

31  
2 es.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ingeniería

## ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

T E S I S  
Que para obtener el título de:  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA  
( AREA INDUSTRIAL )

p r e s e n t a

GERARDO EFRAIN CAMPOS PAREDES



Dirigida por:  
ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA

México, D. F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

267202



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.

**A:**

**Dios, por todo:  
Mi Familia,  
mis Amigos,  
la vida,  
el amanecer,  
la luna,  
el mar,  
los sueños.**

**Lucía, Porque con sólo dos  
palabras iluminaste mi  
vida: "Si, acepto".**

**Tita: "¿Quién en esta casa de  
Luz..."**

**Mamá: "Que Dios te bendiga  
mi hijito".**

**Papá: "Duro Champ".**

**Caro: "Muy bien chiquito"  
(con tono de psicóloga).**

**Roque: "Venga Heuy".**

**Gloria: Por tu apoyo.**

**Francisco: Por tu confianza.**

**Mónica: Por no dejar de  
preguntar:  
"¿Pa cuándo?"**

## INTRODUCCIÓN

(Anhelos y Aspiraciones).

---

El hecho de hacer una tesis no es nada fácil, en especial cuando tienes que plasmar lo que piensas y sientes, comparándolo contra lo que todo el mundo cree, piensa y dice que está bien, pero antes que nada, practican. Es en este punto en donde me he sentado a pensar... "En realidad está bien lo que la gente practica, o la razón les dice algo y la costumbre y el medio ambiente los lleva a algo completamente distinto. Darnos cuenta de que lo que pensamos y hacemos no es lo mismo, sin existir coherencia; es el primer paso para el cambio.

Pero, ¿cambiar a qué? En que elementos de todas nuestras vidas tenemos que cambiar. Lo primero que tenemos que hacer es analizar nuestra forma de ser, de pensar, de actuar y localizar nuestras áreas de oportunidad de cambio, aquellas de las cuales obtendremos mayores beneficios y mejores resultados. Después de este análisis, lo que sigue es actuar (empezar a cambiar en algo y después empezaremos a cambiar en el resto). Claro, esto en el entendido de que queremos ser mejores personas, y generalmente para serlo, tenemos que hacer algunos cambios en nuestras personas y vidas. Esto es de suma importancia porque el cambio de toda sociedad inicia con el individuo.

Tomando en cuenta todo esto, que por cierto he venido pensando varios años, es por lo que me atrevo a SOÑAR, "NO PUEDES TENER TODO LO QUE SUEÑAS PERO TAMPOCO PUEDES TENER NADA QUE NO HAYAS SOÑADO ANTES".

He soñado con el cambio dentro de las empresas y las industrias, en donde le dan al Trabajador lo que realmente le corresponde con justicia y en miras a tener una persona que colabora en un equipo, no un número más de empleado. He soñado con el cambio social que puede traer la estabilidad económica y la estabilidad familiar, sin pensar en lo que vamos a comer mañana ni en las presiones de una hipoteca vencida; he soñado con una verdadera empresa mexicana en donde sus productos sean tan competitivos, que sean comparados con los mejores de cualquier país; darle a la gente del campo lo que merece y a los viejos el lugar dentro de un sistema productivo que aproveche sus conocimientos y experiencia sin hacerlos a un lado. En pocas palabras he soñado con tener una Empresa humana en donde si la gente dice "que bonito sería", nosotros digamos: "Oye lo que dicen de nosotros", dejando atrás los libros y las teorías pero poniendo a la practica todo lo que estos grandes autores, investigadores y Gurus empresariales dicen que sirve y haciéndolo servir. Siendo un modelo ya duplicado y mejorado del desarrollo empresarial con un contexto social real.

Una vez teniendo una visión general de lo que el que escribe quiere de la vida, vamos a ver lo que quiero de mi profesión y lo que le voy a dar yo a ella. En una forma muy general podríamos decir que es de "suma importancia" el darnos cuenta de la trascendencia de la Pequeña y Mediana Empresa, siendo esta el rescate del desempleo y un elemento clave para el sistema económico y productivo nacional, en donde después de una crisis económica como la que vivimos en 1995, las que subsisten (con quiebras de muchas y nacimiento de otras) son las Pequeñas y las Medianas Empresas (PME). Esto se da por su flexibilidad y poca inercia, lo que favorece a su adaptabilidad ante las condiciones cambiantes. Por todo esto es que vemos la necesidad de crear políticas gubernamentales e industriales que promuevan el desarrollo de éstas.

Hoy en día, este sector atraviesa una de las crisis más grandes del país, situación que impide el crecimiento de miles de Pequeñas y Medianas Empresas que dan empleo a la mayoría de los mexicanos.

Para mejorar la situación de la Pequeña y Mediana Empresa, es objetivo de esta Tesis plasmar las necesidades y dificultades que la PME enfrenta, puntos críticos y políticas de promoción que el gobierno y otras instituciones internacionales (tales como el Banco Interamericano de Desarrollo) pueden ofrecer, siempre tomando en cuenta un contexto general y global, marcando algunos puntos que pueden favorecer a la PME a salir adelante. Esto es con el objeto de proponer las bases para ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA gracias a una serie de ESTRATEGIAS Y ACCIONES, que en un entorno sumamente competitivo y de mayor globalización, ayuden a que estas

partículas industriales puedan seguir siendo una válvula de escape para el desarrollo económico del país.

Los pasos a seguir dentro de esta Tesis, y lograr el objetivo antes descrito, son: en primer lugar entender la situación por la que atraviesa la PME, analizando los periódicos que circulan por esta ciudad y validando en las calles lo que decían o querían darnos a entender. Es en este capítulo donde se dio toda la observación. En segundo lugar, se localizan los sectores industriales que más impacto tienen sobre el Producto Interno Bruto de cada país estudiado, sirviendo como referencia el volumen de intercambio comercial que cada uno de estos países tiene con el mercado más grande del mundo, Estados Unidos de América. Después de localizar los sectores de mayor impacto sobre el PIB y de ver que su grado de avance tecnológico es elevado, se hizo una comparación con los principales sectores industriales en México, buscando una relación con los resultados de los primeros países estudiados. Después de darnos cuenta de los problemas por los que atraviesa la PME, y de analizar algunos sectores de mayor impacto, es que se proponen factores de competitividad, contenido de un posible programa de apoyo para la Pequeña y Mediana, ejemplos de acciones y resultados en países con situaciones similares al nuestro. Como resultado de lo antes mencionado, es que proponen algunas alternativas para elevar la competitividad de una empresa, tomada como Caso de Aplicación.

#### Generalidades de la PME:

- Conceptos de competitividad, calidad productiva y otros que se deben tomar en cuenta para hablar de resultados competitivos y poder entrar en mercados internacionales. En que momento se considera una empresa como Pequeña y Mediana (PME), características de esta y situación actual en México. Que elementos externos fueron los que propiciaron su desarrollo, que elementos internos son los que le afectan y que repercusiones tiene hacia el contexto social, económico y político que la rodea.
- La PME competitiva
- Dentro del contexto general es importante detallar las necesidades que este sector empresarial tiene para salir adelante, tomando en cuenta los factores críticos para su buen desarrollo, mismos que en algunos casos la obstaculizan, impidiendo así el desarrollo industrial de esta Nación.
- Es importante mencionar que sus dificultades pueden incurrir en cualquier campo, tanto en la tecnología, finanzas, recursos humanos, comercialización, producción, productividad, dirección, calidad, reducción de costos, diversificar productos o servicios, relación con

transnacionales, exportación etc... Siendo estos mismos factores puntos potenciales de desarrollo.

#### Políticas de Promoción.

- Dentro de esta parte mencionaremos algunas ideas que conocedores en la materia exponen como posibles soluciones a algunos problemas empresariales en México. Siendo algunos puntos importantes la formación de Cámaras o Asociaciones Industriales y Empresariales, apoyo a la adquisición de tecnología, planeación de crecimiento industrial, manejo de impuestos como incentivo y exportación.

#### Entornos que afectan

- Es importante tomar el contexto social y cultural de nuestro país.
- Imagen Nacional ante el exterior y políticas internacionales.

#### Procesos Importantes

- Proceso de Dirección.
- Proceso Financiero.
- Proceso de Producción.
- Proceso de Calidad.
- Proceso de Recursos Humanos.
- Proceso de Comercialización.
- Proceso de Diseño e Innovación Tecnológica.

Los puntos arriba mencionados son en los que me basé para el desarrollo de la Tesis que están apunto de leer, con los cuales estoy seguro de alcanzar el objetivo antes descrito : " Plantear las bases para el desarrollo competitivo de la Pequeña y Mediana Empresa, y como consecuencia, impulsar el crecimiento económico del País por medio del trabajo de alta calidad y apoyo gubernamental a estos elementos industriales.

Es cierto que este objetivo es muy ambicioso, pero igual de altas son las barreras que impiden el desarrollo económico de nuestro País.

Es necesario aceptar las limitaciones que encontré para realizar esta Tesis, falta de información y de tiempo fueron mis principales obstáculos para la pronta terminación de este trabajo. Es importante mencionar, que debido a la cambiante situación económica del país, algunas de las alternativas aquí plasmadas no son

Estrategias para Elevar la Competitividad  
de la Pequeña y Mediana Empresa.

las mejores, por lo que es necesario situarnos y entender el momento que atraviesa el país, para así, hacer la mejor selección de estrategias y lograr los resultados esperados. Aún considerando lo antes mencionado, es mi intención lograr Empresas propias de alta competitividad y poder enriquecer con las experiencias aquí ganadas a un sin número de empresarios mexicanos que al igual que yo buscan mucho más que el enriquecimiento propio y esperamos lograr un desarrollo económico, cultural, político y social equilibrado, justo y equitativo.



## CAPITULO I

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PME).

---

Como es de pensarse, antes de comenzar a dar propuestas de acción para mejorar competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa, es necesario analizar la situación en la que se encuentra. Para muchos este punto puede ser bastante obvio, estamos conscientes de que la situación para los grandes emporios no es nada embollante, y como consecuencia menos lo será para el pequeño sector. Pero creo que no sobra el dar una visión general de las situaciones con las que nos vamos a topar.

Primero, es importante decir que para este capítulo se tenían varias alternativas de investigación, una de ellas, la más importante y reconocida: el INEGI. Institución creada para llevar un estricto control estadístico de todas las variables que afectan la vida económica y política del país; pero tomando en cuenta que en la mayoría de los casos es imposible contar con las cifras reales, y que la realidad está un poquito maquillada, (por razones que desconocemos), preferí combinarlo con otro instrumento de investigación. Una herramienta que permitiera llevar un registro claro sobre todos los aspectos que atañen nuestra nación, un poco más objetiva y con información comprobable (como principal característica). Sin importar "el alto costo ni las dificultades para conseguirlo", opté por el Diario "El Financiero", uno de los periódicos de mayor circulación en esta capital, con secciones de Finanzas, Política y Economía altamente reconocidas por la calidad

de sus columnistas y análisis que estos ofrecen. Sin embargo, siempre es bueno comprobar lo que uno lee, por lo que me di a la ardua tarea de salir a las calles y ver la situación de un México sediento de nuevos empresarios que den alternativas de empleo, un México con servicios urbanos deficientes y funcionarios corruptos.

Por todo lo antes mencionado, en este capítulo nos basaremos en la información obtenida de "El Financiero" y el análisis que el que escribe hace de estos comentarios, es importante mencionar que en la mayoría de las veces lo que vemos diariamente en las calles es más entendible que lo que este Tesista pueda inferir.

### **No se ve por ningún lado la recuperación económica.**

Como se mencionó antes, podemos ver que ni las empresas de mayores tamaños en el país, se libran de los resultados pobres. En este aspecto, podemos ver que no obstante al gran triunfalismo adoptado por las autoridades en el sentido de que el país está recuperándose, resulta difícil de creer ante la prueba por contradicciones que encontramos en los últimos reportes de las emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, que debe decirse, en general, son bastante mediocres, ponen en entredicho la actual valuación de la Bolsa, pero sobre todo, cuestionan severamente la veracidad de las afirmaciones oficiales sobre crecimiento económico, la cifras son reveladoras, no se ve recuperación económica mas que en casos aislado. Es evidente que es urgente que se ponga empeño en reactivar el mercado interno antes de que sea demasiado tarde.

Pero veamos lo que nos dice el gobierno y lo que nos dicen los reportes de las emisoras:

Tomando como referencia datos del INEGI<sup>1</sup> se afirma que la producción industrial ha crecido en promedio 7.7 por ciento, sin embargo vemos lo que las empresas industriales reportan en ventas en el periodo:

Alfa, la más importante empresa industrial del país -9.08 por ciento, Desc (que no es totalmente industrial) + 4.5 por ciento, Texel (textiles) +0.36 por ciento ( aquí INEGI dice que creció 11.2 por ciento), Fernández Editores -26.94 por ciento (según INEGI dice +7.8 por ciento), Celanese (Petroquímica) -24.42 por ciento, Ahmsa (siderúrgica) -7.53 por ciento, Grupo Industrial Saltillo +0.55 por ciento, Tamsa -3.91 por ciento, Grupo Modelo (Cerveza) -2.55 por ciento, Dina +6.33 por

<sup>1</sup> Rodolfo Sosa Cordero / El Financiero.

ciento, Grupo Carso que comprende un conglomerado de industrias ya sin Telmex reporta un incremento en ventas de 0.45 por ciento.

En minería, INEGI dice que la industria creció 1.6 por ciento, pero los reportes de las emisoras dicen otra cosa: Peñoles (plata, zinc) -4.84 por ciento, Autlán (magnesio) 14.0 por ciento, Grupo México (Cobre) -26.61 por ciento, y vale la pena mencionar que el repunte de Autlán no puede ni siquiera compararse en valor de las otras dos.

Donde las cosas si de plano están dramáticas aún ante los ojos del INEGI es el sector comercial, aquí es dramático observar que en el mes de Diciembre las ventas tienen una variación de -1.9 por ciento (anualizado), para los meses de enero y de febrero INEGI reportó caídas en ventas de -3.6 por ciento y -3.2 por ciento, veamos, sin embargo, las emisoras:

Cifra (Aurrerá, Sams, Suburbia, WallMart) -1.74 por ciento. Comercial Mexicana +3.3 por ciento, que sin embargo, reflejan un importante sacrificio en sus márgenes ya que su costo de operación subió +2.17 por ciento, sus utilidades cayeron más del 50 por ciento pero ahí debe considerarse su severo endeudamiento, Gigante -6.51 por ciento, Elektra merece mención aparte con un incremento de 20 por ciento, sin embargo, vale la pena recordar que esta empresa son aboneros, que ha habido un abaratamiento relativo en los electrodomésticos y por supuesto, su negocio de transferencia de dinero.

Grupo Corvi que distribuye a todos los pequeños abarroteros aunque tuvo un incremento de 3 por ciento, lo mismo que Comercial Mexicana tuvo que sacrificarse para lograrlo; su resultado bruto cayó -8.45 por ciento. Autrey, la misma historia que Corvi, un poco menos mal con una caída en resultado bruto de -0.11 por ciento.

Finalmente, también me llama enormemente la atención el supuesto repunte en la construcción que según INEGI anda creciendo pero en serio, más del 20 por ciento de julio a diciembre del 96 y 17.2 por ciento y 15.9 por ciento para los meses de enero y febrero de 1997.

Veamos que nos dicen las empresas que cotizan en Bolsa: Apasco caída en ventas de -14 por ciento, Toiteca -6.04 por ciento. ¿Habrà la industria de la construcción inventado algo nuevo y novedoso para construir ?

Pero, veamos las constructoras: ICA sus ventas cayeron -25 por ciento, Tribasa -4 por ciento, la que si tiene un repunte es GEO que construye habitación social con

un 85 por ciento, sin embargo, la base de referencia es muy baja, ya que estaban prácticamente parados. ¿Entonces?, ¿Quienes y con qué están construyendo?

Resulta evidente que con estos resultados la Bolsa no tiene mucho para donde subir, aún si se maneja aquello de las "expectativas". Aunque estas, dependiendo del mercado interno deprimido y de un dólar anclado no pueden ser objetivamente buenas para nadie.

INEGI reporta que para los meses de enero y febrero las exportaciones fueron por 16,132 MDD, pero si quitamos las del petróleo, que por cierto van en descenso, igual que el precio del petróleo, por 1,973.80, nos quedan 14,158 MDD. Las importaciones por el otro lado fueron de 15,350 MDD, por lo que la balanza comercial sin incluir el petróleo es deficitaria en 1,192.3 mdd.<sup>2</sup>

Desgraciadamente no se encontró el desglose de cuanto de las exportaciones corresponden a la industria maquiladora de exportación para restarlo a los 14,158 mdd ya que lo interesante aquí, es ver si somos o no competitivos.

Afortunadamente, las importaciones de bienes de consumo es aún muy magra, tan solo 1,132 mdd que revela la mala condición del mercado interno, sin embargo, la importación de bienes intermedios ha aumentado 14.86 por ciento comparando los primeros trimestres de 1997 respecto de 1996, también comparando estos dos trimestres, las exportaciones aumentaron 13.17 por ciento, mientras que las importaciones lo hicieron 17.21 por ciento que además si excluyéramos el petróleo sería aún peor.

## ¿A quién creerle ?

Entonces, ¿qué pasa? si las empresas que cotizan en Bolsa están desinflándose, si sus ventas y utilidades no hacen más que caer, ¿en dónde está el repunte?, además recordaremos que las empresas aquí mencionadas son las "grandotas", las poderosas, ¿Qué será de las minis y micro empresas? , entonces, ¿en dónde está la recuperación? Aquí o INEGI nos miente, y por tanto la recuperación y crecimiento económico está en la imaginación, o bien el repunte no está en las empresas que cotizan en Bolsa, probablemente en las transnacionales, y en las maquiladoras, aunque me queda la duda sobre la industria de la construcción que como hemos visto el repunte no se refleja en su principal insumo, el cemento.

---

<sup>2</sup> Op cit.

Las exportaciones manufactureras son realmente de maquila que poco o nada dejan al resto de las cadenas productivas del país. Los productos se importan semi-terminados en la mayoría de los casos sólo para el ensamble final lo que lógicamente tiene un valor agregado, aquí aparece un repunte pero es casi totalmente ficticio, estas empresas sólo dejan empleo, que es muy bueno, pero no repercuten en el resto del país en la generación de riqueza.

### **Ira y desaliento de la IP por promesas incumplidas**

Después de ver lo que está pasando con los grandes Corporativos, es importante observar lo que está sucediendo en la micro y pequeña empresa, de donde el presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Carlos Abascal Carranza, denunció que la crisis económica ha provocado desconfianza, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, y cierto inmovilismo que probablemente se traduzca en una pérdida de oportunidades por no haber actuado a tiempo. Podemos ver que hay "ira y desaliento", por que existen promesas que se ven como incumplidas, aseveró ante integrantes de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA).<sup>3</sup>

Se siguen viendo problemas en las empresas, pero no porque los dueños estén en problemas sino porque su dinero está en buen recaudo, lo que está lastimando al país en todos los segmentos de la economía.

El gobierno debe crear las condiciones favorables del entorno de largo plazo, para que los empresarios puedan invertir y generar más empleos.

Es importante darnos cuenta que si bien a partir de 1996 las tasas de crecimiento de la producción han sido positivas y la tendencia de la inflación es a la baja, la recuperación de los niveles previos a la devaluación de 1994 aún no se alcanzan y requerirán de más tiempo.

El presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) , Jorge Marín Santillán, manifestó que una solución importante para reactivar el mercado interno es la creación de un sistema fiscal que promueva la inversión, el ahorro y el empleo. Entrevistado durante la XL Asamblea General Ordinaria de la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas (Caname), hizo ver que las pequeñas y medianas empresas no han tenido acceso a la válvula de escape que han sido las exportaciones, a diferencia de las grandes compañías<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Leticia Rodríguez - Isabel Becerril / El Financiero.

<sup>4</sup> op cit.

En este sentido podemos ver la necesidad que las grandes empresas, que afortunadamente han podido incursionar en los mercados del exterior y sortear los problemas de la crisis, jalen a las de menor escala que no tienen una gran capacidad exportadora .

Los proyectos deben comenzar a ser más viables a fin de que se pueda tener un mejor acceso al financiamiento y contar con créditos adecuados a sus necesidades. Es un hecho que la mayoría de los sectores productivos están superando los problemas de la crisis, pero también es clara la existencia de diferencias en el comportamiento que han tenido las grandes y las pequeñas empresas, esto por la propia naturaleza de cada una, mismas diferencias que al aprovecharlas, pueden servir de complemento y ayuda entre cada una de ellas.

### **Actividad informal y autoridades fiscales.**

Un ejemplo de estas diferencias, lo vemos con la cifra dada a conocer por el INEGI en relación a la actividad informal, la cual es superior a todo lo generado por la construcción, la minería y la electricidad, en su conjunto. Incluso, su participación es mayor a la del sector agropecuario (5.8 por ciento) y equiparable con la del transporte (9.3 por ciento)<sup>5</sup>.

Con esto último, vemos que la economía informal ha crecido bajo el auspicio de las autoridades fiscales, aplicando una ley selectiva que les ha servido para mantener su programa de ajuste. Hoy, entrampados en su propia creación, la solución se presenta compleja y llena de costos sociales.

Un punto neurálgico para entender este fenómeno en específico, es aceptar que la crisis lo agudizó, pero está lejos de ser la verdadera causa. Ha sido un acto deliberado y consciente por parte de Hacienda para mantener la situación como válvula de escape.

Dentro de las "reglas no escritas" del modelo (neo)liberal, está el haber permitido que negocios pudieran operar sin registros y al margen del pago de impuestos.

De haberlo frenado, dados los tiempos de su instrumentación, hubiese sido insostenible la apertura de los mercados. Era imposible para la estructura industrial hacer frente al reto de la eficiencia y la competitividad sin ajustar su planta de trabajadores, mientras el gobierno reducía también su aparato para bajar el gasto corriente.

---

<sup>5</sup> INEGI

La única forma de frenar el alto nivel de desempleo, en el corto plazo, era cerrar los ojos y dejar que se convirtieran en operaciones fantasma, sin el pago de cuotas e impuestos para darle una rentabilidad mínima. De lo contrario, era altamente probable el quebrantamiento de la paz social.

