresas en México.

Investigar qué productos se necesitan en los mercados locales o nacionales, estudiar que empresas o emprendedores pudieran aportar ideas para la solución de estas necesidades, investigar empresas manufactureras que cuentan con la capacidad de producción para llevar a cabo esa idea de producto o servicio y el medio de distribución y comercialización más adecuado, es el objetivo primordial de la organización integradora de estructura virtual, por lo tanto este concepto de empresa representa una oportunidad de éxito para empresarios que cuentan con infraestructura pero carecen de ideas innovadoras o emprendedores en busca de los medios para llevar a cabo sus proyectos.

El esquema de empresa expuesto en este estudio da como resultado la flexibilidad de los procesos productivos que actualmente las empresas mexicanas requieren frente a un ambiente de cambios bruscos en la demanda, logrando así, bajos costos de producción gracias a la obtención del menor costo unitario del producto y del servicio, la certidumbre de producir productos o servicios que serán exitosos y el canal de distribución adecuado.

Así pues, México tiene la gran tarea de afrontar una gran realidad, en la que la "integración" de las empresas mexicanas y localismos económicos es un punto clave; no se puede seguir dando importancia solo a las medianas y grandes empresas y transnacionales, es importante integrar a los localismos económicos e incentivarlos, ya que estos son la más importante realidad mexicana.

El incentivar a las organizaciones o empresas integradoras de estructura virtual dará como resultado el reactivar la economía por localismos, creando así un equilibrio entre localismos económicos, micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y macroempresa.

BIBLIOGRAFIA.



BIBLIOGRAFIA.

A Revolution in Corporate Culture.

Warnecke, H.

New York: Springer – Verlag, 1993.

Accelerating Innovation throughout Virtual Organizations.

New York : Van Nostrand Reinhold, 1993.

Agile Customers in Agile Organizations.

Harvard Business School , University Press, 1993.

Cambridge MA.

Agile Competitors and Virtual Organizations.

Steven L. Goldman

Roger N. Nagel.

Kenneth Preiss

Edit. Van Nostrad Reinhold.

New York, 1995.

Beyond Business Process Reengineering.

Patricia Mc. Hugh, Giorgio Merli and William A. Wheelor III

Edit. Wiley 1995.

Causas de mortandad de la macro y pequeña empresa.

Antonio Maza Pereda.

Edit. Fuentes México.

México, 1995.

Diccionario Enciclopédico Universal.

Edit. CREDSA, Barcelona 1972

Dynamic Manufacturing- Creating the Virtual Organization.

Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., Clark, K.B.
New York: The Free Press, 1988.

El Sistema Italia y las Economías Locales.

Instituto Italiano para el Comercio Exterior.
Italia, 1995.

Reengineering the Corporation.

Harvard Business Review, Vol. 67 (March-April 1989).
Harvard University, University Press, 1989.
Cambridge, MA.

SEDS Servicio Especial de Informaciones.

Japón: "La recesión esta cambiando los Estilos de Vida".
No. Ejemplar: 50331.
México, julio de 1995.

Successful Reengineering.

Petrozzo, D.P., and Stepper, J.C.
New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

The Virtual Corporation

Davidow, W. H., and Malone, M.
Harvard University, University Press, 1992.
Cambridge, MA.