El segmento de la informalidad se ha ubicado en el área comercial, ocasionando protestas aireadas de los negocios establecido. Señalan que las cifras oficiales subestiman el problema y afirman que el monto de las ventas sin registro llegan a cerca de 40 por ciento del PIB, y no al 8 por ciento como señala el INEGI. Es evidente que todo queda en el terreno de la estimación y especulación, al ser imposible medir.

Además de quitarle mercado a los comercios, la informalidad interactúa en actos delictivos bien tipificados como evasión de impuestos, uso de suelo, contrabando, piratería y robo.

Hacienda se ha convertido en cómplice. Cualquier ciudadano que transite por las principales avenidas de México se encontrará con muestras evidentes de estos hechos. ¿Por qué la selectividad en la aplicación de la ley? ¿Por qué es persecutoria para unos y laxa para otros? Es cierto que en esa actividad está una de las capas más pobres de nuestro país y muchos de los que participan no alcanzarían lo mínimo requerido para pagar impuestos, pero también es verdad que detrás de ellos se encuentran mafias bien organizadas. ¿Por qué no actúan? De hecho, el nivel de corrupción es una señal clara de que el sector está dispuesto a pagar y permitiría un nivel de impuestos para operar legalmente.

Hacienda ha mandado una señal equivocada al sistema; bajo las actuales reglas del juego, es preferible dejar la formalidad en donde de manera automática, se tiene un socio que se lleva 50 por ciento de las ganancias; en tanto solapa los negocios sin registro.

Lo expuesto es una muestra más de que el gobierno ha olvidado el diseño de una estrategia micro dentro del modelo (neo)liberal, la cual permitirá reorientar los recursos humanos y físicos al reto del libre juego de la oferta y la demanda.

### **En estado de sobrevivencia las microempresas del país.**

"Mientras el gobierno no se decida a ayudar a la empresa de menor tamaño, su estado seguirá siendo sólo de sobrevivencia".

Así lo advirtió el nuevo presidente de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, Leopoldo Ruíz Gómez, quien aseguró que existe buena voluntad de las autoridades para que la planta fabril salga de la crisis. Empero, las acciones que ha adoptado para este fin no han sido bien canalizadas ni en los tiempos oportunos. Reconoció que si bien este primer cuatrimestre las empresas han empezado a vislumbrar una mejoría, las ventas que registran no son consistentes, lo que implica que no se pueda llevar una planeación ni a corto plazo<sup>6</sup>.

Podemos ver que afortunadamente en estos momentos se ha frenado el cierre de negocios; sin embargo, las industrias que sobrevivieron a la recesión económica que se presentó hace algunos años siguen enfrentando graves problemas, entre ellos la excesiva regulación y la falta de empréstitos por parte no sólo de la banca comercial sino de fomento.

Del mismo modo, vemos que antes de la recesión económica, un número importante de empresas adquirieron equipo del extranjero para modernizarse, y con la crisis no pudieron pagar. La gran mayoría tuvo que suspender esos pagos y dedicar los pocos recursos que tenían para el pago de los salarios a los trabajadores.

Números presentados por El Financiero, demuestran que el gran grueso de la planta productiva ubicada en la zona de Iztapalapa está trabajando al 60 o 70 por ciento de su capacidad instalada. Sólo las macroempresas que están dedicando el 80 por ciento de su producción al mercado foráneo trabajan al 100 por ciento.

Por esto, es preciso que el gobierno ayude a la planta fabril con estímulos y condonaciones fiscales, entre otras cosas, para que salga del bache económico en que está inmersa.

No obstante que los principales indicadores macroeconómicos indican que la economía entró en una etapa de crecimiento y estabilidad, para la pequeña y mediana industria el panorama sigue siendo difícil, en contrapartida con las grandes firmas empresariales que han logrado renegociar sus deudas.

Sin embargo, a esta mortalidad de empresas y las que están en agonía deben sumarse las ocurridas en 1996 - lo más crudo de la crisis económica financiera - cuando la oleada de quiebras y suspensiones se disparó, pues se vieron afectadas 238 firmas empresariales en este año, revelan los datos del Tribunal Superior de Justicia del D.F.

---

<sup>6</sup> Isabel Becerril / El Financiero.



De estas, 187 se fueron por la suspensión de pagos y 51 por la vía de la quiebra . debido a que muchas se negaron a redocumentar su deuda en UDI. Antes de la crisis y con una expectativa de crecimiento tanto del mercado interno como del externo y de tasas de interés a la baja, las empresas se endeudaron para financiar su proceso de modernización y competitividad. Pero con el estallido de la crisis y la profundidad de la devaluación de un día para otro, las deudas se duplicaron y triplicaron, el mercado interno desapareció y ello obligó a las empresas a declarar la suspensión de pagos o la quiebra en los casos extremos, también es cierto que el segmento de la pequeña y mediana empresa aún enfrenta los estragos de la crisis y es sin duda donde se seguirán dando estos casos.

Finalmente, las fuentes consultadas, afirman que aunque la economía entró en un proceso de recuperación y crecimiento, existe el riesgo de nuevas quiebras - por el elevado costo del dinero, altas tasas de interés, débil poder adquisitivo de los salarios y un mercado interno aún deprimido - o renegociación de los compromisos financieros.

## **ECONOMÍA**

---

Aunque las perspectivas económicas para la planta productiva son alentadoras, prevalece gran incertidumbre acerca de la política cambiaria, particularmente por el reciente fortalecimiento de la moneda, persiste el anhelo de un esquema que le proporcione certeza para el desarrollo de sus actividades, y sobre todo, que evite una sobrevaluación excesiva, esto de acuerdo con la encuesta semestral del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), aplicada en 428 empresas industriales , comerciales y de servicios, ubicadas en el valle de México, Guadalajara, Monterrey y León. Además, para la mayoría de empresas entrevistadas el programa de desregulación no ha tenido un impacto significativo, aunque existe un consenso para que continúe y se enfoque hacia la reducción del número de trámites.

Entre los factores limitantes de la producción, mencionaron la falta de demanda, financiamiento (escasez y alto costo), abastecimiento de la materia prima y en menor medida desplazamiento de importaciones.

Del total de las empresas, 60 por ciento tienen sus pasivos con proveedores y 23.9 por ciento con la banca comercial, mientras que sólo 2.2 por ciento declaró tener pasivos con la banca de desarrollo y 6.7 por ciento con el fisco.

## **Rezagado, el repunte de microindustrias.**

Si bien, las macro están marcando cada vez más una estabilidad en la economía, existe aún una factura pendiente que se aprecia en el hecho de que en el primer bimestre del año, 70 por ciento de la micro y pequeñas empresas siguen sin encontrar un espacio para su crecimiento y desarrollo. Es decir, que aún tienen problemas para salir adelante, lo que se refleja en el bajo poder adquisitivo de la población en general.

Victor Manuel Díaz Romero, presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), señaló que ello se debe a que el mercado interno no ha despegado ni recuperado la posición que tenía en 1994<sup>7</sup>. Dijo que si la planta fabril pretende crecer rápidamente, tendrá que asumir estrategias en conjunto, alianzas, así como hacer muy competitivas las cadenas productivas.

Por lo que respecta a la actividad económica, medida por el producto interno (PIB) real, arrojó que los resultados han sido intermedios y tomará aproximadamente tres años generar un PIB similar al de 1994. Esto resulta en una situación intermedia entre lo que ocurrió en la crisis de 1976 y 1982, con dos y cuatro años, respectivamente, par recuperar los niveles de actividad económica pre-crisis.

Mientras, el consumo privado no requirió recuperarse en la crisis de 1976, ya que no se interrumpió su tendencia ascendente. En la crisis de 1982 se necesitaron tres años para alcanzar el nivel real de 1981, en tanto que en la actualidad, se estimó que la recuperación ocurrirá en cinco años a partir de la crisis de 1995.

En 1997 el consumo total de los particulares fue 74 mil 800 millones de pesos menor al realizado en 1994. En términos de per cápita significó un descenso real cercano a 12 por ciento. Adicionalmente algunos sectores disminuyeron considerablemente su nivel de producción. Tales fueron los casos de la construcción, comercial y servicios que en general, aún no recuperaran los niveles de actividad económica previos a la crisis.

En 1997, pudimos ver que la recuperación que en forma sostenida se presentó durante cuatro trimestres consecutivos, en este último alcanzó un crecimiento de

<sup>7</sup> Isabel Becerril / El Financiero

5.1 por ciento del producto interno (PIB), sin duda es una señal positiva para el desarrollo de la economía mexicana.

La reactivación, sin embargo, no se ha dado de manera homogénea, ya que en el sector exportador, en donde se han reflejado de manera más fiel las bondades del modelo (mientras que en el mercado interno continúa la depresión). Prueba de ello son las ventas al menudeo que cayeron 3.5 por ciento en términos reales al cierre de este trimestre.

Esto pone de manifiesto que el poder adquisitivo de la población sigue menguado, pues registra una caída de 27 por ciento desde el inicio de la crisis, la cual se prevé no podrá superarse hasta después del año 2000.

En este sentido, cabe hacer hincapié que mientras los satisfactorios resultados que arrojan las cifras macroeconómicas no tengan repercusión directa en los bolsillos de los mexicanos, la actual política económica no dejará satisfecha a la gran mayoría.

### **Sectores clave entrampados.**

Los máximos representantes del sector privado mexicano advirtieron que los resultados económicos al primer trimestre no son capaces de restaurar las cadenas productivas y, al menos, 15 sectores prioritarios mantienen graves problemas que impiden un desarrollo armónico.

Según un estudio de la Concamin y declaraciones de la Copermex, a pesar de los avances el mercado interno no ha recuperado los niveles que prevalecían al estallar la crisis de 1995, sobretodo en materia de consumo y generación de empleos formales y prevalecen los elevados niveles de endeudamiento entre empresas particulares.

Al respecto, la propia Secretaría de Comercio reconoce que ramas como la textil y confección, cuero y calzado, bienes de capital, electrónica, comunicaciones y alimentos, entre otras, enfrentan todavía serios obstáculos.

### **Competitividad en México.**

Uno de los principales problemas que encontramos para ofrecer nuestros productos al exterior y entrar con esto en la ola de libre mercado, es que México

ocupa el lugar número 33 en materia de competitividad internacional y su desempeño contrasta significativamente con Chile, que se considero por el Foro Económico Mundial como la "estrella más brillante" de América Latina; debido a su desempeño se sitúa en el lugar número 13.

De acuerdo con el reporte de Competitividad Global correspondiente a 1997, el organismo con sede en Ginebra, Suiza, y que anualmente celebra el Foro de Davos, establece que Singapur, seguido de Hong Kong y Estados Unidos mantienen los más altos índices de competitividad del mundo, entre 53 países analizados.

Chile es considerado como una nación excepcional y Brasil se coloca como ejemplo por seguir entre las economías emergentes; en tanto que México sólo es distinguido con la posición número ocho en el indicador de *Desarrollo de Mercados*.

### **Claros "Síntomas de Fatiga" económica en Latinoamérica: BID**

Al rededor de una veintena de ministros de Finanzas de Europa, Asia y Latinoamérica advirtieron que el mundo vive una paradoja, ya que si no se fortalecen las reformas estructurales será imposible atacar exitosamente el desempleo y la pobreza.

Los ministros, banqueros y personalidades internacionales, advirtieron a los gobiernos de los países en desarrollo que el desafío es imponer mayor énfasis en la modernización de las leyes laborales, reforzando a su vez las instituciones y mejorando los niveles de educación. Invertir en la formación de capital humano es una de las prioridades esenciales, aseguró Cesar Gaviria, secretario general de la Organización de Estado-Americanos (OEA), quien expresó que "la democracia en América Latina se encuentra amenazada" por las tensiones sociales destacadas por un ajuste estructural que muestra "graves signos de agotamiento". Guillermo Ortiz reconoció que aún son grandes los retos que México enfrentará en el futuro. Aceptó que el país está obligado a lograr una tasa de crecimiento no menor a 6 por ciento anual para generar el número de empleo que demanda la población y combatir la pobreza<sup>8</sup>.

El ministro japonés de Finanzas, Shozaburo Nakamura, afirmó que la reducción de la pobreza es "una de las tareas más importantes a nivel mundial", pero advirtió

---

<sup>8</sup> El Financiero.

que es muy temprano aún para concluir que la vulnerabilidad y la volatilidad de las economías de América Latina y el Caribe " sean elementos del pasado"<sup>9</sup>.

Imbuido en la necesidad de consolidar el proceso de reformas, el ministro argentino de Economía, Roque Fernández, dijo que cuando se habla de "fatiga del ajuste, debemos evitar caer en la trampa de arrojar por la borda todo lo ya alcanzado, siendo la principal preocupación la generación de puestos de trabajo" para disminuir los niveles de pobreza<sup>10</sup>.

En México, los responsables de los establecimientos industriales, comerciales y de servicios del país se notan pesimistas, sin los recursos para aprovechar cabalmente las favorables expectativas que ofrece la economía nacional. Además se considera que entre los grandes obstáculos para el progreso destaca el magro avance que se ha dado en el programa de desregulación, del que esperan que a partir de 1998 logre una efectiva reducción de número de trámites.

Lo anterior se expresa en la encuesta que semestralmente realiza el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), donde las 428 empresas consultadas coincidieron en que a pesar de la persistencia de problemas estructurales, este año el país crecerá 7.4 por ciento, con inflación de 23.8 y una paridad de 9.50 pesos por dólar. Desafortunadamente, esto no es nada halagüeño. Empeorado esto por el hecho de que México no cuenta con una banca eficiente y confiable que apoye al aparato productivo nacional, "el sistema bancario doméstico está enfermo y requiere una limpieza" que sea capaz de trascender los discursos y las propuestas, dándole al pequeño empresario las oportunidades que necesita para salir adelante y apoyar de esta forma a las necesidades laborales del País.

## POLÍTICAS

---

### Sin Programas de Calidad, 85 % del Sector Fabril

Si bien la calidad y la productividad en México ha registrado un crecimiento de hasta 70 por ciento<sup>11</sup>, éstas se han concentrado básicamente en la gran empresa, en tanto más de 85 por ciento de la industria nacional ni siquiera cuenta con

---

<sup>9</sup> op. cit.,

<sup>10</sup> op. cit.,

<sup>11</sup> Centro de Estudios Económicos del Sector Privado.  
Industria en México.

programas de calidad y productividad total. De acuerdo con el presidente de la Comisión de Calidad y Productividad de la Canacintra, Raúl Rodríguez Escobar, en esta materia no se puede decir que el país está en ascenso, ya que los estudios que las empresas realizan en esos ámbitos revelan que el costo de las manufacturas y servicios son más elevados en comparación con sus competidores foráneos.

Los principales obstáculos que provocan que este sector no sea altamente competitivo ni productivo son: el alto costo país, la falta de financiamiento para renovar sus procesos productivos, la excesiva regulación y los bajos niveles de escolaridad del dueño de la empresa. Haciendo especial énfasis en el hecho de que en México el costo-país es uno de los principales factores que frena la competitividad.

De igual forma, es de notarse que si bien para elevar los niveles de calidad y productividad en las industrias no se requiere de tanta inversión, existe un gran problema, y es el hecho de que no existe la plena conciencia por parte del empresario que debe tomar cursos y diplomados, entre otras cosas, para incorporar sistemas nuevos al interior de su industrias. Los sectores con mayor calidad y productividad son aquellos que exportan sus productos. Más de 85 por ciento de las ramas industriales no manejan como sector un programa de calidad total, mejora continua o productividad. Solo las ramas como química, automotriz y alimenticia son las que empiezan a manejar más calidad total en sus procesos, pero los productos muy regionales o tradicionales en el país no cuentan aún con programas de este tipo.

Contrariamente a lo externado por el directivo de la Canacintra, el presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Hector Larios Santillán, aseveró que con la crisis económica por la que atravesó el país se ha visto un cambio considerable en la calidad y productividad. Destacó que en 1994 en la industria manufacturera se registraban niveles de productividad de 48.1 por ciento, con respecto al tipo de cambio real con la moneda; en 1995 ésta subió a 52 puntos porcentuales y en 1996 llegó a 70 por ciento. En forma optimista, opinó que la productividad en la nación se incrementa día con día, y ese es uno de los elementos que no deben perderse de vista, ya que, agregó, en tanto más productiva y competitiva sea la industria, automáticamente "seremos menos vulnerables". En su oportunidad el presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamín), Jorge Marín Santillán, comentó que en el país ha aumentado la productividad, y es una de las formas como las empresas han resuelto la problemática de la caída de mercado interno<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Isabel Becerril / El Financiero.

No obstante, se tiene que aun cuando se registran niveles más altos de productividad y calidad, las empresas -principalmente micro y pequeñas- encuentran muchos frenos para obtener esos niveles óptimos.

En una encuesta elaborada por el Crece de México, en septiembre del año pasado, se revela que el entorno de hoy de la empresa mexicana es diametralmente diferente a los años en que vivió sobreprotegida, ya que en estos momentos tienen que enfrentarse a:

- Liberación comercial
- Eliminación o racionalización de subsidios.
- Disminución de estímulos.
- Grandes disposiciones legales en renglones como salud, medio ambiente y seguridad social.

Dicho ambiente se vuelve difícil si se toma en cuenta que 64 por ciento del nivel de escolaridad en la microindustria es nulo, o apenas llega a la secundaria; que 83.5 por ciento de ese segmento fabril no cuenta con capacitación y 80 por ciento tampoco tiene asistencia.

En lo que toca a la pequeña industria, de acuerdo encuestas del CEESP, se revela que 62 por ciento de este segmento productivo tiene capacitación, no así el porcentaje restante; en tanto que 57 por ciento cuenta con asistencia técnica y el 42 por ciento no. En lo que toca a la renovación de equipo, se desprende que 44 y 41 por ciento de la micro y pequeña empresa, respectivamente, no lo ha podido hacer. Esas cifras son sumamente reveladoras e importantes, si se toma en cuenta que la planta fabril micro, pequeña y mediana representan más de 90 por ciento de la actividad del país. Por ejemplo, únicamente en el Distrito Federal - de acuerdo con el Crece- había 19 mil 336 industrial micro, pequeñas y medianas, cuyos empleos beneficiaban a 266 mil personas.

Como producto de la crisis - en ese año - cerraron mil 624 empresas de ese segmento, y se perdieron 41 mil 352 fuentes de trabajo. Esas cifras indican que en 1995 la crisis afectó a casi 8 por ciento de las empresas y 13 por ciento de los trabajadores del sector, esto sólo en el Distrito Federal.

Es importante destacar que los principales obstáculos para la planta industrial, que son algunos de los factores clave por los cuales no se eleva la productividad y calidad en ese segmento productivo, son: complejidad de trámites, elevados réditos y falta de garantías para obtener un crédito y modernizar sus procesos productivos.

## Trabas Burocráticas, un mal sabor de boca.

Al Mesón de las Tortugas lo mismo acuden estudiantes, oficinistas y transeúntes que personas del interior de la República, que en sus años mozos conocieron el lugar, pero el proyecto de expansión y consolidación de la imagen de esta microempresa está detenido por las trabas burocráticas que imperan en la delegación Cuauhtémoc, sostiene Fabián Barcena Villalba<sup>13</sup>.

"Este es un negocio dirigido primordialmente a personas de clase media y baja, que por lo general no traen auto, y para obtener el permiso para poner mesas en la pequeña explanada que está afuera, en la delegación me piden que tenga cajones de estacionamiento, servicio de acomodadores y un seguro que cobra todos los daños materiales y robo de automóviles, lo que además de ser absolutamente innecesario para mi negocio constituye una inversión económica que no puedo financiar", señala Barcena Villalba.

Afirma que a pesar de la "simplificación administrativa", obtener un permiso para poner mesas afuera del negocio ha sido una misión casi imposible, por la tramitología que impera y que éste es uno de los principales factores que impiden el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del país<sup>14</sup>.

"Esta empresa existe desde hace más de 40 años y necesita renovar su imagen para atraer a las nuevas generaciones. En abril entregue la solicitud con un croquis y el proyecto de ampliación, y argumentaron que no se puede poner mesas afuera porque es zona habitacional, cuando el inmueble está en una zona catalogada como de servicios; y después me responden que debo incluir el croquis, el proyecto de ampliación que ya les proporcioné y que debo contar con el seguro ya acreditado y los lugares de estacionamiento, cuando las personas que acuden aquí no necesitan ese servicio.

Una micro empresa como ésta, necesita un cambio. Hemos vivido tiempos difíciles por la crisis económica y queremos consolidar nuestra imagen, pero por falta de reglas claras y también por falta de capital suficiente su expansión está parada. "Lo que quiero es que me digan qué tengo que hacer para poder expandirme, levantar el negocio u obtener el permiso lo más rápido posible".

<sup>13</sup> Yafín Cacho López ' El Financiero.

<sup>14</sup> op cit.



## **Incapacidad para Impulsar la competitividad Industrial.**

Superar los escollos del mercado contraído y alcanzar niveles de competitividad congruentes con las exigencias que plantea la competencia, se presentan como tareas "extraordinarias" para la industria que no acaba de solucionar sus problemas financieros.

Así lo advirtió la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) y reconoció que el rezago existente en materia de competitividad seguirá gravitando, ya que en su mayoría la planta fabril de menor tamaño no lleva a cabo estrategias de capacitación permanentes como resultado de su falta de liquidez.

De igual manera, el organismo que encabeza Carlos Gutiérrez apuntó que es indispensable re-definir la estrategia global de las empresas como principal alternativa para salir de la crisis<sup>15</sup>.

Una encuesta realizada entre 350 industrias, revela que hasta ahora la planta fabril ha podido mantener la presencia de sus productos en el mercado a partir de la reducción de sus márgenes de utilidad, y más de 50 por ciento de empresas en los últimos tres años han optado por recurrir al endeudamiento para solventar sus rezagos, estos créditos solicitados son para compra de maquinaria y equipo, así como pago de deudas.

El documento titulado "La competitividad de la industria mexicana", precisa que la aceptación de los productos de la planta fabril entre los consumidores es estable. En un sondeo, 80 por ciento de los empresarios de la zona norte del país -Baja California, Chihuahua, Coahuila, Durango, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Veracruz - aseguran que la aceptación de sus productos ha sido estable, y solo una porción mínima de industriales expresó una aceptación creciente. Ello quiere decir que a pesar de su cercanía con Estados Unidos, principal mercado del mundo, la presencia de los fabricantes nacionales se ha mantenido constante.

En el caso de la zona centro - Aguascalientes, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Puebla, Querétaro y San Luis Potosí - la respuesta de entre 39 por ciento de empresarios es que la aceptación de su producto fue creciente. Empero, también se notó que la respuesta de un mismo porcentaje de industriales fue encontrada.

---

<sup>15</sup> Isabel Becerril / El Financiero.

Por lo que respecta a la zona sur -Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Yucatán- la respuesta obtenida con mayor frecuencia - 67 por ciento- se refiere a una aceptación estable del producto.

Respecto al margen de utilidades a lo largo de los pasados tres años, de acuerdo con la Canacindra, 63 por ciento de los industriales de la zona norte del país afirmó que habían crecido o permanecido estables.

## **BANCA Y CRÉDITO**

---

### **Perfiles "Banca de Desarrollo"**

Monterrey, NL, 16 de junio.- Los estrategias económicos siguen buscando la moneda extraviada en donde hay luz y no donde se perdió.

Los planteamientos del Programa Nacional de Financiamiento de Desarrollo (Pronafide) resultan vagos para asegurar que "ahora si" darán un apoyo decisivo a la planta productiva, sobre todo a quien más lo necesita.

En la presente administración, la llamada banca de desarrollo ha sido de subdesarrollo y su presencia es marginal, evaluándola en relación con el gran reto de vencer la crisis. Cuando mayor requerimiento tenía el país, estas instituciones ofrecen cifras multimillonarias, sin alcanzarlas y carecen de la sensibilidad para comprender los problemas de la industria en su conjunto<sup>16</sup>.

El 2 por ciento de los establecimientos corresponde a grandes empresas y genera por arriba de 40 por ciento del empleo y casi el 50 por ciento del PIB manufacturero. Es por ello posible alcanzar metas de crecimiento sin que se refleje en una buena parte de la población, es decir, casi en la otra mitad de los mexicanos ocupados en los micro, pequeños y medianos negocios.

Para darnos una idea de estos contrastes, considero que hay registradas aproximadamente un millón 300 mil compañías, pero calculan que funcionando hay cerca de cinco millones de microempresas, en donde si trabajan un promedio de tres personas implicará una participación de 38 por ciento en la PEA (Población Económicamente Activa). Esta realidad avasalladora ha sido ignorada por las autoridades y han dejado de ponderar la importancia de este sector, que a

---

<sup>16</sup> Alberto Tovar / El Financiero.

raíz de la crisis se ha convertido para muchas familias en su forma de subsistencia.

A nivel internacional es reconocido que el fomento a la microempresa es una de las formas más adecuadas para combatir la pobreza, dando la oportunidad a un número significativo de habitantes a que se integren al eslabonamiento productivo. Simplemente, para generar un empleo en este tamaño de unidades son necesarios en promedio 20 mil pesos de 1997, mientras que si se tratara de un corporativo sería un monto de un millón 200 mil.

Nadie ha dicho que es fácil apoyar a la microempresa; sin embargo, hay poca disposición por parte del gobierno para entender su problemática.

En principio, falta un buen diagnóstico que pueda establecer cuáles son los mecanismos efectivos para su fortalecimiento. Aun cuando se define a la microempresa como aquella en la cual laboran hasta 15 personas o ingresan un millón de ventas anuales, existe una gran heterogeneidad entre sus filas.

Irónicamente, con la crisis, la banca de desarrollo y particularmente Nafin han estado ausentes. Les ha faltado sensibilidad, compromiso y mística de ayuda. De hecho, en el pasado Nafin ha actuado como institución comercial o inclusive peor al no querer incurrir en ruegos. Prefiere colocar por medio de los bancos, porque tiene las garantías suficientes y deja de apoyar a otros intermediarios.

El tratamiento aplicado a los micro es como el de cualquier compañía y ello los saca totalmente de la posibilidad del financiamiento. Basta considerar que 72 por ciento carece de algún tipo de contabilidad, para comprender que los requisitos solicitados y garantías son inaccesibles para la mayor parte de este segmento. Los apoyos son muy genéricos, sin considerar su realidad, la misma información piden para un préstamo de diez mil que para uno de 200 mil.

Así Nafin atiende marginalmente a la parte "elitista" de la micro, quedando desatendida el resto. Hay acciones que han llegado al grado de la ridiculez, como fijar una tasa Nafin caracterizada por ser la más alta del mercado. Ahora, hablando de establecer una tasa fija cuando tienden a la baja, aplicando un criterio de concesionario de autos.

El apoyo ha sido raquítico en calidad y cantidad. En 1996 sólo ejerció 55 por ciento de su programa original de 55 mil 256 millones de pesos, de los cuales no todos fueron préstamos, sino reestructuraciones crediticias. Para 1997 el presupuesto es inferior, situándose en 46 mil 760 millones y la cifra extraoficial es que únicamente ha ejercido alrededor de 10 por ciento.

*Si es criticable la falta de la mística al crédito por parte de la banca comercial, es imperdonable que la de desarrollo sea manejada con un criterio de rentabilidad, sin considerar su función social.*

Evidentemente, no se trata de aplicar esquemas paternalistas en donde el otorgamiento de créditos sea populista; empero, es impostergable que estas instituciones apoyen a la otra mitad de los mexicanos que están lejos de integrarse plenamente al aparato productivo; ello, redundaría en el fortalecimiento del modelo de libre empresa y haría las metas gubernamentales creíbles para todos.

### **Listo el Plan de Crédito para Miniempresas (Financiera Nafin a proveedores del sector Público)**

Nacional Financiera (Nafin) lanzará en breve el Programa de Proveedoras del sector Público, que será otro de los detonadores de la economía, y de los más importantes planes en materia de financiamiento para micros y pequeñas empresas.

Fuentes de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), cercanas al subsecretario Decio de Mariia y funcionarios de Nafin, confirmaron que el programa será dado a conocer por Carlos Sales Gutiérrez, director del banco de segundo piso, una vez que se apruebe en la reunión de consejo que se efectuará la próxima semana. El programa está listo para operar, se dijo, ya que la Secofi y Nafin han cerrado contratos con diversas paraestatales, entre las que destacan el Metro, Comisión Federal de Electricidad, IMSS, Comisión Nacional de Libros de Texto, así como el ISSSTE, y estaban pendientes hasta ayer los acuerdos con Pemex y algunas secretarías de Estado<sup>17</sup>.

De acuerdo a los datos proporcionados por "El Financiero", Nafin otorgará créditos en forma directa, con operaciones de primer piso, al proveedor que haya ganado la licitación. El financiamiento será proporcionado hasta por 50 por ciento del pedido o contrato que la empresa o proveedor haya ganado en una licitación convocada por entidades del sector público, siempre y cuando la participación de la institución no sea mayor a los cinco millones de pesos y el contrato tenga un plazo no mayor a dos años. El crédito cobrará la Tasa Nafin más cinco puntos y las garantías serán las propias del crédito más el aval de los socios o accionistas como mínimo.

---

<sup>17</sup> Gerardo Flores / El Financiero.

Este programa de Proveedores del Sector Público es un proceso de simplificación de crédito, pero también tiene por objetivo fomentar una red de proveedores más competitivos y confiables. Entre las ventajas que se buscan destacan una mejor oferta de precios de proveedores del sector público, una reducción del costo de los inventarios, una mayor competitividad entre proveedores grandes y pequeños, porque los bancos sólo le prestan al primero, y la erradicación de un círculo de corrupción o favoritismos en las licitaciones públicas. Por lo que los proveedores del sector privado podrán tener acceso al crédito de Nafin, siempre y cuando obtenga una certificación de la entidad paraestatal.

El esquema del financiamiento para proveedores del sector público puede reforzar el Programa de Políticas Industriales y de Comercio Exterior, que ha diseñado la Secofi, y se incorporará al plan de fomento a la integración de cadenas productivas.

Es primordial el crédito al capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas industriales proveedoras, que cuentan con pedidos de entidades del sector público federal.

Las ventajas para el proveedor consisten en que dichas firmas atenderán un mercado seguro; mantendrán, o incrementarán sus ventas; podrán acceder a licitaciones de mayor cuantía; obtendrán acceso ágil al préstamo, y los requerimientos de garantías serán mínimos. Es lógico pensar que todo lo antes dicho se basa en la teoría, y tendremos que ver el comportamiento en la práctica, en donde generalmente todo se vuelve corrupción y compadrazgos.

La operación se iniciara con la firma de un contrato entre Nafin y la entidad, organismo público, que procede a la realización del concurso y finca el pedido, en el que interviene un proveedor que gana la licitación y firme el contrato. Posteriormente el proveedor solicita el financiamiento que es otorgado hasta un 50 por ciento del total del pedido. El proveedor facilita las mercancías, la entidad u organismo público entrega los recursos a Nafin, quien finalmente liquida el saldo del crédito y da el remanente de recursos. Quiero pensar que todos los recursos remanentes se liberarán lo más rápido posible, de lo contrario, siendo esto muy factible por el problema de burocracia que todos conocemos existe, el empresario o proveedor se enfrentará a más problemas ocasionados por el manejo en dos instituciones de su dinero, estos problemas van desde incremento en los días cartera de la empresa, hasta falta de liquido para comprar materia prima, creo yo conveniente que el gobierno busque alternativas para los pequeños empresarios, pero las haga consientes de sus necesidades y situación actual.

## **Presentación del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 1997 - 2000**

LOS PINOS, 3 de junio de 1997.- Versión etnográfica de las palabras del PRESIDENTE ERNESTO ZEDILLO, durante la presentación del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 1997 - 2000:

Señores dirigentes de las organizaciones de trabajadores, de campesinos, empresarios:

Señoras y señores:

Al asumir la Presidencia de la República convoqué a los mexicanos de hoy a poner la parte que nos toca en la construcción de una nación próspera y justa para el siglo XXI.

Pocos días después informé al pueblo de México que el país se encontraba en condiciones distintas, gravemente distintas a las que habíamos previsto antes del inicio de mi administración. Expliqué las causas y la gravedad de la emergencia económica. Señalé el rumbo que debíamos seguir y los sacrificios que todos tendríamos que hacer para superarla.

Con verdad, también he informado a los mexicanos de cada dificultad superada, de cada nuevo reto y de cada avance. Nuestro esfuerzo, nuestra entrega están dando resultados.

Ya en 1996 la producción creció, incluso más de lo que preveíamos. Esa tendencia se reafirmó en el primer trimestre de este año.

### **Finanzas Públicas Sanas-**

En los pasados 21 meses se han creado un millón 155 mil nuevos empleos, más del doble de lo que habíamos perdido en los meses de la emergencia económica. La inflación, que solamente en abril de 1995 llegó a ser de 8 por ciento, el pasado mes de abril fue de 1.08 por ciento y confiamos en que en mayo haya sido igual o más baja.

Esos son los buenos resultados del firme esfuerzo de los mexicanos, que están obteniendo el reconocimiento de quienes pensaban que tardaríamos mucho más en conseguirlos, y que aconsejan mesurada quienes pronosticaron el fracaso de la estrategia gubernamental.

Además del esfuerzo de los mexicanos, estos buenos resultados se deben al valor y a la decisión con que a lo largo de más de una década nuestro país ha

emprendido grandes reformas para contar con bases económicas sanas y abiertas, modernas y dinámicas.

Con unidad, con responsabilidad y con tenacidad los mexicanos hemos trabajado y seguimos trabajando para cimentar una genuina economía con finanzas públicas sanas, con políticas fiscales y monetarias responsables; una economía abierta, que aliente la productividad con regularizaciones cada vez más claras y sencillas que estimulen la inversión; una economía integrada al mundo para aprovechar las enormes oportunidades que ofrece la globalización; una economía donde la iniciativa individual y la energía social no son avasalladas por el Estado y donde éste, en vez de gastar en empresas ineficientes, gasta en las personas, las familias y las comunidades.

Por esto es que he afirmado que estamos cimentando una economía de mercado, con principios sólidos y a la vez con rostro humano, con vocación y con compromiso social. Gracias a esos principios sólidos nuestra economía está afianzando su recuperación; gracias a ese rostro humano y ese compromiso social, en todo momento hemos procurado proteger las condiciones de vida de la población, especialmente de quienes menos tienen...

**OJO**.- Es importante mencionar que omitiré los avances sociales y educativos que se han logrado en el presente gobierno, siendo esto no por falta de importancia, sino por no ser el punto central de esta parte de análisis, el cual, si es el desarrollo económico y apoyo a la PME con una estructura bancaria adecuada.

### **Consolidación hacia el siglo XXI**

El objetivo central de Pronafide es alcanzar un crecimiento económico que de aquí al año 2000 promedie un 5 por ciento, para así generar los empleos que necesitan cada año al mercado laboral y a la vez reducir el número de desempleados y empleados informales.

Alcanzar ese crecimiento requiere aumentar sistemáticamente la inversión, hasta que llegue a representar una proporción de al menos 25 por ciento del producto interno bruto en el año 2000. Para lograrlo debemos aumentar el ahorro interno, lo que afortunadamente ya ha estado ocurriendo desde 1995.

Nuestro crecimiento no puede depender imprudentemente del ahorro externo, éste debe ser un complemento sanamente acotado del ahorro propio.

En buena medida el que la economía mexicana crezca conforme a las metas trazadas en este programa dependerá del éxito con que promovamos un mayor ahorro interno.

El programa propone cuatro grandes líneas estratégicas para lograr este aumento. Ellas son: promover el ahorro privado, consolidar el ahorro público, fortalecer y modernizar al sector financiero y aprovechar el ahorro externo, únicamente con un sano complemento del ahorro interno.

Para promover el ahorro del sector privado el programa hace énfasis en la correcta operación del nuevo sistema de pensiones, también en diversas acciones para promover al ahorro de las personas, de las familias y de las empresas.

Para consolidar el ahorro público se requerirá un gran esfuerzo, ya que desde ahora y durante los próximos años, como lo explicaba el secretario de Hacienda, las finanzas públicas estarán gravadas con los costos relativos a la transición al nuevo sistema de seguridad social, así como por los programas de saneamiento financiero y de apoyo a deudores.

En consecuencia, continuaremos con la racionalización del gasto público, a fin de mantenerlo en niveles congruentes con la disponibilidad de los ingresos fiscales; sin embargo, se incrementará la proporción del gasto dedicado a la infraestructura para el desarrollo y a la formación de capital humano. De este modo el gasto social seguirá aumentando en los próximos años.

Fortaleceremos los ingresos tributarios, evitando elevar la carga fiscal de los contribuyentes cumplidos, pero intensificando los esfuerzos para reducir la evasión fiscal y ampliando la base de contribuyentes.

Para fortalecer y modernizar el sistema financiero se continuará actualizando su regulación y supervisión, se fomentará el desarrollo de instituciones que den servicio a los sectores, hasta ahora desatendidos por los mecanismos tradicionales.

Con el propósito de aprovechar el ahorro externo como complemento del ahorro interno, este programa comprende acciones para fortalecer al sector exportador, para promover la inversión extranjera directa, para otorgar certidumbre económica y financiera, así como para mejorar las condiciones crediticias y mantener el acceso a los mercados voluntarios de capital.



## **Realidad o Espejismo?**

El gobierno actual necesitó casi un año, después de electo, para proclamar su plan de gobierno. Así, en plena crisis en 1995, en 175 hojas nos prometió soberanía y estado de derecho, *crecimiento económico* y desarrollo social, pero nunca nos dijo cómo pensaba realizar tales promesas.

En efecto. Quien puede ahorrar con los salarios actuales? *Cuáles inversiones fomenta el reglamentismo burocrático? Como se alienta al empresario sin una autentica reforma fiscal? Donde queda la estabilidad si la paridad depende de los especuladores extranjeros? Quién cubrirá el déficit de la cuenta corriente si se prescinde del ahorro externo? Es adecuado pagar los intereses de la deuda externa con petróleo? Por qué bajará la inflación si los energéticos y servicios públicos se siguen encareciendo? Que desarrollo puede financiar el gobierno con Nafin el bancarrota técnica?*

Espero no ser demasiado radical, ni estarme desviando demasiado del tema central de esta Tesis, pero creo importante expresar mi sentir y pensar a lo dicho por el Sr. Presidente, creo que ninguna de estas interrogantes tiene respuestas concretas en el Pronafide, el cual abunda en objetivos ambiciosos y carece de acciones eficaces. Por ende, a cuatro años de su inicio, este sexenio sigue proclamando espejismos que retroceden conforme avanza inexorable el tiempo.

## **Debe el Pronafide Garantizar la Reactivación del Crédito**

Al haber sido el Pronafide dado a conocer en las vísperas electorales para la gobernatura del D.F., es que creo que el gobierno no debe alentar ni desactivar planes económicos con fines únicamente electorales, por lo cual, al margen de los comicios que se avecinan, el Programa Nacional de Financiamiento y Desarrollo (Pronafide) debe garantizar la reactivación al crédito accesible para micro y pequeñas empresas. Pero también es necesaria una participación más agresiva de la banca de desarrollo para evitar el cuello de botella que significan las instituciones comerciales y, sobre todo, la aplicación de estímulos fiscales que den un respiro a la planta productiva.

Un plan que impulse la reactivación homogénea, que apoye a las micro y pequeñas empresas, que conforman el 90 por ciento del aparato productivo, en su desarrollo y crecimiento en el corto y mediano plazo y dé certidumbre en el largo plazo, no puede ser cuestionado por ninguna fuerza política.

## En busca de un programa real.

De su lado, ING Baring, Macro Asesoría Económica y CAPEM-Oxford, señalaron que el Pronafide será el primer planteamiento del gobierno para hablar de un programa de desarrollo económico, y no de estabilización, a través del cual se espera elevar la eficiencia del sistema financiero y mejorar la supervisión sin sobrerregular.

De esta manera, se esperaría que el Pronafide confirme una política monetaria y fiscal disciplinada, un régimen cambiario de libre flotación y mayores planteamientos de desregulación y apertura económica, así como una regulación bancaria más estrecha y un aumento del ahorro nacional, apoyado en el SAR, que permita disminuir la vulnerabilidad de la economía frente al capital externo<sup>18</sup>.

Solo podemos notar, dentro de la presentación del "Pronafide", no se describe la forma en que se lograrán las metas aquí propuestas, simplemente se hace mención de lo que se va a lograr, en pocas palabras de lo que no se tiene y se necesita. Al decir que "Para fortalecer y modernizar el sistema financiero se continuará actualizando su regulación y supervisión, se fomentará el desarrollo de instituciones que den servicio a los sectores, hasta ahora desatendidos por los mecanismos tradicionales", se hace suponer que no hay tales organismos para los sectores desatendidos, me parece lógico creer que estos son la pequeña y mediana industrias, con lo que se logrará otro aspecto del Pronafide: "El objetivo central de Pronafide es alcanzar un crecimiento económico que de aquí al año 2000 promedie un 5 por ciento, para así generar los empleos que necesitan cada año al mercado laboral y a la vez reducir el número de desempleados y empleados informales".

De tal forma, que los comentarios de los economistas y secretarios de gobierno antes escritas son al igual que estos comentarios, puras suposiciones e hipótesis, claro, esperando sean ciertas.

## Canalizará Bancomext 3 mdd en Apoyo a Pequeñas Empresas

Enrique Vilatela, director general del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), informó que el programa global de financiamiento a pequeñas y medianas empresas es de diez millones de dólares, pero se canalizarán de dos a

<sup>18</sup> Lourdes González e Isabel Mayoral / El Financiero.

tres millones en créditos de estas unidades productivas. El funcionario aseguró también que en las próximas semanas se deberá trabajar en el aterrizaje de la banca de desarrollo y del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (*Pronafide*), aunque reconoció que los problemas de financiamiento no se terminarán con el programa, ya que hay falta de proyectos bien armados y desinterés por atender a la pequeña empresa<sup>19</sup>.

El Bancomext lucha por atender estas dos problemáticas (en el armado y presentación de proyectos) y para ello invita a la banca comercial a que participen en el financiamiento de los mismos e incluso sustituya a la banca de desarrollo.

Hizo ver, en este sentido, que la participación del Banco Nacional de Comercio Exterior en las operaciones de primer piso para el periodo enero-abril, es cuatro veces mayor a la registrada en igual lapso de 1996.

Tan es así, dijo, que en los primeros cuatro meses del año llevamos 700 millones de dólares en financiamiento, y concluiremos 1997 con una cifra calculada entre dos mil 500 millones y tres mil millones de dólares.

Más que una depuración de los proyectos viables, acotó Vilatela, la idea es tomar los conceptos básicos y estructurarlos correctamente; es un proceso de capacitación y asesoría de largo plazo por que muchas veces lo que se tiene son operaciones más que proyectos.

## EXPORTACIÓN

---

### Concentran 12% de las empresas 80% de las exportaciones

En México sólo 3 por ciento de las empresas participan en el comercio exterior, pero de ellas 88 por ciento, que son pequeñas y medianas, aportan apenas 20 por ciento de las ventas externas, con lo que 12 por ciento de las compañías efectúan 80 por ciento de esa actividad. Peor aún, de las que realizan 20 por ciento de las exportaciones, 60 por ciento lo hacen de manera indirecta, es decir, no salen a los mercados foráneos por sí solas. El comercio exterior del país depende, por tanto, de un reducido número de empresas, aproximadamente 700, que concentran las exportaciones.

---

<sup>19</sup> Georgina Howard / El Financiero.

Ruperto Flores, vicepresidente de Comercio Exterior de la Concanaco, externo su preocupación por el fracaso de los intentos de diversificación de exportaciones, el escaso apoyo que el gobierno federal da a esta actividad y la ausencia de un plan detallado para el impulso a la misma.

Sentenció: mientras el mercado domestico siga deprimido, la única fuente de crecimiento del país es el comercio exterior, por lo que es indispensable dar un impulso adicional al sector. Sin embargo Flores confió en que en el presente año el país mantendrá un superávit comercial superior a los seis mil millones de dólares, lo que significa un incremento de 8 por ciento respecto a la cifras de 1996.

En conferencia de prensa para presentar los avances de los primeros tres meses de trabajo de la Comisión de Comercio Exterior de la Concanaco, Ruperto Flores expuso que la actividad exportadora es fundamental para el desarrollo económico de México porque mientras se mantenga deprimida la demanda interna, deberán enfocarse los esfuerzos hacia los mercados foráneos. Sin embargo, dijo, los más de 95 mil millones de dólares de exportaciones mexicanas sólo los aportan 31 mil empresas, es decir, apenas 3 por ciento del universo de plantas existentes en territorio nacional.

Luego, puntualizó que de las 740 más grandes empresas que exportan, 84 por ciento son nacionales. En este sentido, expuso la necesidad de contar con unidades comercializadoras que apoyen la actividad exportadora de las compañías que aunado cuentan con potencial para hacerlo, no tienen los elementos indispensables para salir al mercado exterior<sup>20</sup>.

Tenemos que lamentar que la Secretaría de Hacienda tenga atorado el proyecto de decreto para las empresas comercializadoras, pues aún se resiste a dar los apoyos mínimos indispensables para éstas.

Hay que ver la necesidad de contar con facilidades para operar, más que beneficios fiscales como único aliciente. Sin embargo, en materia tributaria hay elementos que pueden adoptarse, como es evitar la doble verificación aduanera; permitir que las empresas consolidadoras de comercio exterior nombren apoderados aduanales; que las compañías de menor tamaño tengan mayores facilidades, como ocurre en otras naciones. Lo ideal, sería que el esquema de apoyos fiscales que existe en otros mercados (China y Europa) se aplique en nuestro país, para dar igualdad de condiciones y elevar el nivel de competitividad de las unidades mexicanas.

---

<sup>20</sup> Lourdes González Pérez / El Financiero.

Hasta ahora no se tiene un esquema claro de empresas comercializadoras, con apoyos a las pequeñas y medianas. Adicionalmente y lejos del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (Propice) anunciado por el gobierno federal, sólo se tiene "un esbozo" de lo que requiere la actividad externa para mejorar las condiciones de competitividad.

### **Algunos problemas para exportar.**

Aun cuando el gobierno ya está dando las primeras señales de querer promover las exportaciones de las pequeñas industrias, éstas siguen inmersas en la incertidumbre. En la reunión del Compex - Distrito Federal, los empresarios de menor tamaño presentaron nuevamente sus eternas quejas de que no acceden realmente al mercado exportador, que existe excesiva regulación para comercializar sus productos al exterior y que tienen muchos problemas para acceder a financiamientos. Además mostraron una enorme preocupación por el hecho de que nuevamente las importaciones invaden el mercado doméstico y, por ende, sus productos son desplazados.

#### **¿Qué pasa con las exportaciones?**

La queja permanente de los industriales es que no acaba de haber políticas congruentes para poder exportar; además es necesario ver que el país tiene muchas fallas estructurales que frenan su acceso a los mercados foráneos. Por ejemplo, el hecho de que no existe suficiente infraestructura - carretera, ferroviaria y marítima - para poder transportar los productos al exterior; y la banca de desarrollo - en este caso el Bancomext - no apoya a la pequeña empresa para acceder a los mercados extranjeros, "nos están dejando solos".

En la sesión que se realiza mensualmente en las instalaciones de la Canacindra, el presidente de Comparmex-DF, Oscar Flores, no dio a conocer el número de empresas de la capital que exportan. Adjunto que no deseaba incurrir en falsos triunfalismos, ya que aclaró, que si bien se habla de que el monto de las exportaciones del Distrito Federal es de siete mil millones de dólares, esa cifra no es muy correcta. Muchas empresas tienen registrado su domicilio fiscal en el Distrito Federal, pero las plantas que realizan las exportaciones están en otra ciudad. En ese renglón, en la reunión se pidió que se identificara bien de que lugar o planta se efectúan las exportaciones para contar con un dato confiable<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Isabel Becerril / El Financiero.

## **Beneficiará sólo a exportadores el crecimiento en 1997**

Al finalizar 1997, la industria nacional registrará crecimiento superior al 6 por ciento; sin embargo, los mayores beneficios serán para los sectores vinculados a la exportación, reconoció el director general del ramo, en la Secretaría de Comercio, Gustavo Saavedra<sup>22</sup>.

Es necesario aceptar el hecho de que un número elevado de pequeñas y medianas empresas no ha podido llevar a cabo un proceso de conversión y modernización en sus esquemas productivos. No obstante, este tipo de compañías son las que generan el mayor número de empleos.

En el caso de la industria en general, se registran tasas muy altas, amén de que la exportación también tiene un ritmo creciente, por lo que, de acuerdo con esa tendencia, hacia finales del año el crecimiento sería por arriba de 6 por ciento.

Questionado acerca del crecimiento dispar en los sectores productivos, Saavedra admitió que este crecimiento fuerte se ha dado en las ramas exportadoras, pero también hay un efecto de arrastre en los rubros que se han incorporado como proveedores para las ventas al exterior. Todo este ciclo tiene etapas y las empresas pequeñas y medianas están incorporándose ya a este crecimiento.

Al mismo tiempo, dependiendo del sector productivo, se dará este proceso de manera más acelerada y otros se incorporarán posteriormente, porque el grado de desarrollo de la industria no es el mismo en todas las ramas. El sector electrónico donde además del automotriz se esperan cifras halagüeñas, el textil y de la confección han tenido un comportamiento "sorpresivo", pues las empresas nacionales han desplazado a sus contrapartes de China, Malasia y Taiwan, como primer proveedor del mercado de Estados Unidos. No obstante, los sectores que tienen procesos más artesanales y menos desarrollados, son los que tendrán una incorporación más lenta al crecimiento generalizado.

Considero difícil de señalar el porcentaje de cadenas productivas que tienen un buen desarrollo tecnológico y pueden participar con mayores ventajas en un mercado tan competido, pero un gran número de pequeñas y medianas unidades fabriles no han podido incorporar mejores sistemas de producción.

---

<sup>22</sup> Lourdes González / El Financiero.

## **Verdaderas Políticas de apoyo a la industria, imperativo para incrementar el número de empresas exportadoras.**

El número de empresas exportadoras nacionales no se incrementará, mientras el gobierno federal no instrumente verdaderamente políticas de apoyo al sector industrial, las cuales deben traducirse en apoyos crediticios más "agresivos", efectivos programas de desregulación administrativa y, por supuesto, estímulos fiscales que permitan elevar el nivel tecnológico de la planta productiva nacional. Hoy más que nunca, la experiencia de la crisis económica mostró que los sectores *productivos orientados a los mercados externos* y que se prepararon para competir en ellos, fueron los que registraron un desarrollo productivo más exitoso y quienes más contribuyeron al desarrollo económico del país.

Este mismo comportamiento, se advierte a nivel mundial, donde los sectores más dinámicos en la economía de cada país son aquellos dedicados al intercambio comercial con el exterior, mismos que *en gran parte fueron motivados por la tendencia globalizadora y de integración de bloques comerciales* observada en los últimos años. Al respecto, cifras de la Organización Mundial del Comercio (OMC), advierten sobre esta situación, durante 1997 el volumen de las exportaciones mundiales creció 9 por ciento, mientras que la economía mundial sólo aumentó 3 en promedio.

Estos números permiten comprobar que las tasas de crecimiento de la actividad del mercado interno, tuvieron un desarrollo muy por debajo de lo que aumentó el intercambio comercial en los mercados exteriores.

El titular de la Concamin, explicó que la economía nacional también se ha visto influida por este comportamiento, mientras que en 1993 la actividad comercial con el exterior era igual al 15 por ciento del producto interno bruto (PIB), para 1996 este porcentaje aumentó 27 por ciento <sup>23</sup>.

El desarrollo de la economía nacional durante el mismo periodo creció 12 por ciento para pasar tres años después al 20, *es decir un diferencial de crecimiento en términos reales de 12 y 8 por ciento, respectivamente*. Por esto, es necesario que el gobierno federal apoye al sector industrial con políticas más agresivas tal como se realiza en las naciones desarrolladas, situación que permitirá seguir conservando el actual ritmo en la tasa de crecimiento de las exportaciones del país (20 por ciento), y evitar que en el corto plazo pueda generarse un nuevo déficit comercial.

---

<sup>23</sup> Finsat.

En opinión de Martín Santillán, uno de los temas centrales en los que deberá avanzarse en forma más acelerada, es instrumentar un efectivo programa de integración de la cadena productiva nacional, con el objeto de aprovechar todas las oportunidades de proveeduría que generan los grandes empresas exportadoras<sup>24</sup>.

Los industriales del país en forma reiterada han insistido en darle prioridad a estos proyectos, ya que la participación en forma directa o indirecta de un mayor número de pequeñas y medianas industrias (PME) en la actividad exportadora, siempre se traducirán en desarrollo regional, fortalecimiento de las cadenas productivas, así como alimentar una de las más urgentes necesidades del país que es la generación de empleos.

"Actualmente el sector exportador nacional demandó del mercado exterior insumos por un valor cercano a 30 mil millones de dólares, de los cuales sólo 2 por ciento fue atendido por empresas mexicanas".

Jorge Martín, se pronunció porque en forma coordinada, autoridades y sector productivo se propongan como meta, el diversificar productos y mercados, aumentar la proveeduría nacional con miras al mercado exterior, así como fomentar la máxima participación de las PME en esta actividad, la cual actualmente está concentrada en unos cuantos sectores y en un número muy reducido de empresas. El dirigente destacó que el sector industrial no requiere de subsidios, "lo que demanda son efectivos programas de desregulación administrativa, apoyos financieros competitivos, seguridad jurídica y fiscal, factores que le permitirán elevar su base tecnológica, condición indispensable para acceder competitivamente a los mercados internacionales.

Finalmente enfatizó, que entre los industriales hay un gran interés por incorporarse a la actividad del comercio exterior; sin embargo, consideró necesario tener presente que la grave crisis económica que vivió el país, frenó en forma drástica la inversión productiva y la creación de infraestructura necesaria para que los industriales estén en condiciones de elevar el gran potencial exportador que tiene el país<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Enrique Villareal / El Financiero.

<sup>25</sup> op.cit.



## CAPITULO II

### DIFICULTAD TECNOLÓGICA V.S. UTILIDAD

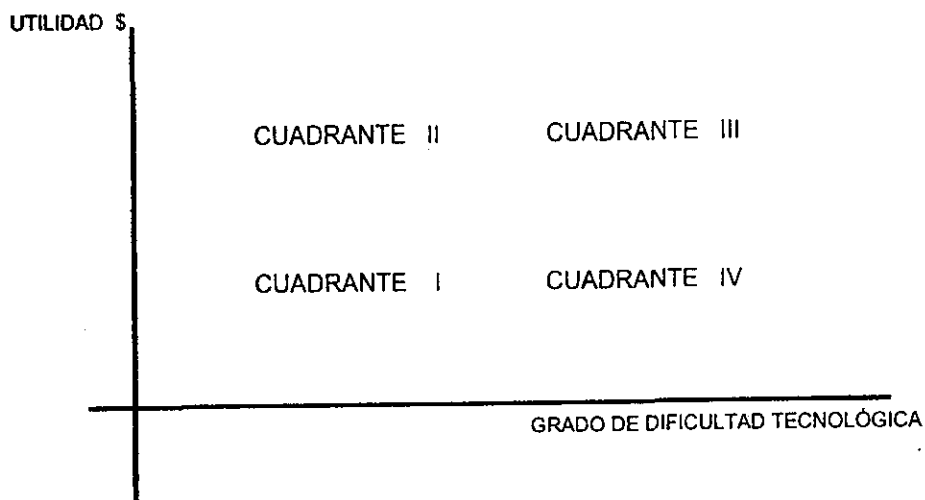
---

A lo largo de la historia se ha confirmado la estrecha relación que existe entre avances tecnológicos de ciertas actividades económicas y su porcentaje de participación dentro de la generación de riqueza de cada nación. El final del milenio, no será la excepción. Hoy podemos distinguir las fronteras de las diferencias en productos terminados, avances tecnológicos, procesos a usar y utilidades económicas. Siendo para algunos casos la actividad de mayor peso la pesca, y para otros casos las Telecomunicaciones.

Debido a la situación actual de los mercados, esta eficiencia de procesos se debe englobar por sectores de producción (no en países), puesto que dentro de un mismo país, podemos encontrar distintos niveles de tecnología para diversas actividades económicas. Sin embargo, hay que reconocer que el nivel de tecnología necesario para producir el Disco Duro de una PC, es muy distinto al necesario para la tala de árboles o pesca (aún teniendo excelentes niveles tecnológicos en estos sectores). Al analizar el resultado de los Productos Internos Brutos de algunos países, es que hacemos notar las actividades que tienen el mayor peso en este indicador.

Para efectos prácticos he tomado un plano con ejes cartesianos, pudiendo explicar la relación que existe entre avances tecnológicos de una actividad y la importancia de ésta dentro del ingreso de una nación entera.

**CUADRANTES DE DIFICULTAD TECNOLÓGICA V.S. UTILIDAD**



Para dar algunos ejemplos de los sectores de mayor importancia dentro de las economías de algunos países y relacionándolo con los cuadrantes arriba mencionados, tomaremos como base el valor de las exportaciones que éstos tienen con el mercado más grande del mundo, Estados Unidos de América. Este análisis se realizó con la base bibliográfica de "U.S. Industrial Outlook 1996, U.S. Department of Commerce: Bureau of the Census, International Trade Administration."

**CUADRANTE I <sup>26</sup>**

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Maderera	Canadá	4520	67.1
	Indonesia	404	6.0
	México	295	4.4
	Taiwan	239	3.5
	China	238	3.5

<sup>26</sup> U.S. Industrial Outlook 1996, Department of Commerce: Bureau of the Census, International Trade Administration.

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Materiales para la Construcción.	Canadá	503	22.7
	Italia	391	17.7
	México	274	12.4
	Taiwan	198	8.9
	España	134	6.1

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Textiles y Piel .	Japón	620	10.6
	Italia	512	8.8
	China	446	7.6
	Corea del Sur	420	7.2
	Canadá	411	7.0

En este "Cuadrante I", encontramos a los sectores más avanzados de países con poco desarrollo industrial, junto con otros que cuentan con industria diversificada. Podemos ver que al comparar estos sectores con otros de mayor utilidad económica, existe una marcada brecha tecnológica. Países como Taiwan y México se apoyan en las maquiladoras para tener un mayor grado de avance tecnológico, situación que se presenta más adelante.

#### CUADRANTE II <sup>27</sup>

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Transformadores	México	199	39.8
	Canadá	93	18.5
	Taiwan	43	8.6
	Corea del Sur	37	7.4
	Alemania.	25	5.0

<sup>27</sup> op cit.

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Maquinaria y Herramientas Selectas	Japón	1851	41.1
	Alemania	609	13.5
	Canadá	539	12.0
	Taiwan	246	5.5
	Suiza	238	5.3

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Motores y Generadores	Japón	560	26.1
	México	480	22.3
	Canadá	224	10.5
	Alemania	182	8.5
	Reino Unido	123	5.7

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Productos Químicos Aliados	Canadá	4663	17.8
	Alemania	3319	12.7
	Japón	2935	11.2
	Reino Unido	2538	9.7
	Francia	1723	6.6

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Materiales Plásticos y Resinas	Canadá	742	36.0
	Japón	363	17.6
	Alemania	279	13.5
	Reino Unido	98	4.8
	Holanda	95	4.6

En este "Cuadrante II", podemos ver una mayor heterogeneidad de actividades y países, encontrando países de Europa, Asia, América Central y del Sur. Aquí notamos sectores de mucha mayor utilidad económica y poca diferencia tecnológica al compararlo contra el Cuadrante I. Algunos productos que se manejan en este cuadrante son la Maquinaria, Refinerías de Petróleo y Productos Plásticos. Desde mi punto de vista, a este cuadrante es a donde más sectores de México deberían llegar, puesto que no contamos con los avances tecnológicos propios para alcanzar actividades del cuadrante III ni del IV.

### CUADRANTE III <sup>28</sup>

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Vehículos de Motor.	Canadá	26.3	45.1
	Alemania	5.5	9.4
	Japón	23.1	39.6
	México	3.3	5.6

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Equipo de Búsqueda y de Navegación	Canadá	194	22.1
	Reino Unido	139	15.8
	Francia	122	13.9
	Japón	106	12.1
	México	48	5.4

<sup>28</sup> op cit.

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Equipo de Laboratorio, Instrumentos Analíticos y Opticos.	Japón	823	41.2
	Alemania	370	18.5
	Reino Unido	156	7.8
	Canadá	103	5.2
	Suiza	95	4.8

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Aerospacial	Francia	4098	31.7
	Reino Unido	2617	20.3
	Canadá	2241	17.4
	Holanda	909	7.0
	Japón	593	4.6

En este "Cuadrante III", podemos encontrar países sumamente industrializados, llamados del primer mundo, como Japón, Reino Unido, Suiza, Alemania. Dentro de la industria manejada aquí, encontramos vehículos de motor, instrumental especializado e industria aerospacial. Todos estos rubros, no solamente brindan gran utilidad económica, sino poder y control. Es un hecho, que por más avanzados que se encuentren los sectores de Madera o Textiles en algunos países, el nivel de tecnología necesario para manejar actividades de este cuadrante será difícilmente alcanzado por países como Taiwan o Corea del Sur.

#### CUADRANTE IV <sup>29</sup>

Industria	País	Valor en U.S.D. ( millones)	% de Participación.
Tablas de Circuitos Impresos	México	627	29.9
	Canadá	457	21.8
	Japón	292	13.9
	Taiwan	221	10.5
	Singapur	167	8.0

<sup>29</sup> op cit.

<b>Industria</b>	<b>País</b>	<b>Valor en U.S.D. ( millones)</b>	<b>% de Participación.</b>
Electrodomésticos	Japón	5685	39.9
	México	1743	12.2
	Malasia	1684	11.8
	Corea del Sur	1439	10.1
	China	1114	7.8

<b>Industria</b>	<b>País</b>	<b>Valor en U.S.D. ( millones)</b>	<b>% de Participación.</b>
Computadoras y Periféricos	Japón	11226	34.9
	Singapur	5488	17.1
	Taiwan	4418	13.7
	Canadá	2218	6.9
	Corea del Sur	1394	4.3

<b>Industria</b>	<b>País</b>	<b>Valor en U.S.D. ( millones)</b>	<b>% de Participación.</b>
Semiconductores y Equipo Relacionado	Japón	4286	38.2
	Malasia	1966	17.5
	Corea del Sur	1982	17.6
	Canadá	1728	15.4
	Singapur	1251	11.1

<b>Industria</b>	<b>País</b>	<b>Valor en U.S.D. ( millones)</b>	<b>% de Participación.</b>
Componentes y Accesorios	Japón	6600	28.9
	Canadá	2442	10.7
	Corea del Sur	2184	9.6
	Malasia	2165	6.5
	México	1885	8.3

En este "Cuadrante IV", podemos encontrar a los países con alta actividad maquiladora. Manejando un alto grado de dificultad tecnológica pero poca utilidad económica, ésta se puede ver incrementada al ser proveedor directo de alguna firma transnacional, tal es el caso de los Chips y Discos Duros, elementos con necesidad de alto grado de tecnología pero necesitando un gran volumen de producción y venta para poder obtener beneficio económicos interesantes.

Como consecuencia de esta información podemos confirmar la estrecha relación que tiene el grado de dificultad tecnológica por sector, con la forma de industria y economía del país en general, viéndose esto reflejado en los sectores con mayor avance tecnológico y su influencia dentro del Producto Interno Bruto de cada uno de estos países. Esto no quiere decir que el nivel general de tecnología del país en cuestión sea bajo, pero si nos dice que los sectores de mayor exportación y con mayor peso dentro del PIB de cada país, tienen distintos grados de avance tecnológico.

De igual manera, podemos ver que México se encuentra en algunos de los Rubros presentados en el cuarto cuadrante, en el cual se maneja un elevado grado de dificultad tecnológica pero las utilidades son muy pocas, esto lo podemos atribuir al gran número de maquiladoras que se encuentran en nuestro territorio, las cuales dejan trabajo para los mexicanos, pero ni el dinero ni la tecnología son nacionales.

A continuación veremos más detalles de los rubros industriales que en mayor grado afectan el Producto Interno Bruto de cada Estado de la República Mexicana, y como consecuencia entenderemos la perspectiva industrial y económica de nuestro país.



## **ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN PORCENTUAL POR GRAN DIVISIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

Para comprender la situación actual del país es importante conocer y comprender su distribución industrial, las zonas geográficas en donde se desarrollan las distintas actividades económicas y sus antecedentes culturales.

Evidentemente, al hablar del medio natural y la acción del hombre, es necesario hablar de problemas muy cercanos a la planeación económica y social, de todos los esfuerzos que hoy se pueden hacer y de los que sobre todo deberán hacerse mañana para encaminar nuestra economía por los mejores resultados.

Ahora bien, este tema tiene muy diversos aspectos que podrían tratarse, pero no pretendemos tocarlos en estas líneas. Habrá entre ellos muchos antecedentes importantes de tipo histórico, de sociológico, muchos de índole geográfico - físico, otros geográfico - económicos, pero sobre todo referentes al uso de recursos a través de la historia. Muchos aspectos serían de economía política y de otras ciencias que tienen mucho que ver con la interpretación de la vida del hombre en la Tierra.

Las regiones económicas son la expresión de una multitud de fenómenos agrupados en sistemas de carácter vertical (concatenación de influencias y dependencias mutuas dentro de un mismo grupo) y geosistemas horizontales, señalando con esto la peculiar distribución de los sistemas en determinadas áreas, distintas una de otras. Este todo económico y social es más vasto y complicado que el de índole física, pudiéndose estudiar en forma especial y para fines concretos. De esta forma, hay divisiones de un territorio en regiones agrícolas, ganaderas, industriales, de población.

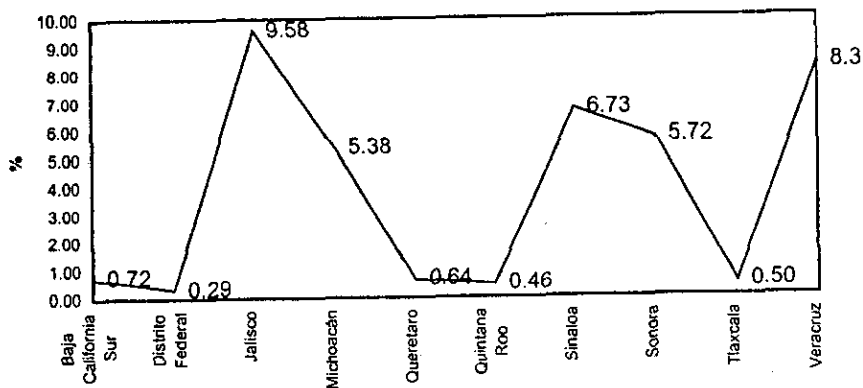
Por todo lo antes dicho es que se presentan los siguientes análisis en forma de gráficas, en donde podemos ver los principales rubros industriales en todos los estados de la República Mexicana, así como los más desarrollados, basándonos en el Producto Interno Bruto Estatal y la participación porcentual importante para cada uno de ellos<sup>30</sup>, logrando como consecuencia, localizar las zonas de mayor crecimiento industrial, las que más ayudan al avance económico y tecnológico del país, y entendiendo con esto porque estamos situados en el Primer cuadrante, las repercusiones de esto y los pasos que debemos de seguir para posicionar nuestra economía en el cuadrante que más convenga a la nación. Es mi muy particular punto de vista, que México puede aprovechar muy bien sus recursos y entrar en el

---

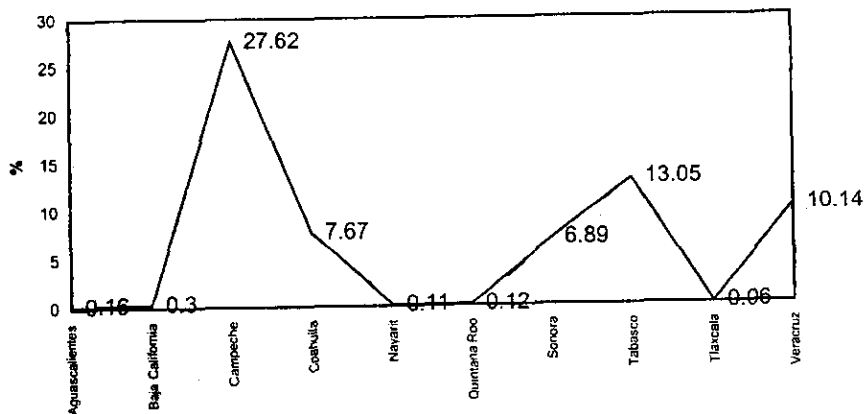
<sup>30</sup> Toda la información presentada a continuación: INEGI.

segundo cuadrante, en donde no hay cambios drásticos de tecnología, en relación con el primer cuadrante, pero si se cuenta con mayores utilidades económicas.

### AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA

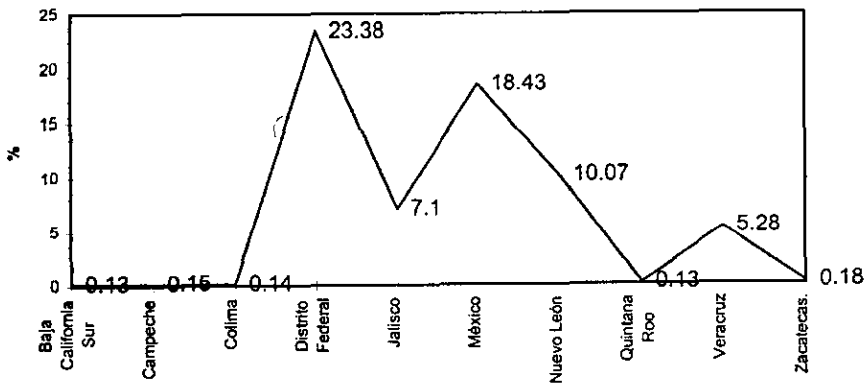


### MINERIA

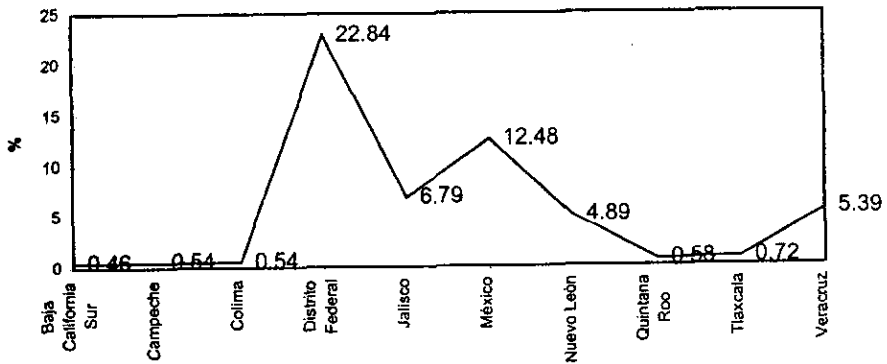


Estrategias para Elevar la Competitividad  
de la Pequeña y Mediana Empresa.

INDUSTRIA MANUFACTURERA

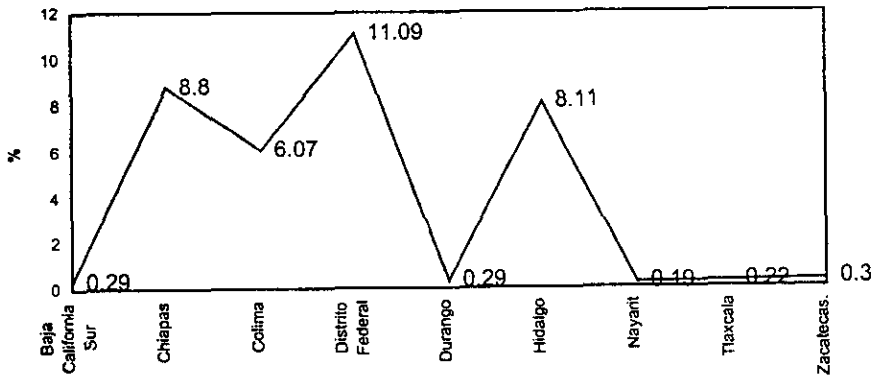


CONSTRUCCION

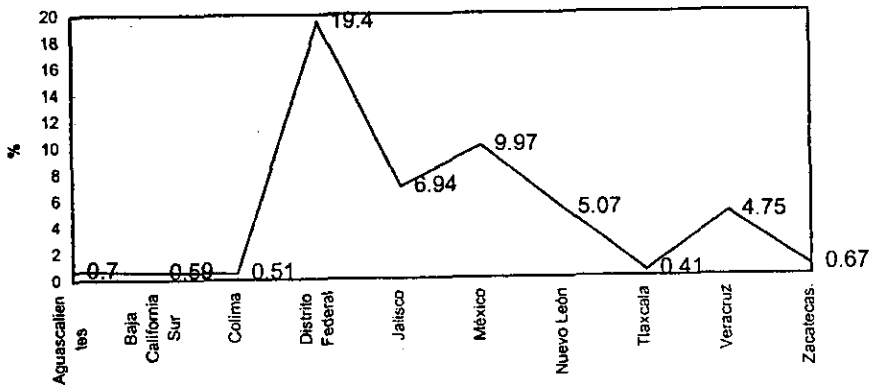


Estrategias para Elevar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.

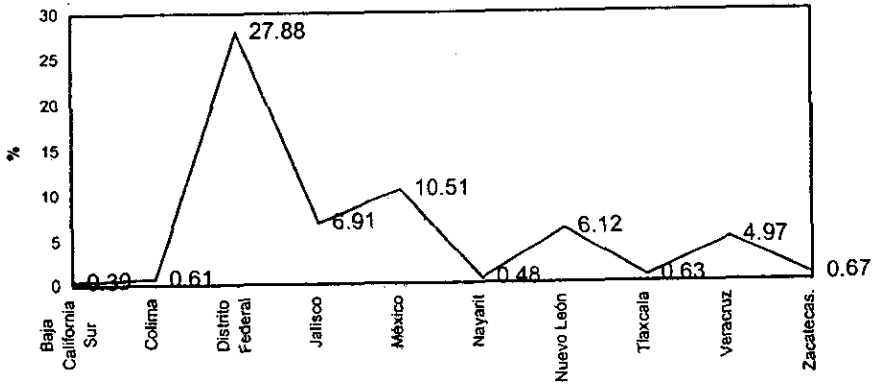
ELECTRICIDAD



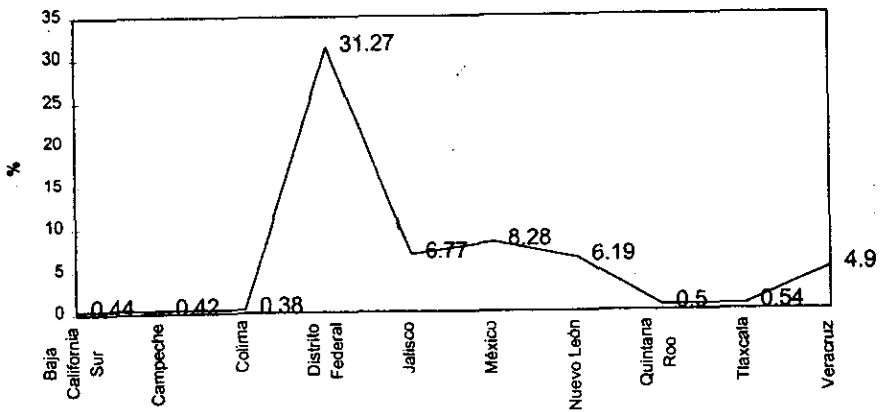
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES



**TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES**



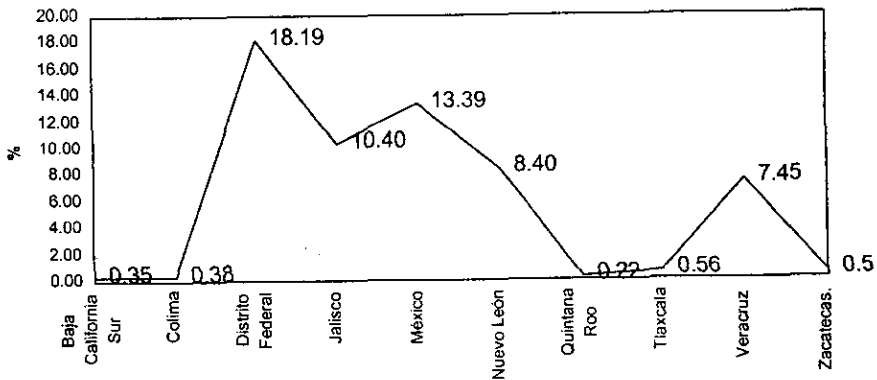
**SERVICIOS FINANCIEROS, SEGUROS Y BIENES**



Después de hacer un análisis por división de actividades económicas, en la que se incluye el gran total de la industria manufacturera, nos damos cuenta del alto grado de centralización económica, basando toda actividad en México D.F., Estado de México y Jalisco, situación poco favorable para el desarrollo equilibrado de la economía de cualquier país, en especial uno con las extensiones de tierra como el nuestro. Esta situación es causa del movimiento de gente de los estados con poco desarrollo industrial y sin planta laboral, a las principales ciudades, dándose la gran densidad demográfica de éstas.

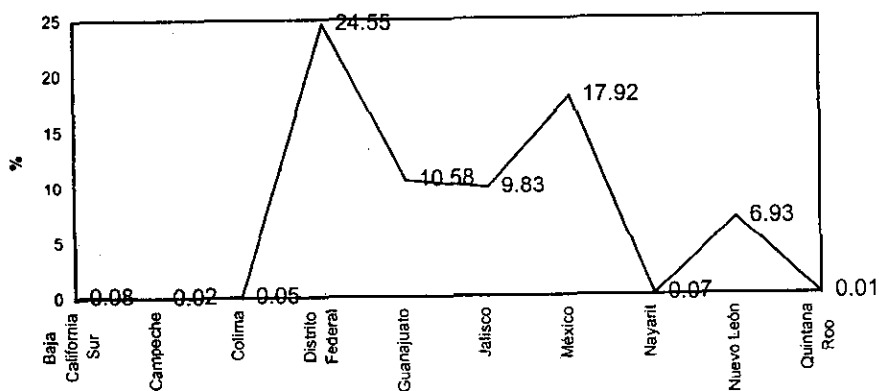
De igual forma, vale la pena mostrar lo que está ocurriendo en cada una de las distintas divisiones manufactureras, mismas que son la base de la planta productiva del país y dan verdadero valor agregado, de donde se pueden obtener puntos positivos para la balanza comercial. Por todo esto, se mostrará el compendio de dicho análisis en forma de gráficas, pudiendo ver las principales industrias del país y los Estados con mayor y menor participación, dándonos cuenta de los sectores con mayor posibilidad de crecimiento, y como consecuencia, en donde se verá en un menor tiempo los resultados de cualquier tipo de apoyo.

#### PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDA Y TABACO.

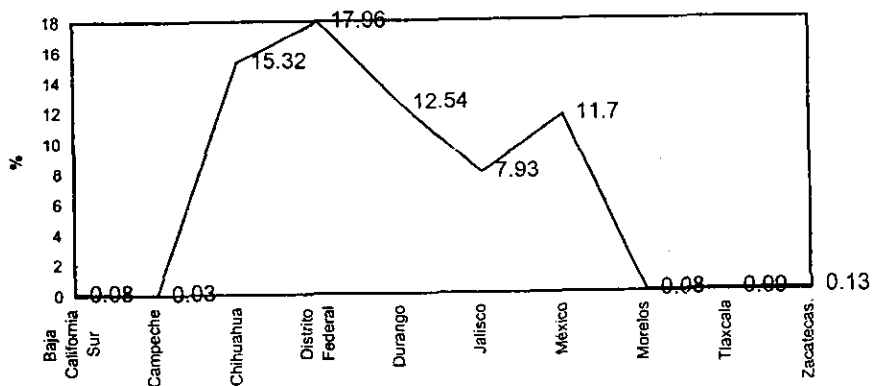


Estrategias para Elevar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.

TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DEL CUERO

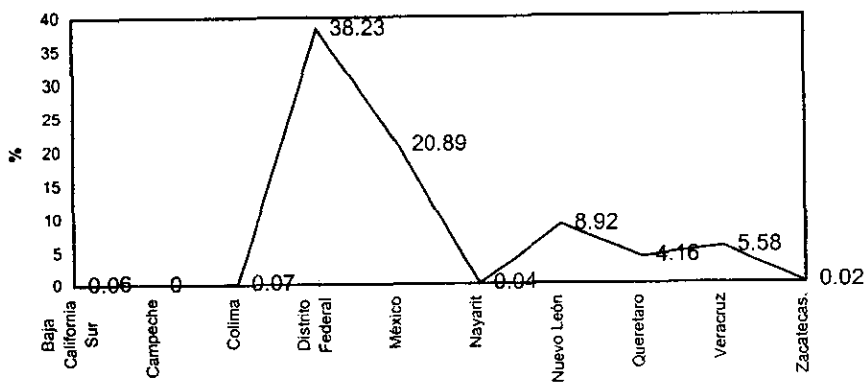


INDUSTRIA DE LA MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA

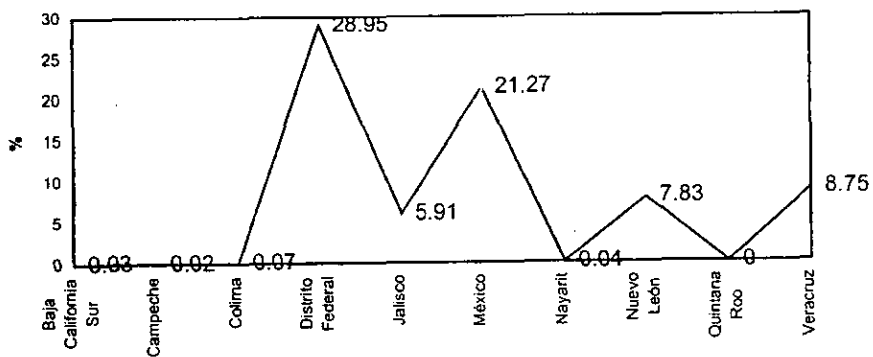


Estrategias para Elevar la Competitividad  
de la Pequeña y Mediana Empresa.

**PAPEL, PRODUCTOS DEL PAPEL Y EDITORES**

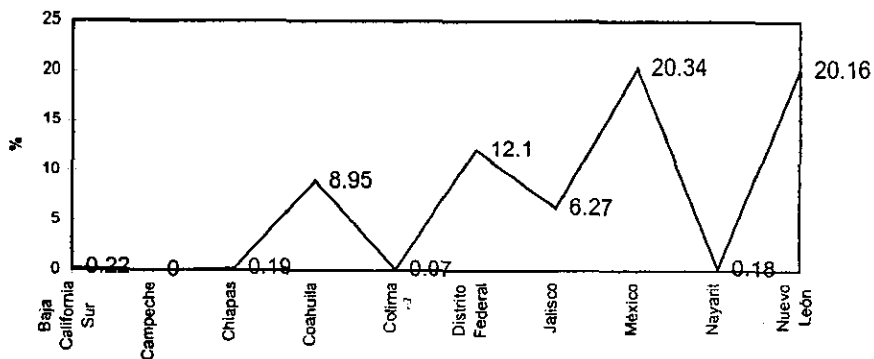


**SUSTANCIAS QUIMICAS, DERIVADOS DE PETROLEO, PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO**

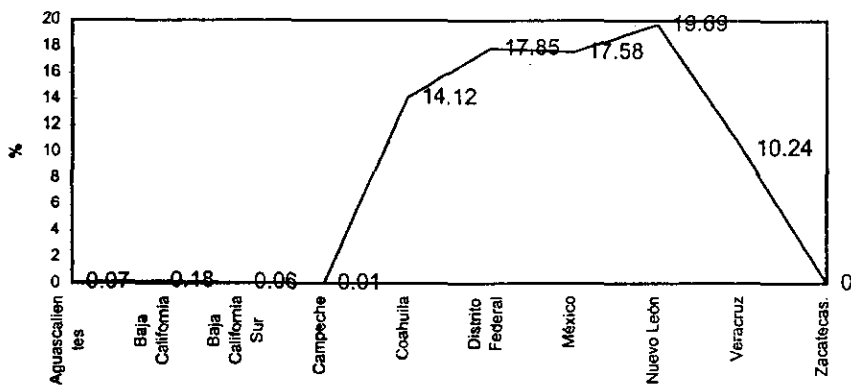




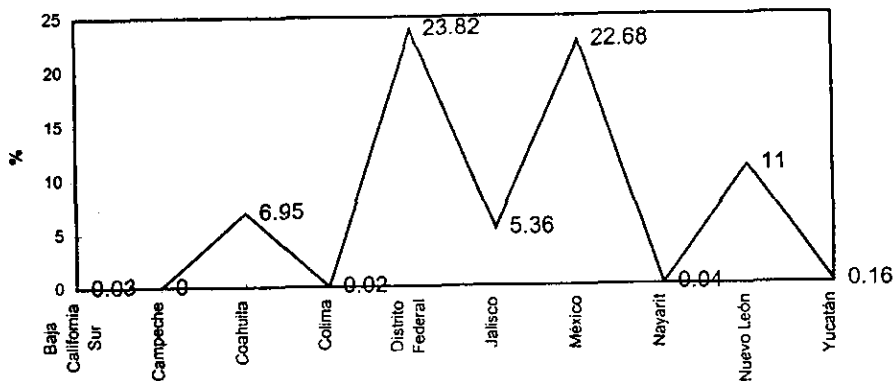
**PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS, EXCEPTUANDO DERIVADOS DEL PETROLEO Y CARBON**



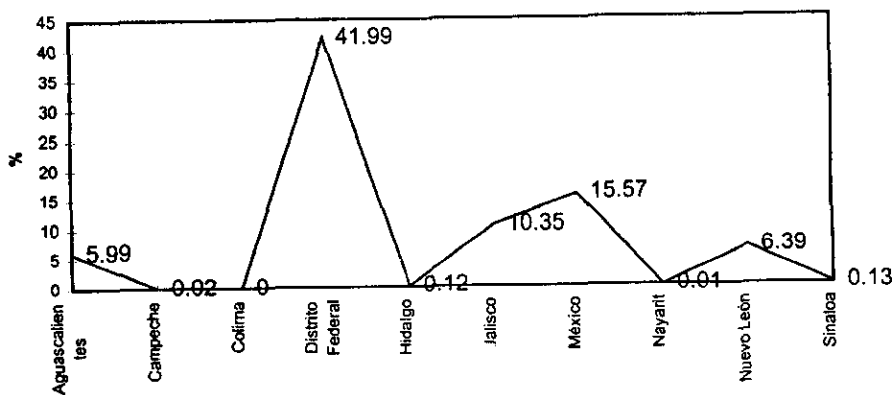
**INDUSTRIAS METALICAS BASICAS.**



**PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO**



**OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS**



Podemos observar que todo tipo de industria, con mayor influencia en la economía nacional, sigue siendo monopolizada por cuatro estados de la República Mexicana: México D.F., Jalisco, Nuevo León y Estado de México.

En resumen, sostenemos básicamente lo siguiente: Es de suma importancia reconocer la existencia de los cuatro cuadrantes que relacionan los sectores de mayor peso en la economía, con el avance tecnológico de éstas. De esta forma podemos apoyar aquellos sectores que nos proporcionen un incremento positivo dentro de la balanza comercial.

## CAPITULO III

### FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

---

Es importante mencionar que en estos capítulos se tomarán muchas alternativas que se han tomado en países en vías de desarrollo, como México, con condiciones similares, más no iguales. Se expondrán también los resultados en estos países; sin tener que ser los mismos en México, pero dada su situación económica e industrial, podemos inferir que en caso de tomar alternativas similares, se verán resultados parecidos.

Unas de las primeras preguntas que nos tenemos que hacer son las siguientes:  
¿Qué competitividad pueden tener las microempresas en nuestro contexto?  
¿Cómo pueden disminuir sus costos?

La baja capacitación gerencial y tecnológica, escalas muy pequeñas y baja productividad, dificultan el ingreso en mercados donde la calidad, el tiempo de entrega y el volumen son estrictos, aunado a la poca información tecnológica, de mercados y a la dificultad para conseguir créditos, son factores decisivos para contestarlas.

Pero aún con estas desventajas la microempresa cuenta con flexibilidad en la producción y en la toma de decisiones, que entre otras cosas, le permite aprovechar maquinaria e insumos alternativos.

Otra potencialidad son las cadenas productivas que permitan alcanzar desarrollos regionales y productos innovadores con base en recursos con ventajas comparativas, aprovechando la gran flexibilidad de las microempresas frente a un mercado mundial tendiente a la diversificación.

La descentralización económica, el desarrollo local de productos manufactureros y el impulso a la agroindustria constituyen a los medios fundamentales para alcanzar un desarrollo equilibrado de las diferentes regiones del país por medio del uso racional y la transformación de los productos naturales de cada zona, una reestructuración productiva con mayor sustentación social, ecológica y la consolidación de economías regionales integradas<sup>31</sup>.

Esta descentralización productiva exige reorientar la localización de las actividades industriales en el país y buscar complementar los sectores y los eslabones entre manufactura, agricultura, minería y pesca, cerrando cadenas productivas como la textil, desde el cultivo del algodón o la cría de animales hasta la confección.

La pequeña y microempresa (PME) regional constituye un factor dinámico para la descentralización económica que, una vez fortalecida dará pie a la estructuración de los asentamientos humanos y detendrá la migración de áreas rurales a urbanas.

Hay que potenciar las ventajas de las microempresas mejorando la calidad y competitividad, desarrollando la tecnología con asistencia técnica integral y consolidar la organización. También hay que identificar en cada actividad económica los bienes o servicios que presenten posibles ventajas competitivas para promover una reconversión productiva, básicamente en la microempresa industrial.

---

<sup>31</sup> COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA EN UN CONTEXTO DE RECESIÓN Y APERTURA ECONOMICA.

Mercedes Inés Carzo, Universidad de Perú.

## **FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS Y PME: POTENCIALIDADES PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

---

Es importante señalar la identificación de dos aspectos: A) la articulación productiva y B) la creación de un entorno favorable a los negocios como condiciones para una transformación productiva dirigida a la integración de los sistemas productivos de la región en la economía global, discutiendo los contenidos esenciales para la creación de un posible programa.

### **Un nuevo interés por la pequeña y mediana empresa (PME).**

Podemos distinguir dos factores decisivos para justificar el interés en la PME; en primer lugar, el aumento de la gravitación de la PME en los sistemas económicos es un fenómeno de carácter universal. Dándose esto porque las empresas de menor tamaño han adquirido una creciente importancia en el conjunto de las economías de los países industrializados<sup>32</sup>.

La participación de la PME en la creación de empleos y de valor añadido ha sido creciente en países como Japón, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, etc. Muestran una gran capacidad para aportar innovaciones relevantes de productos y procesos, lo anterior se refleja en el hecho de que en toda situación de crisis económica el tejido empresarial formado por empresas de tamaño mediano y pequeño resulta ser más resistente que el de las grandes corporaciones y además se distingue por una mayor flexibilidad que las grandes empresas para adaptarse a nuevas condiciones de mercado, contando con constantes procesos de innovación tecnológica.

En segundo lugar podemos ver que las políticas tradicionales de pequeñas y medianas empresas se basaban en concepciones de carácter paternalista, implicando una cierta distorsión de las condiciones del mercado que rara vez desembocaba en una mayor eficiencia individual de cada empresa colectiva del sistema productivo. En cambio el interés actual por la PME se basa, por el contrario, en el papel objetivo que dichas unidades empresariales juegan en un entorno abierto y competitivo, y en la prioritaria búsqueda del mayor nivel de eficiencia del conjunto del sistema. Los conceptos pequeño y mediano son

---

<sup>32</sup> op cit.

conceptos relativos y dependen siempre de un referente externo de tamaño, así mismo, en el plan cualitativo, la distinción entre microempresa y PME se centra en los objetivos del proceso de producción<sup>33</sup>.

Podemos ver que en todos los sentidos se está dando una integración de los sistemas productivos a la economía internacional, lo cual para el sector productivo se traduce en la adquisición de niveles de competitividad compatibles con este objeto. En este contexto, el aumento de la competitividad aparece como el objeto de esta década para el sector productivo, siempre considerando los dos aspectos que influyen sobre la capacidad de los sistemas productivos de ganar competitividad; la articulación productiva y la existencia de un entorno empresarial favorable al desarrollo de los negocios.

En cuanto al primer aspecto, las relaciones económicas entre sectores productivos, es justificada por una polarización de los sistemas productivos, una parte de la economía capaz de realizar las transformaciones necesarias para ganar competitividad internacional y otra parte prácticamente excluida de estos procesos. La experiencia internacional muestra que la articulación intrasectorial e intersectorial es condición necesaria para lograr un proceso de desarrollo estable y competitivo. La consolidación de un sistema productivo sólo puede basarse en la articulación adecuada de unidades empresariales de distintas dimensiones.

Esta relación no solo es necesaria para las pequeñas entidades productivas, sino que las grandes corporaciones internacionales necesitan cada vez más de un entorno industrial y empresarial de empresas medianas y pequeñas, suministradoras eficientes de partes, componentes y servicios, sin los cuales difícilmente van a poder mantener los niveles de competitividad internacional que requieren.

Bajo el primer aspecto, conviene también considerar el tema muy específico de la dualidad entre microempresas y pequeña y mediana empresas. Si bien la microempresa se ve vinculada generalmente al sector informal, existe la posibilidad de que una microempresa crezca y se desarrolle alcanzando una dimensión y una cualificación realmente empresarial y competitiva, de esta forma la PME se puede beneficiar de una microempresa más eficiente, ya que le permitirá tener un entorno de unidades productivas a las cuales subcontratar y de las cuales tener una oferta eficiente de servicios.

---

<sup>33</sup> LA EXPERIENCIA DE COREA, DESARROLLO E INCENTIVOS PARA LA PME.  
Nakki Back, Instituto Coreano de Industria y Economía.

El segundo aspecto que queríamos destacar se refiere al desarrollo y difusión territorial de los servicios para la producción en los sistemas económicos de la región, el cual parece insuficiente. Para dar un ejemplo: de poco vale tener crédito a la exportación y una buena cantidad de productos si simplemente no hay una certificación reconocida internacionalmente.

Esta mejora del entorno empresarial implica la puesta en vigor de unas economías externas que favorecerán la competitividad del sistema sin alterar las condiciones de libre mercado ni aumentar el papel del sector público. Se forman así las llamadas políticas de carácter horizontal de apoyo genérico del entorno empresarial, implementadas en gran medida por el propio sector privado o de forma concentrada con el sector público, y orientadas a los aspectos claves de la competitividad: innovación tecnológica, cualificación de recursos humanos, sistemas de información y financiamiento.

## **ACTUACIONES DEL BANCO EN FAVOR DEL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO**

---

El banco está orientando igualmente sus actividades a la reforma del sector público, a la privatización de parte del mismo y a la reorganización y reforma del sector financiero de cada país. Las microempresas beneficiarias de los programas del banco juegan un excelente papel en el autoabastecimiento de bienes y servicios, predominantemente bienes de consumo y servicios personales. También tienen la cualidad de generar una considerable cantidad de empleos, aún cuando sean en muchas ocasiones autoempleo o empleo familiar.

El BID tiene un claro papel a desempeñar para potenciar la colaboración de los gobiernos de los países de la región y el propio sector privado de los mismos en la modernización de las estructuras de producción y en la creación de un entorno adecuado para el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. Hay que recordar que la competitividad internacional viene dada no sólo por la eficiencia de una empresa aislada - especialmente si es pequeña o mediana -, sino por las economías externas del sistema productivo del entorno geográfico.

La oportunidad estratégica de que el BID acometa un programa que mejore la competitividad de la PME se da por cuatro motivos<sup>34</sup>:

<sup>34</sup> POTENCIALIDADES PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL.  
Claudio Cortelleso, Banco Interamericano de Desarrollo.



1. La cualificación del sistema productivo de la PME da la oportunidad de establecer relaciones no controvertidas con los empresarios sin alterar el libre mercado.
2. EL BID tiene una ventaja relativa con respecto a otros organismos multilaterales para desarrollar un programa de PME. Su implantación y liderazgo en la región, sus estrechas relaciones ya establecidas con gobiernos e instituciones públicas y privadas permite que penetre extensamente en la problemática de la modernización productiva de los países.
3. En los últimos años se ha iniciado cierto desarrollo del sector privado y se están afinando mecanismos de financiamiento e instrumentos de apoyo a la PME.
4. La promoción económica de la PME no se agrava, sino que tiende a aliviar los desequilibrios sociales que otro tipo de programa inducen.

## **POSIBLES CONTENIDOS DE UN PROGRAMA DE PME EN AMÉRICA LATINA Y CARIBE**

---

Se está elaborando una estrategia para que el BID apoye a la PME. El objetivo es el aumento de la eficiencia productiva y la capacidad de competir en mercados nacionales y en los internacionales de los sistemas productivos.

Los subsidios directos a las empresas deben ser evitados en la medida en que impliquen distorsiones de la libre concurrencia de mercado.

Existen factores estructurales cuya solución es condición necesaria para el éxito de los programas de crédito, atendiendo la promoción de la articulación estructural y creación de un entorno real favorable al desarrollo de las empresas.

Por último, no hay que olvidar la importancia de la reglamentación y normatividad de implicación directa para la PME, esto es, eliminar barreras para las empresas de menor dimensión. El programa deberá adaptarse a cada país tomando en cuenta los avances realizados y los potenciales endógenos de sus economías.

Clasificaremos en tres áreas un programa de esta naturaleza: Financiamiento, Creación de un entorno favorable al desarrollo de la competitividad y Promoción de la Articulación entre empresas<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> op cit.

## **Financiamiento**

La dificultad de éste se supera de manera estructural. Es necesario refinar los mecanismos que favorezcan el acceso a éste.

Hay dos tipos de financiamiento de las PME: con recursos propios y con recursos ajenos. Para los primeros cabe contemplar a los mercados financieros y de capitales adecuados a la PME (segundos mercados, mercados de pagares u otros títulos, etc.).

También constitución de sociedades y fondos de capital de riesgo que canalicen ahorro interno y capital exterior y que financien y gestionen empresas nuevas o en desarrollo.

La constitución de fondos de capital semilla puede contemplarse para favorecer el surgimiento de empresas innovadoras. También podrían desarrollarse sociedades de crédito participativo. El financiamiento por medio de recursos ajenos (crédito) es la actividad más desarrollada por el Banco para inversiones fijas y capital de trabajo.

Pudiera considerarse el establecer líneas específicas de crédito para PME o determinado tipo de inversiones tangibles o intangibles.

Debe haber diversificación de productos financieros, enfatizando los sistemas de apoyo a las garantías requeridas en las operaciones de crédito.

Deberá fortalecerse la asistencia técnica y mejorar la gestión financiera de las PME.

## **Creación de un entorno favorable al desarrollo de la competitividad.**

Un programa de la PME debe procurar facilitar el acceso de las empresas de menor dimensión a una serie de servicios externos necesarios para el desempeño competitivo de su actividad. Buscando los siguientes lineamientos de acción:

1. La modernización de los sistemas productivos incorporando eficientemente el valor agregado. Por ello es muy importante iniciar actuaciones tendientes a<sup>36</sup>:

---

<sup>36</sup> op cit.

1. Mejorar los mecanismos de difusión de las tecnologías de los países ya industrializados.
2. Establecer sistemas de transferencia de tecnologías específicas de forma eficiente.
3. Capacitar a las empresas medianas y pequeñas a incorporar innovaciones en proceso y productos comercializables en los mercados interiores y exteriores.
4. Mejorar los sistemas ciencia-industria y las actividades de investigación y desarrollo, impulso tecnológico con un posición pragmática y realista.

II. Capacitación tanto gerencial como de la mano de obra.

III. Desarrollo de servicios empresariales externos.

1. Información empresarial.
2. Consultoría estratégica.
3. Control de gestión.
4. Asesoramiento especializado.
5. Gestión en informática..

Garantizar la calidad del producto o servicio final de las empresas. La normalización, homologación y certificación de productos requiere de un sistema de aseguramiento de la calidad y de una infraestructura técnica compleja y especializada, vinculada a la calidad industrial y diseño industrial. La conjunción de aspectos funcionales, estéticos, formales y tecnológicos adecuados a las necesidades cambiantes de los mercados, hacen del diseño industrial un elemento clave en la incorporación de valor agregado a la producción.

## **PROMOCIÓN DE LA ARTICULACIÓN ENTRE EMPRESAS**

---

Promoción de la subcontratación. El comercio mundial es, cada vez más un comercio de productos intermedios, dándose esto por la descentralización y especialización productiva. Facilitando el acceso a los mercados de subcontratación, mediante bolsas de subcontratación, bases de datos o simplemente promoviendo la colaboración de grandes empresas contratantes con

las PME, subcontratistas, introduciendo un nuevo elemento de competitividad en el sistema productivo<sup>37</sup>.

Internacionalización de las empresas y cooperación empresarial. Esto se basa en el hecho de que la internacionalización ya no tiene por que ser un objetivo exclusivo de las grandes corporaciones multinacionales, los medios de comunicación y transporte facilitan este proceso. La creación de empresas, la formación de alianzas estratégicas y de joint adventures con socios de diferentes países permite aprovechar las ventajas y los aportes de cada una de ellas, alcanzando una mayor especialización productiva, tecnológica o comercial.

Creación de nuevas empresas, promoviendo la actividad de los jóvenes emprendedores y el establecimiento de tutorías para nuevos empresarios es una forma de revitalizar la estructura de un país, dándose con esto la regeneración del tejido empresarial.

Adaptación de las PME a las nuevas exigencias medio ambientales, reduciendo las actividades contaminantes, necesiéndose apoyo para la implantación de métodos de producción limpios y para la propuesta de actuaciones colectivas de preservación del medio ambiente.

Las relaciones entre el sector público y el privado deben estar guiadas por la búsqueda común de una mayor capacidad de la creación de riqueza, de la forma más eficiente posible para consolidar y mantener un sistema productivo estable e inmerso en una economía mundial progresivamente globalizada.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha venido jugando un papel decisivo en el apoyo a las reformas del sector público y en el restablecimiento de las condiciones de equilibrio macroeconómico, sin los cuales no es posible emprender una sólida cimentación del desarrollo económico y social en la región.

El sector privado de cada uno de los países de América Latina y el Caribe está constituido por un número muy limitado de empresas de gran dimensión, normalmente de capital multinacional, engrosadas en ocasiones por empresas recientemente privatizadas - o en vías de serlo -, pero fundamentalmente está formado en su inmensa mayoría por empresas de tamaño medio o pequeño.

---

<sup>37</sup> COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA EN UN CONTEXTO DE RECESION Y APERTURA ECONOMICA.

Mercedes Inés Carazo, Universidad de Perú.

## LA DINÁMICA CONTEMPORÁNEA DEL EMPRESARIO

---

La mayoría de los programas empresariales en varias economías con ingresos bajos y medianos, han dependido tradicionalmente y siguen dependiendo de una fuerte dosis de apoyo gubernamental. Los gobiernos crean parques industriales, suministran capacitación, dan facilidades de créditos, transfieren tecnología y regulan la relación contractual con las grandes corporaciones. Sin embargo esta situación está cambiando. Existe una gran probabilidad de que muchos de aquellos países estén en el umbral de lo que puede convertirse en una época de iniciativa privada. Una época que será marcada por un importante aumento de la iniciativa individual, del autoempleo, de la creación de trabajos y de otras formas de comportamiento empresarial. Época de una limitada intervención gubernamental. Factores como la ideología, sistemas económicos, globalización, política y presiones externas acentuarán la posición de individualización económica. Casi ciertamente, factores menos positivos como desempleo, emigración inducida, conflictos militares y aún discriminación, tendrán un impacto equivalente.

Existen ciertas evidencias, basadas en datos recientes, de que el autoempleo y la reacción de nuevas empresas han mostrado de manera persistente señales de decadencia en varios países. Estas evidencias están basadas en la medición durante el periodo de 1985 a 1995 de lo que se podría entender como "la tendencia a la empresa" o la relación entre el autoempleo y el empleo total dentro de una economía. Así mismo, se mide la llamada elasticidad de ingresos de la empresa o el índice relativo de cambio en los ingresos (PIB). Mientras que los datos de tendencia registraron una disminución abrumadora en el tiempo, los datos de elasticidad demostraron, con una excepción, una característica más bien baja.

El autoempleo fue equiparado a individuos que emplean a otros, así como los que trabajan por su propia cuenta. Asimismo, se consideró a la población económicamente activa. La elasticidad de ingresos de la empresa se definió, por otro lado, como la relación entre el cambio relativo de ingresos (variable independiente) y el cambio relativo de la empresa (variable dependiente). Una elasticidad de menos de uno es una indicación de la inestabilidad relativa del proceso de la empresa/autoempleo, con respecto al crecimiento o reducción del PIB. Un coeficiente de elasticidad de más de uno indica lo contrario. Por último, los países fueron segmentados en grupos económicos, conforme con la clasificación del Banco Mundial. Las economías de bajos ingresos son las que

lograron alcanzar en 1994 un nivel de PIB por persona de 580 dólares o menos. Las de medianos ingresos son los que tenían en 1994 más de 580 dólares o menos de 6 mil. Las de ingresos de clase medio baja son las que se ubican entre 581 y 2 mil 335 dólares. Las de altos ingresos son las que tienen un PIB por persona de 6 mil dólares o más para el año de 1994. Los resultados de estos dos análisis se encuentran en las siguientes tablas:

### Tendencias del autoempleo.

TENDENCIAS PROMEDIO DE EMPRESAS EN PAÍSES SELECCIONADOS  
(Autoempleo como % de la población económicamente  
activa entre 1985 y 1995)<sup>39</sup>

Paises/grupo económico	Tendencia 1985	Promedio 1990	Empresa 1995
• <u>Economías de altos ingresos:</u>			
Japón	16.6	14.9	12.7
Estados Unidos	8.1	8.1	8.2
Singapur	12.2	13.0	12.0
• <u>Economías de ingresos medios - altos:</u>			
Corea	33.1	30.0	27.6
México	27.0	No disp.	24.9
Grecia	33.0	32.0	
• <u>Economías de ingresos medios - bajos y bajos:</u>			
Filipinas	34.2	36.0	35.2
Indonesia	52.5	45.2	42.4
Egipto	28.2	28.2	No disp.

<sup>39</sup> LA NUEVA EMPRESA.  
M.S.S. El Namaki. International Institute of Management.

Lo notable de este cuadro es la tendencia decreciente en la propensión hacia la empresa en cada uno de los países estudiados, excepto por la estabilidad relativa de los Estados Unidos. Sin embargo, la disminución de Japón es la más obvia. Puede observarse también una marcada disparidad entre las propensiones de economías de altos ingresos y aquellas de economías de nivel medio alto y medio bajo. La propensión hacia la empresa ha bajado en efecto en los países en los que el crecimiento económico era sano durante el período considerado (por ejemplo Corea y México). Por último, pudiera pensarse que existe una relación inversa entre el crecimiento económico, reflejado en el incremento global de los datos del PIB en casi todos los países mencionados en el cuadro y la propensión hacia la empresa.

ELASTICIDAD DE INGRESOS DE LAS EMPRESAS EN PAÍSES SELECCIONADOS <sup>39</sup>	
Pais	Elasticidad de ingresos de empresas (1985-1995).
• Economías de altos ingresos:	
Japón	0.14
Estados Unidos	4.60
Singapur	0.39
• Economías de ingresos medios altos:	
Corea	0.13
México	Valor cercano a cero.
Grecia	Valor cercano a cero.
• Economías de ingresos medios bajos y bajos:	
Filipinas	0.40
Indonesia	0.17
Egipto	0.29

Se aprecia en este cuadro que todos los países, menos Estados Unidos, muestran un alto grado de inelasticidad de empresas. El nivel más bajo está compartido por tres países que se encuentran en diferentes etapas de crecimiento económico: economías de altos ingresos (Japón), economías de medianos

<sup>39</sup> op cit.

ingresos (Corea) y economías de bajos ingresos (Indonesia). Después de algunos análisis sociopolíticos se ha notado que existe una relación entre los valores culturales como educación y la toma de riesgos, que anula o neutraliza el impacto del crecimiento económico.

Al tratar de hacer una síntesis de los problemas o restricciones observadas, se pueden considerar tres grupos de barreras: relacionadas con la entrada, con la continuidad y con salida<sup>40</sup>.

Las barreras de entrada son aquellas fuerzas que limitan el acceso a oportunidades empresariales identificadas y la utilización de esta oportunidad. Las barreras de supervivencia son las condiciones esenciales para la continuidad de la pequeña unidad empresarial. Las barreras de salida son restricciones que limitan la terminación de las pequeñas empresas que han observado a su viabilidad comercial o a su crecimiento hacia una categoría de diferente tamaño.

### **Tipos de barreras.**

Los casos históricos de muchos países del sur y este de Asia como del este y norte de África corroboran la existencia de uno o más de las siguientes barreras de entrada:

- Entorno hostil
- Prejuicio cultural en identificar y manejar el proceso de desarrollo empresarial.
- Datos específicos limitados de la industria e información de mercado.
- Base infraestructural deficiente e inaccesible.
- Barreras visibles e invisibles de acceso a empresarios del sexo femenino y de otras minorías.
- Inadecuación del mercado de capitales y medidas tradicionales de evaluación de factibilidad.
- Acceso limitado a la tecnología.
- Leyes y ordenanzas reglamentarias.
- Acceso de mercado.

Las barreras de supervivencia observadas incluyen los siguientes aspectos:

- El comportamiento administrativo y el estilo del empresario.
- Las prácticas restrictivas dentro del mercado de capitales.
- Cambio de tecnología.

---

<sup>40</sup> LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MEXICANA,  
NAFIN.



- Aprendizaje limitado.
- Falta de agencias de orientación.
- Escasa información y difusión limitada de la misma.
- Acceso de mercado.

Las barreras de salida incluyen los siguientes aspectos:

- Activos especializado, fondos perdidos.
- Miedo al fracaso.
- La demanda creciente de habilidades administrativas.

## **Fuerzas de cambio.**

Las fuerzas de cambio de gran alcance han tocado casi todos los aspectos de creación de empresas en todo el mundo. Estos cambios pueden clasificarse en tres grupos distintos:

- a) La ola de libre mercado y ajuste estructural.
- b) El cambio del papel y postura del gobierno.
- c) La globalización y la orientación externa de las economías nacionales.

### **a) La ola de libre mercado y el ajuste estructural.**

Una de las tendencias más claras de la década pasada es el movimiento a veces de manera gradual y a veces en forma rápida, de muchas economías hacia el libre mercado. La economía de Reagan (Reaganismo) sentó las bases para el libre mercado, sacando sus ideas de diversas áreas del pensamiento económico: monetarismo, economía de suministro, expectativas racionales y conservadurismo tradicional del libre mercado, enfocado a la eliminación de desincentivo para generar riqueza e ingresos, desinflación de la economía, reestructuración del sistema fiscal y otros.

Y aunque el significado del ajuste estructural ha cambiado en el curso de los años, los conceptos contemporáneos van casi a la par con los conceptos de la "economía Reagan". Lo que se destaca esencialmente es la creciente competencia en los productos y mercados, aumentando la eficiencia y efectividad del sector público y mejorando la respuesta de los mercados intermediarios.

La economía del libre mercado y las medidas de ajuste estructural son implicaciones de largo alcance para el sector de la pequeña empresa. Sus medidas positivas comprenden que:

- \* La eliminación de los desincentivos de producción podrían traducirse directamente en mayores oportunidades.
- \* Un gobierno más pequeño transferirá importantes sectores y áreas de las actividades económicas al sector privado, aumentando las oportunidades para la iniciativa privada.
- \* La reforma fiscal podría traducirse en mayores incentivos para los dueños de la pequeña empresa.
- \* La estabilidad económica global se traduce en una inflación más baja, salarios estables, escalada de costos y mayor productividad.

Las medidas menos positivas incluyen los siguientes aspectos:

- \* La reducción del tamaño de gobierno y de su intervención podrían reducir todavía más la muy pequeña infraestructura con la que cuenta el pequeño empresario.
- \* La probabilidad de una reducción de la demanda como resultado de un incremento de la competencia, recortes presupuestales y tasas de interés más altas, podrían tener un impacto considerable en las condiciones de la demanda en el sector de la pequeña empresa.

En resumen, hay suficientes motivos para creer que las condiciones de libre mercado y de ajuste estructural generarán demandas más favorables para el empresario y el sector de la pequeña empresa.

#### **b) Cambio estructural en el papel y en la postura del gobierno**

Los gobiernos deberían hacer lo indispensable y dejar que el mercado llevara a cabo lo que podría hacer mejor y con mayor eficiencia. La privatización de las empresas estatales es una dimensión del pequeño gobierno.

¿ Que significa todo esto para la iniciativa empresarial ?

La reducción del gasto gubernamental afectará al sector de la pequeña empresa en muchas formas. Esta reducción en infraestructura y servicio públicos incrementará los costos socavando la capacidad competitiva de la pequeña empresa.

La privatización, por otro lado, podría ampliar las oportunidades creando espacios para la iniciativa privada. La experiencia ha demostrado, sin embargo, que estas oportunidades no son del tipo ni de la magnitud que los empresarios nacionales podrían utilizar de inmediato.

### c) Globalización y orientación externa de las economías nacionales.

Existe una clara tendencia hacia la orientación externa entre muchas economías de ingresos bajos y medianos. Un estudio del Banco Mundial, reveló que 24 de dichas economías, habían mostrado una inclinación fuerte o moderada hacia la orientación externa de la economía, siguiendo esta tendencia después del periodo analizado, basándose esto en términos de índices anuales de crecimiento promedio del PIB real, ingresos per capita, índice del ahorro interno bruto, el índice promedio incremental de capital de producción, el índice de crecimiento anual promedio de las exportaciones manufacturadas reales y la media del grupo de los índices anuales promedio de inflación.

La orientación externa de estas economías han fomentado el cambio estructural mejorando los niveles de vida. Ha reformado fundamentalmente las estructuras económicas en cuatro aspectos interrelacionados. Primero, ha incrementado el tamaño, alcance y escala del mercado. Segundo, ha hecho posible incrementar tecnologías de producción en donde la competitividad depende de la escala. Tercero, ha estimulado, a través del incremento de los ingresos, la demanda por una variedad de productos más amplia. Cuarto, ha creado recursos para la investigación y desarrollo. Por último, ha adaptado la industria a la competencia extranjera incrementando así la eficiencia competitiva de las grandes y pequeñas empresas de la misma forma.

No hay duda de que la orientación externa de las economías generará mayores oportunidades para la pequeña empresa. Sin embargo, hay condiciones y calificaciones:

- Las barreras primarias para que la pequeña empresa participe en el comercio de exportación se encuentran al interior de la empresa y no fuera de ellas (en los mercados). Los problemas van desde la actitud del dueño o gerente, al financiamiento, a la falta de compromiso.
- El desarrollo de la exportación forma parte del desarrollo de la compañía, siendo un proceso y no un caso. Los problemas van de la madurez de exportación a la elección del mercado y del medio de exportación.
- Alguna forma de escala es esencial para el efectivo ingreso de la pequeña empresa en el mercado mundial. Esto podría lograrse solamente a través de algún tipo de cooperación entre las empresas.

### ¿ Donde iremos a partir de ahora?

Mucho se ha escrito y recomendado al tratar algunos o todos los problemas a los que se enfrenta el sector de la pequeña empresa. Algunas de las siguientes recomendaciones pueden plantear un nuevo enfoque a algunos de estos problemas.

- Elección de estrategia gubernamentales selectiva.
- Reinvención de la capacitación del desarrollo empresarial.
- Mejorar el enfoque del objetivo grupal.
- Fomento de la verdadera globalización.

## **ELECCIÓN DE ESTRATEGIA GUBERNAMENTAL SELECTIVA.**

---

Hay diversos escenarios posibles, pero uno más realista es aquel en el cual la intervención del gobierno está dirigida a problemas críticos, como competencia e infraestructura financiera y tecnológica y que se lleva a cabo sobre una base excepcional únicamente. El resto del proceso se deja al ritmo natural del mercado. El gobierno considera la asistencia a la pequeña empresa y luego, conforme con la intensidad de sus barreras de entrada y supervivencia se recomienda:

- Fomentar el esfuerzo empresarial en las industrias en las que las barreras de entrada y supervivencia son bajas y cuando las barreras de entrada son altas, pero las de supervivencia son bajas.
- Dirigir el apoyo de entrada a industrias en que las barreras de entrada son altas y las barreras de supervivencia son bajas, así como en aquellas industrias en las que tanto las barreras de entrada como de supervivencia son altas.
- Crea un elemento de salida o cambia el apoyo a industrias en donde las barreras de supervivencia son bajas y las barreras de salida son altas y tanto las barreras de supervivencia como las de salida son altas.

Dicho de otra manera, los gobiernos deberían reaccionar o suministrar estrategias de respuesta a las señales, de cumplimiento obligatorio; estrategias concernientes a la tributación, acceso al crédito o financiamiento institucional y contratación.

A continuación se mostrará un cuadro de la segmentación de esas estrategias de respuesta por intensidad de barrera.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LAS BARRERAS DE  
ENTRADA Y SUPERVIVENCIA<sup>41</sup>

BARRERAS DE ENTRADA

		BAJAS	ALTAS
<b>B A R R E R A S</b>	<b>B A J A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Guiar la inversión</li> <li>⇒ Identificar y promover oportunidades.</li> <li>⇒ Regular el flujo comercial de crédito de capitales.</li> <li>⇒ Establecer criterios de entrada.</li> <li>⇒ Alentar empresariado de medio tiempo.</li> <li>⇒ Eliminar barreras de umbral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Establecer incentivos de entrada.</li> <li>⇒ Facilitar condiciones de crédito.</li> <li>⇒ Suministrar tecnología específica a la industria.</li> <li>⇒ Proporcionar orientación de entrada previa.</li> <li>⇒ Alentar participación de capital de riesgo.</li> </ul>
	<b>D E S U P E R V I V E N C I A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Establecer mecanismos de garantía.</li> <li>⇒ Orientación de post-entrada basada en supervivencia.</li> <li>⇒ Mejorar tecnología.</li> <li>⇒ Mejorar productividad.</li> <li>⇒ Resaltar medidas estructurales de mejoramiento.</li> <li>⇒ Apoyar medidas de conexión con la gran industria.</li> <li>⇒ Proteger en contra de discontinuidades.</li> <li>⇒ Apoyar desarrollo de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Alentar reubicación.</li> <li>⇒ Establecer incentivos de entrada.</li> <li>⇒ Mejorar tecnología.</li> <li>⇒ Apoyo continuo de asesoría.</li> <li>⇒ Orientación intensiva de entrada previa.</li> <li>⇒ Desarrollar marcos de contingencia.</li> <li>⇒ Participación equitativa.</li> <li>⇒ Fomentar empresariado en equipo.</li> <li>⇒ Proteger en contra de discontinuidad.</li> <li>⇒ Resaltar medidas estructurales de mejoramiento.</li> <li>⇒ Apoyar medidas de conexión a gran industria.</li> <li>⇒ Orientación de post-entrada basada en supervivencia.</li> </ul>

<sup>41</sup> LA NUEVA EMPRESA  
M.S.S. El Namaki, International Institute for Management.

## REINVENCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

---

Existe la necesidad de reconsiderar de manera radical y con un enfoque de gran alcance los programas de desarrollo empresarial, algunas de las cuestiones que conviene tomar en cuenta son:

- ⇒ No hay ninguna prueba definida de que los programas de desarrollo empresarial sean efectivos en provocar la decisión de entrada a la empresa. De hecho, una investigación realizada por *Small of Small Industries* de la Universidad de Filipinas, aunque no sea actual, reveló que no había ninguna diferencia entre el rendimiento de aquellos empresarios que habían tomado los programas de desarrollo empresarial y el de los que no los habían tomado.
- ⇒ El proceso de desarrollo empresarial debería estar dirigido por facilitadores y no por instructores. Hay una fuerte razón para creer que el enfoque clásico de capacitación que va aunado al proceso, impide más que estimula el proceso.
- ⇒ Mientras más servicios recibe el empresario, mayor será su dependencia. Por lo tanto hay que limitar los servicios a lo estrictamente esencial y establecer un precio para los mismos. Los programas de desarrollo empresarial deberían tener un criterio de rentabilidad asociado a los mismos.
- ⇒ Se supone que los empresarios son perseverantes y creativos: ¿Por qué no usamos estas características para orientar su ingreso a los negocios?

Uno de los experimentos para cambiar el enfoque y el contenido del desarrollo empresarial, es el CEFE (economía basada en la competencia a través de la capacitación de empresarios), un esfuerzo que ha dado resultados en varios países de Asia como Nepal, Tailandia y Bangladesh. En esos casos, la intervención toma tres formas: adquisición de competencia, movilización de recursos y optimización de la macropolítica. La adquisición de competencia está destinada a mejorar la capacitación de los empresarios en la formación o expansión de empresas (realizado principalmente dentro de talleres con alta participación). La movilización de recursos tiene como objeto mejorar la accesibilidad al financiamiento y al crédito. La intervención de la macropolítica está enfocada a mejorar la creación de negocios y el clima de expansión.

## FOMENTO DE LA VERDADERA GLOBALIZACIÓN.

---

El cambio gradual hacia la orientación externa de la mayoría de las economías debería abrir grandes oportunidades para el sector de la pequeña empresa. Lo que se necesita es un nuevo planteamiento dirigido a algunos de los problemas que hemos identificado anteriormente. A continuación se señalan algunas propuestas<sup>42</sup>:

- Las pequeñas empresas deberían evaluarse según su disponibilidad a la exportación.
  - Se necesitan organizaciones intermediarias para facilitar la entrada de la pequeña empresa a los mercados de exportación .
  - La capacitación de comercialización internacional debería enfocarse al producto, al mercado, al proceso, a la compañía y debería evitar que fuera de tipo de *promocional* o *motivacional*. El problema es un problema de aprendizaje.
  - El acceso de la compañía a la información está limitada y deberían crearse nuevos canales para tener acceso a la información .
  - Los programas de asistencia a la exportación deberían permanecer en manos de particulares porque son fuente de asistencia más confiable.
  - Debería pagarse la asistencia para la exportación.
- En otras palabras se requiere de un nuevo enfoque que elimine los errores del pasado y se aparte de los planteamientos convencionales.

---

<sup>42</sup> COMUNIDADES LOCALES Y MERCADOS GLOBALES  
Michael Piore, MIT, USA.

## COMUNIDADES LOCALES Y MERCADOS GLOBALES, EL PAPEL CAMBIANTE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN LAS ECONOMÍAS

---

En la última década ha habido un creciente interés en la pequeña empresa como vehículo para el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Este interés está basado en parte en el éxito de economías regionales como el centro de Italia y Taiwan en donde las pequeñas empresas son particularmente fuertes. Pero es también una reacción en contra de la regulación gubernamental, de la que la pequeña empresa se escapa a menudo, y en contra de la sabiduría convencional del pasado reciente en que la pequeña empresa y el sector informal eran vistos como vestigios de subdesarrollo y formas de explotación<sup>43</sup>.

Es importante comentar que seguiremos tomando en cuenta y haciendo mención de actividades y resultados que se dan en otros países que ya han tomado estas acciones.

Como uno de los proponentes del nuevo y más positivo enfoque de la pequeña empresa, se plantearán enfoques acerca del potencial de las pequeñas empresas para el desarrollo económico, sin embargo, es necesario hacer una distinción entre éstas y otros enfoques acerca de la PE y aclarar que estas no son todas iguales y que las mismas pueden contribuir al estancamiento y explotación, así como al crecimiento y desarrollo; que su efectiva contribución depende mucho del entorno donde la regulación gubernamental puede obstaculizar efectivamente el papel eficiente de las PE. También es cierto que es poco probable que la PE contribuya al crecimiento y desarrollo de un entorno económico totalmente desgregado. La cuestión para resumir, no es la presencia o ausencia de regulación gubernamental, sino la naturaleza de esta regulación y del entorno económico más amplio en lo que operan las PE.

### Producción masiva y pequeña escala<sup>44</sup>.

El papel cambiante de la PE en las economías industriales y por extensión en el proceso a través del cual las economías se vuelven industriales, tiene que entenderse en términos de la interacción entre tecnología, estructura de mercado y estrategia empresarial. Durante la mayor parte del siglo XX el patrón dominante

---

<sup>43</sup> op cit.

<sup>44</sup> op cit.



de desarrollo tecnológico fue la producción masiva. El proceso de desarrollo fue la industria de fabricación de alfileres de Adam Smith, basándose ésta en la existencia de ganancias a través de la división del trabajo en operaciones progresivamente más pequeñas y el desarrollo de recursos especializados. La producción eficiente de este tipo generaba enormes economías de escala, pero a la vez requería de un mercado muy vasto para un producto estandarizado para justificar la extrema división de mano de obra. Así mismo necesitaba un entorno económico estable que sostuviera el empleo continuo de recursos tan altamente especializados (poco flexible) para cambiar entre diferentes usos en respuesta a la demanda fluctuante o variaciones de los precios de los insumos. Lo anterior generó grandes organizaciones corporativas que eran capaces de organizar mercados con estas características, desarrollar productos estandarizados, crear y mantener un mercado masivo a través de redes de publicidad y distribución, mantener un entorno comercial estable invirtiendo los recursos específicos necesarios para este tipo de producción.

En una economía de producción masiva, la producción en pequeña escala juega un papel subsidiario y definitivamente secundario. Básicamente la PE realiza tres tipos diferentes de funciones. La primera es que algunas organizaciones productivas más pequeñas operan como subcontratistas de las grandes compañías, asumiendo funciones que podrían ser realizadas por la empresa matriz internamente, pero que por una u otra razón la compañía matriz no considera conveniente.

En segundo lugar, los picos en la demanda que no podían ser sostenidos y de manera más amplia, en la producción arriba de niveles que casi seguramente no podían durar, se subcontrataban a compañías más pequeñas que usaban entonces recursos más flexibles. Estos subcontratistas tenían la capacidad de cambiar a otros productos logrando con esto ser menos susceptibles a paros y desempleo.

En tercer lugar, las pequeñas empresas producían también una variedad de artículos especializados con un mercado limitado. Los artículos de lujo, los productos sujetos a los caprichos de la moda y el equipo especializado utilizado en la producción masiva, tiene de por sí mercados muy estrechos y demasiado inestables para poder sostener una elaborada división de la mano de obra. Existen también una serie de empresas pequeñas, marginales, que competían con el sector de la producción masiva a través de salarios y condiciones de trabajo que eran lo suficientemente bajos para compensar la ventaja del costo generada por la eficiencia tecnológica de la producción masiva. Por ser una alternativa a la producción masiva, estas empresas operaban fácilmente fuera del marco de la regulación estatal creada en respuesta a la lógica de la producción

masiva como patrón tecnológico y el hecho de operar de esta forma dio origen a los términos "subterráneo", informal o periférico que suelen ser para referirse a esas actividades.

Una característica sobresaliente del desarrollo económico en las últimas dos décadas ha sido la disminución de la producción masiva y el surgimiento de nuevos modelos tecnológicos y organizacionales.

### **Principales causas de desarrollo.**

1.- El entorno empresarial de los años setenta y ochenta ha sido demasiado inestable e incierto para sostener la producción masiva clásica. La nueva *incertidumbre fue anticipada por el embargo petrolero árabe en 1974 y la variación en los precios de los energéticos y de las materias primas que le siguieron.* El impacto fue particularmente sobre la demanda de automóviles en países como Estados Unidos de Norteamérica, que pasó de manera súbita de carros grandes a pequeños, a consecuencia del aumento inesperado en el precio de los energéticos. *Frente a estas incertidumbres las organizaciones más pequeñas que se encontraban en lo intrincado de la operación masiva y debido a que utilizaban técnicas de producción más flexibles, descubrieron que eran más eficientes y rentables que la misma economía principal.*

2.- En parte en respuesta a estas tendencias, *la tecnología de la información se ha desarrollado de una manera que facilita la flexibilidad, llegando a la producción en pequeña escala.* El diseño y la fabricación computarizados, permiten actualmente obtener la clase de ganancia y niveles de eficiencia con equipo flexible y mano de obra altamente calificada que antes solo eran posibles a través de una elaborada división de mano de obra y una administración específica. Debido a que la producción masiva es tan dependiente de las economías de escala, *la capacidad de los productores más pequeños de evadir esos mercados marginales eleva el costo de producción, reduciendo todavía más su ventaja competitiva.*

3.- Este tercer factor en el cambio desde la producción masiva clásica ha sido el *surgimiento en Japón de formas organizacionales alternativas que son más flexibles y más eficientes que las que predominan en Occidente.* Conforme se han ido difundiendo estas formas, han llevado a cambios en la práctica comercial tradicional, creando mayor espacio para los productos especializados en pequeña escala. Dichos cambios en su conjunto han convertido en obsoletas o inadecuadas muchas de las *viejas reglamentaciones gubernamentales que una vez operaban para crear y mantener las condiciones de respaldo para la producción*

masiva, dándole a las PE, que operan al margen de estas reglamentaciones, una nueva importancia en el desarrollo tecnológico y en la eficiencia económica.

El hecho de que la gran empresa es actualmente ineficiente, no hace que la PE sea necesariamente eficiente, simplemente vemos que en este nuevo entorno empresarial, los grandes actores corporativos juegan un papel mucho menos importante y otros actores tendrán que tomar muchas de las funciones que antes llevaban a cabo las grandes corporaciones. Lo anterior es muy cierto por lo que se refiere a la educación, capacitación, investigación y desarrollo. En particular, deberá hacerse hincapié en lo siguiente<sup>45</sup>:

a) Puede hacerse todavía una distinción entre la empresa tecnológicamente dinámica que compite con base en eficiencia productiva y calidad del producto, y las empresas que compiten en gran medida a través de bajos salarios y explotación.

b) Una reglamentación burocrática detallada es menos adecuada. La eficiencia en la producción masiva clásica implicaba descripciones de trabajo cuidadosamente definidas y detalladas pudiendo ser esto absorbido fácilmente por las grandes organizaciones. Los nuevos procedimientos reglamentarios tendrán que elaborarse para un nuevo entorno puesto que son contradictorios al tamaño y estructura de PE más flexibles.

c) En la producción masiva clásica, la empresa podía tomar la responsabilidad del seguro del trabajo. Asimismo las empresas asumían la responsabilidad de dar capacitación en el trabajo debido a que ésta era limitada y específica, no era fácilmente transferible y las empresas que hacían la inversión podían cosechar también las utilidades. En el nuevo entorno económico, la empresa ya no puede patrocinar una seguridad de trabajo comparable: tanto el nivel como la composición de la demanda son demasiado inestables e inciertas.

d) Mucha de la misma lógica de carácter laboral que se aplica a las instituciones, se aplica también a otros servicios que una vez eran proporcionados internamente por la gran corporación: ventas, comercialización, investigación y desarrollo, e inclusive transporte y comunicación. En la época de la producción masiva todos estos servicios era especializados y la empresa que hacía la investigación cosechaba la utilidad. En el nuevo mundo en el que nos estamos moviendo, estos servicios no son tan especializados, son bastante generales y muchas empresas

---

<sup>45</sup> FOMENTO PRODUCTIVO DE LAS MICROEMPRESAS  
Victor Tockman. Organización Internacional del Trabajo.

los encuentran útiles. Ninguna empresa tiene algún incentivo para suministrarlos, por lo tanto, estos servicios tienen que ser mantenidos por la comunidad empresarial en su conjunto a través de sus propias organizaciones cooperativas o a través del gobierno.

En el mundo de la producción masiva, las grandes organizaciones cooperativas operaban dentro de una economía nacional. Parece ser que está surgiendo en un área de mercado global el mundo de la producción flexible. De manera algo paradójica, ese mercado global tiene menos espacio para unidades productivas muy grandes, teniendo mucho más espacio que la economía de producción masiva para pequeñas y medianas empresas. En este nuevo mundo, sin embargo, como lo hizo notar un observador "El problema con la PE no es que sean pequeñas, sino que están aisladas". Para que puedan operar eficiente y efectivamente, necesitan una serie de servicios y recursos complementarios, servicios y recursos que una vez creaban y mantenían las grandes corporaciones, pero en la actualidad ninguna empresa individual tiene incentivo de mantener por su propia cuenta. Por consiguiente, en este nuevo entorno la empresa necesita integrarse a una comunidad local que suministrará estos servicios complementarios. El peligro es que si no se lleva a cabo lo anterior, la empresa acabará por competir en el entorno global a través de bajos precios únicamente. Y en este orden de ideas, la PE del futuro no será muy diferente de los tipos de operaciones que en el pasado le dieron a la PE una reputación tan mala.

## CAPITULO IV

### OBTENCIÓN DE RECURSOS Y ÁREAS DE APROVECHAMIENTO.

---

El prestar dinero a los Empresarios Cortos de Capital para que puedan incrementar sus ingresos a través de la microempresa puede llegar a ser de gran utilidad, en donde el interés personal ilustrado puede coincidir con el alivio de la pobreza. Tal vez, sin embargo, nos estamos enfrentando a una nueva tecnología, aunque se trate de alguien que esté fuertemente arraigado en las prácticas tradicionales y con una inercia institucional que impide, o cuando menos retrasa, la adopción de la tecnología por parte de las instituciones que están mejor calificadas para hacer uso de la misma.

El retorno de los préstamos, o rentas, que se puede ganar sobre estas mínimas cantidades serían de por sí la envidia de los financieros mundiales; no porque las cantidades de dinero sean grandes, sino porque las pequeñas cantidades de capital les permiten a los nuevos empresarios ganar algo que esté más cerca de una remuneración decente de su trabajo. El capital es pequeño y las rentas también lo son en términos absolutos, pero a menudo son astronómicas si se expresan como porcentaje del capital.

## **Algunos ejemplos de Microcréditos Institucionales.**

El Corán prohíbe explícitamente el préstamo de dinero con intereses, sin embargo, reconoce que es legítimo el comercio con utilidad. Se dice que el mismo Mahoma en un principio fue comerciante, sus transacciones se basaban en el reparto de utilidades más que en intereses fijos.

Cristóbal Colón fue financiado por Isabel la Católica, la reina actuó como capitalista de riesgo más que como prestamista. Su recompensa por la inversión hecha estaban en función de las ganancias o pérdidas resultantes de la expedición, más que de una tasa fija de interés.

Actualmente el capital de riesgo es una forma cada vez más común de financiar empresas, sin embargo, no fue sino recientemente que esta forma de financiamiento se introdujo en países subdesarrollados para financiar únicamente empresas grandes.

En Sudán, la "Musharaka" o variante de sociedad colectiva de las finanzas islámicas se está usando por el Banco Islámico de Sudán para financiar empresas muy pequeñas y además, protege al banco de los efectos de la inflación que actualmente, en ese país, se encuentra en el rango del 100 al 200% anual.

El banco se ha concentrado en actividades rurales como cultivo de papas, producción de aves de corral, algunas veces suministra insumos, servicios y la comercialización de cosechas. Debido a que las utilidades del banco están en proporción a las utilidades definitivas, más que en proporción a la inversión original, las rentas se corrigen automáticamente por concepto de inflación, haciendo de ésta, una experiencia en general satisfactoria.

Adicionalmente, el banco realiza otras inversiones que consisten en que el banco compra un bien y luego lo revende al cliente con una tasa de utilidad revelada; el precio pactado se paga al banco conforme un programa establecido de antemano, lo que difiere muy poco del sistema bancario tradicional. La protección contra la inflación no es tan eficiente como en las sociedades colectivas con reparto de riesgo, por esto solo se están haciendo unas pocas inversiones en compra y reventa en comparación con las de sociedades colectivas<sup>45</sup>.

Este es sólo un ejemplo de microcrédito que cubre los costos, y hay muchos más, pero que siguen siendo únicamente islas en un océano general de profunda

---

<sup>45</sup> Alternativas para el Microcrédito, CEESP, Junio 1997.

miseria. El microcrédito institucional de una manera u otra puede ser que no sea tan rentable para sus proveedores como las bebidas de cola, pero parece tener el potencial para beneficiar a los pobres con un subsidio mínimo o nulo y para ayudar a millones de familias necesitadas para evitar algunos de los efectos más duros del cambio económico.

Este nuevo mercado es vasto y potencialmente rentable, mucho del dinero que se va a prestar puede ser generado de los ahorros que hace la misma gente y resulta además políticamente muy atractivo. ¿Porqué los bancos no han aprovechado esta nueva oportunidad para beneficio propio y de sus clientes? ¿Cómo podría superarse su resistencia?

Algunos problemas del microcrédito están enfocados particularmente a un sexo y otros no, pero en la mayoría de los casos las mujeres llegan a predominar pronto en el grupo de los clientes. Aunque las mujeres se han revelado como mejores riesgos de crédito en todas partes, en muchas sociedades se siguen considerando como "no aptas a crédito bancario", lo que puede ser una razón adicional para que los bancos comerciales no se hayan adentrado en este campo con mayor entusiasmo.

## **Cómo Superar las Limitaciones**

---

La principal limitación está en las posturas y la cultura organizacional de las actuales instituciones financieras, éstas pueden cambiarse únicamente a través de la educación y capacitación y tal vez a través de una presión competitiva. Los banqueros para los más necesitados, tal vez de manera paradójica, tienen que aprender a respetar a sus clientes más de lo que puedan respetar a sus clientes tradicionales de la clase media, ya que el microcrédito exitoso requiere que los banqueros habiliten a sus clientes, aumenten su autoconfianza y lleven a cabo relaciones comerciales equitativas que no dependan de la caridad o explotación.

Las decisiones que conducen al microcrédito no pueden tomarse mensualmente en juntas regionales, sino que tiene que tomarse a diario en el campo o en la sucursal. Esto requiere de cambios en la cultura institucional, en las actitudes y habilidades individuales; puede argumentarse que el servicio bancario para los nuevos empresarios es muy diferente de las actividades normales de los bancos, que requiere de organizaciones totalmente nuevas, aún cuando sigue siendo un servicio bancario.

Obviamente es importante proteger a las personas y particularmente a los empresarios cortos de capital en contra de las personas incompetentes. El sistema bancario debe estar orientado a los nuevos empresarios y no debería verse como un servicio de asistencia social, sino como una oportunidad comercial rentable. Esto lo podemos ver con los éxitos de la *Grameen Bank*, *BRAC* y el *Banco Islámico y de Sudán*, teniendo que darles publicidad a éstos no como ejemplo de filantropía desinteresada, sino como un negocio rentable<sup>46</sup>.

Es posible "hacerlo bien haciendo el Bien", aun cuando se hace negocio con los nuevos empresarios cortos de capital, a los que se debería respetar como socios comerciales más que compadecerlos como objetos de caridad.

A continuación veremos algunos de los puntos más importantes en que se pueden aprovechar los recursos obtenidos con el Microcrédito.

## HACIA UN DESARROLLO DE LA PME COMPATIBLE CON EL CUIDADO DEL AMBIENTE

---

En la mayoría de los países, incluyendo algunos de los más desarrollados como Alemania y Japón, la pequeña industria es la columna vertebral de la economía, el empleo y el desarrollo regional. Su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios en las condiciones económicas puede permitirle participar activamente en el desarrollo tecnológico y en las exportaciones, pero siempre que se vincule de manera adecuada con la mediana y gran empresa. Esta vinculación es de suma importancia puesto que la PME surte de productos sin terminar a la gran empresa.

Como consecuencia de esta importancia, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) creó la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), que tiene como principales objetivos la participación en los siguientes programas industriales<sup>47</sup>:

- a) El sector industrial contribuye de manera importante y creciente al deterioro ambiental y si bien los países desarrollados son hoy los mayores villanos (de acuerdo a los estudios más recientes), en el próximo decenio las naciones en desarrollo, conforme avancen en su proceso de industrialización y de consumo de energéticos, incrementarán su participación en el problema.

---

<sup>46</sup> op cit.

<sup>47</sup> La PME, recursos y áreas de aprovechamiento, Mauricio de María y Campos, ONUDI



- b) Es urgente que la industria de los países en desarrollo modifique sus actividades y enfoques, con respecto al manejo de sus emisiones contaminantes.
- c) Es necesario estimular la transferencia de información y tecnología avanzada a las empresas industriales y a los organismos responsables del ambiente con el fin de mejorar, simultáneamente, la productividad y la calidad.
- d) Es necesario demostrar en los países en desarrollo las ventajas ecológicas, pero sobre todo económicas, de las tecnologías limpias.
- e) Hay que abandonar el enfoque de los pequeños proyectos y sustituirlos por el de programas integrales estratégicos.

Podemos ver que todos los gobiernos otorgan a la micro y pequeña empresa un lugar especial dentro de sus políticas económicas. Al observar este interés la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) estableció un programa especial para apoyar a los países en desarrollo que contiene los siguientes objetivos<sup>48</sup>:

1. Brindar asesoría para la formulación de programas, políticas y estrategias nacionales de fomento a la micro y pequeña industria.
2. Fortalecer las instituciones y servicios de infraestructura en apoyo de tales industrias.
3. Fomentar las capacidades empresariales y de gestión.
4. Desarrollar los servicios especializados de extensiones, capacitación y tecnología industrial.
5. Mejorar la competitividad mediante programas de productividad, normalización y calidad total.
6. Establecer medidas especiales de apoyo interempresarial recíproco, que incluye programas de subcontratación entre las empresas grandes y pequeñas.
7. Formular programas para prevenir y controlar la contaminación ambiental y promover el uso de tecnologías limpias.

Hasta hace poco, los países en desarrollo prestaban poca atención al daño ambiental de la pequeña industria. Sin embargo, en los ochenta se hizo cada vez más evidente que si el efecto contaminante de una sola empresa puede no ser muy significativo, en conjunto resulta muy importante y que, en algunas industrias y regiones específicas es de gran trascendencia. Al mismo tiempo, es claro que

---

<sup>48</sup> op cit.

por su reducido tamaño, su baja capacidad técnica y, frecuentemente su carácter informal, estas empresas son poco sensibles a las soluciones y a los mecanismos que se utilizan para aliviar los daños ecológicos de las industrias de mayor tamaño.

### **Planes de solución.**

Al ver todas estas problemáticas la ONUDI formuló un plan a mediano plazo sobre ambiente y energía, con las siguientes prioridades<sup>49</sup>:

1. Despertar en los países en desarrollo una conciencia precisa y objetiva sobre los problemas ambientales relacionados con la industria.
2. Asesorar a los gobiernos en la formulación de políticas y estrategias industriales y ambientales, así como en el establecimiento de legislaciones e instituciones apropiadas.
3. Apoyar a los países en desarrollo en la prevención de la degradación ambiental a través de la promoción de tecnologías limpias, el uso más eficiente de la energía y el reciclaje de los residuos industriales.
4. Asistir a dichos países para que adopten medidas de control de la contaminación.
5. Estimular la cooperación entre las empresas, los países y las diversas organizaciones regionales en el ámbito ecológico industrial.
6. Fortalecer la capacidad interna de la ONUDI en las especialidades con mayor demanda.

Apoyar a los países en desarrollo en materia de capacitación con el fin de que cuenten con los especialistas necesarios para formular sus propios programas.

### **Fortalezas y debilidades de la implementación.**

En el pasado, los estudios y medidas para combatir la contaminación de la industria se concentraron en las empresas medianas y grandes por el volumen de su producción, la importancia de sus emisiones y las dificultad de implantar y hacer efectiva las medidas en las pequeñas y microempresas, siendo las fortalezas y debilidades de éstas las siguientes:

⇒ Su principal reto es sobrevivir, sus decisiones tecnológicas y económicas son muy elementales y dan poca relevancia a cuestiones de largo plazo, como las

---

<sup>49</sup> op cit.

ambientales. Por otro lado, consideran que contribuyen muy poco a la contaminación.

- ⇒ Con frecuencia están dirigidas por hombres-orquesta que toman todas las decisiones, incluso las de tipo tecnológico.
- ⇒ Por lo general, sus niveles de tecnología son bajos, con poco acceso a la información y no pueden darse el lujo de participar activamente en asociaciones industriales y foros donde se difunde la información tecnológica adecuada.
- ⇒ Deben enfrentar los mismos problemas, leyes, reglamentos y procedimientos administrativos que las grandes empresas, pero sin los recursos humanos, tecnológicos y financieros para lidiar con ellos.
- ⇒ Son menos sensibles a los programas tradicionales de apoyo gubernamental y a los mecanismos de estímulos fiscales y financieros.
- ⇒ Buena parte de ellas son unidades informales que prefieren pasar inadvertidas para sobrevivir.
- ⇒ Aun en los países desarrollados, no se está al tanto de los problemas de la contaminación y de las ventajas que ofrecen las tecnologías limpias y el reciclaje.

No obstante lo anterior, son también empresas familiares, cuyos propietarios aspiran a heredarlas a sus hijos. Por ello algunos estudios han demostrado una mayor preocupación por parte de los pequeños y microempresarios por la ecología de la zona que las rodea y por la salud a largo plazo, en contraste con los administradores profesionales de grandes empresas, que suelen preocuparse más por maximizar utilidades en el corto plazo .

La utilización de tecnologías limpias es por lo general perfectamente viable y compatible con la producción a bajos costos, la micro y pequeña empresa carecen de los conocimientos y no se diga de los recursos humanos y financieros para resolver, y aún identificar, los problemas ambientales relacionados con su producción. Por lo tanto, lo que el pequeño empresario requiere en primer término es ayuda para detectar problemas e información sobre las opciones técnicas, y aquéllas solamente pueden provenir de las fuentes que entiendan los problemas

de la pequeña empresa, del sector y, con frecuencia, de la región donde se ubica<sup>50</sup>.

COMO EL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ES MUY HETEROGÉNEO EN TÉRMINOS SECTORIALES Y TECNOLÓGICOS, NO HAY RECETAS. ADEMÁS, SE ENCUENTRA DISPERSO EN TÉRMINOS ESPECIALES, LO QUE PLANTEA RETOS A LA IMAGINACIÓN Y A LA ORGANIZACIÓN.

Podemos ver que esta asistencia técnica se puede dar en proyectos como los siguientes:

- ◊ Sustitución de materias primas y materiales tóxicos (Asbestos y colorantes).
- ◊ Mejoramiento de los procesos con el fin de reducir o eliminar emisiones tóxicas.
- ◊ Introducción de métodos más seguros para el manejo o almacenaje de residuos dañinos.
- ◊ Reciclaje de residuos industriales.
- ◊ Envases y empaques.
- ◊ Introducción de programas y medidas para un uso más eficiente de energía (vidrio, cerámica)
- ◊ Establecimiento de redes sectoriales o regionales para el intercambio y difusión de información técnica y experiencias administrativas.

El principal problema para la aplicación y adaptación de estos puntos en la PME es que este tipo de empresas no responden igual que la grande a las medidas y reglamentos ambientales. Sin embargo, algunas acciones e incentivos han tenido grados razonables de eficacia<sup>51</sup>.

- ◊ Los programas y proyectos modelo, que implican el uso de tecnologías limpias y al mismo tiempo elevan la rentabilidad, mejoran el aprovechamiento de las materias primas. La credibilidad aumenta cuando se generan operaciones rentables y participan empresas de reconocido prestigio en la comunidad, esto nos indica que tenemos que dar apoyo más fuerte a las empresas de mayor renombre de la comunidad, que sirva como promoción para las demás.
- ◊ La promoción de eslabonamientos limpios entre empresas. Mediante sus ventas o compras a las empresas pequeñas, las grandes empresas públicas y privadas, nacionales e internacionales, pueden desempeñar un papel crucial en

<sup>50</sup> El medio Ambiente y la Empresa Mexicana, CEESP, Marzo 1997.

<sup>51</sup> op cit.

la promoción de un ciclo ambiental más sano; deben ser moralmente responsables de sus productos y subproductos a lo largo de la cadena productiva. En algunos países en desarrollo como la India, la ONUDI ha contribuido a desarrollar programas piloto de esa naturaleza, con la participación de las grandes empresas industriales y comerciales, estatales y transnacionales.

- ◇ La adopción de precios reales. Uno de los problemas más serios a que se enfrentan las instituciones que promueven la producción limpia entre la pequeña industria es lograr que las empresas internalicen los costos ambientales con medidas regulatorias. El problema es complejo, pero en algunos casos se logró el éxito al implantarse instrumentos como la fijación de precios reales, el cobro de impuestos y sobre tasas que el productor no puede evitar y el otorgamiento de incentivos fiscales de fácil acceso.
- ◇ Programas simplificados preferenciales de financiamiento. Los bancos de desarrollo industrial y otras instituciones de financiamiento siguen constituyendo un factor clave debido a acciones como las siguientes i) Programas especializados de crédito, garantías y capital de riesgo a inversiones ecológicas de empresas y sobre todo a asociaciones interempresariales; ii) Promoción de empresas ecológicas y financiamiento a firmas de ingeniería y consultores especializados; iii) Difusión de información sobre las tecnologías limpias y apoyo financiero a redes empresariales de información; iv) Fomento de metodología para el análisis de viabilidad de proyectos que incorporen elementos ambientales y estimulen la conciencia entre los pequeños empresarios de que la industria limpia puede ser un mejor negocio.
- ◇ Campañas de información, lográndose buenos resultados con campañas hechas entre asociaciones empresariales, grupos de vecinos y organizaciones municipales participativas.

Se aprecia que un factor crítico para el éxito de estas propuestas es el cerrar la brecha de la información. En países en desarrollo existen pocos servicios de información ambiental para la industria que ciertamente están muy lejos del alcance y las necesidades de la PME. Los sistemas disponibles son pocos, caros y orientados por la oferta más que por la demanda de información especializada. La ausencia o la baja calidad de los sistemas de comunicación para empresas, por lo general dispersas, hacen difícil su acceso.

## **PME: RESTRICCIONES AL CRECIMIENTO Y POTENCIAL PARA LA INNOVACIÓN.**

---

La micro y PE en los países en desarrollo enfrenta hoy uno de los retos más complicados que le hay tocado sortear: el integrarse dinámicamente al proceso de globalización. Este estrato de empresas en gran parte del mundo en desarrollo, representa un mecanismo de resistencia, enfrentando en la mayor parte de los casos a la subsistencia y sólo por excepción incorporándose a la competencia moderna del sector formal. México no es una excepción.

La mayor parte de las empresas micro y pequeñas del sector industrial generan un bajo valor agregado, el promedio de ocupación es de alrededor de 7 personas por establecimiento generando así el 31% del empleo en el sector industrial. Estos bajos niveles de valor agregado por hombre ocupado dan un promedio por empresa de alrededor de 35,000 dólares anuales, monto que limita la expansión sostenida de la capacidad productiva por lo que se le podría denominar como trampa del bajo valor agregado. Situación que se encuentra vinculada a mercados en donde existe una amplia competencia, haciendo rígida la estructura de precios. Esta restricción, que pudiera denominarse de mercado, da como resultado, bajos márgenes de ganancia, lo que obstaculiza la capitalización y conlleva a que las empresas se mantengan dentro de un círculo de bajo valor agregado.

La restricción del mercado se encuentra acentuada por el tipo de actividades que desarrollan. Si se considera el sector industrial, se observa que por su valor agregado las empresas pequeñas se encuentran ubicadas fundamentalmente en la industria de alimentos y bebidas y en maquinaria y equipo.

En el caso mexicano, la clasificación de micro y pequeñas empresas vinculadas al crecimiento de la población, absorben el 29% del valor agregado por la micro y pequeñas empresa dentro de la actividad manufacturera.

## **RESTRICCIÓN MACROECONÓMICA Y RESPUESTAS ESTRATÉGICAS.**

---

Al problema del valor agregado se ha sumado un horizonte de bajo crecimiento económico (situación generalizada en Latinoamérica, en donde la expansión en el periodo 1981-1992 fue solo de 1.9%). En México el crecimiento promedio en los últimos 10 años fue de 1.3% y considerando el crecimiento de la población, el periodo resulta con un crecimiento negativo.

Las respuestas estratégicas han diferido entre las micro y pequeñas empresas<sup>52</sup>. En un grupo podríamos situar a aquellas vinculadas al crecimiento de la población. Subsistieron a la inestabilidad del mercado, con problemas en su estructura de costos, debido a que el aumento de la inflación fue mayor que el de sus precios, reduciendo su rentabilidad y colocándolas en condiciones de subsistencia.

Un segundo grupo de empresas aprovecharon la crisis de divisas para dar un salto tecnológico y producir internamente los insumos que abastecieran a las grandes empresas.

Un tercer grupo, el más dinámico, se vinculó al mercado externo. Muchas de estas empresas son las que contribuyeron al auge exportador de los ochenta, impulsado por la caída del mercado interno y el peso subvaluado. Estas empresas han tenido un mejor desarrollo en términos de rentabilidad y participación del mercado.

## **POLÍTICA DE ESTABILIZACIÓN, MACROECONOMÍA FINANCIERA Y SUS EFECTOS SOBRE LA PME**

---

Las PME se han visto afectadas por el crecimiento acelerado de los precios, ya que el aumento en éstos no es mayor a la inflación; para mantenerse dentro de un nivel competitivo no se pueden aumentar los precios en un momento de crisis lo suficiente para superar la inflación. Sin embargo, el proceso de estabilización ha beneficiado a las PME para equilibrar los costos no financieros, reduciendo el diferencial entre la expansión de los precios promedio de la PME y los de la economía<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> La Competitividad de la Empresa Mexicana, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1996.

<sup>53</sup> op cit.

Este efecto positivo se ha visto afectado por el persistente alto costo del dinero, afectado por dos fuerzas opuestas; una, la tendencia a disminuir de las tasas de interés pasivas y otra, que las mismas instituciones financieras han elevado su margen de intermediación, lo que ha redundado en un alto costo del dinero.

Una medida para evitar que los elementos anteriores afecten a las PME es el papel que han jugado las bancas de desarrollo, que ha financiado a las PME de manera similar a como lo han hecho las grandes empresas. La banca de desarrollo ha sido en cierto sentido, una igualadora de oportunidades para las PME, aunque su impacto ha sido benéfico, su cobertura es limitada.

## **APERTURA Y EL RETO ASIÁTICO.**

---

La PME ha enfrentado el cambio de vinculación con el exterior, de un modelo cerrado a uno abierto, donde la competencia se incrementó rápidamente. Debido a esto, se redujeron los márgenes de rentabilidad, cuestión que no pudo ser afrontada por todas las empresas, elevándose el número de quiebras, especialmente en la industria maderera, textil y plástica.

La competencia se dio bajo condiciones sumamente desiguales, se enfrentó a los productos asiáticos, que indirectamente están apoyados en su proceso por el estado, lo que resulta en costos subsidiados frente a los cuales difícilmente se puede competir. Algunas empresas no pudieron enfrentar el reto asiático, otras impulsaron pláticas con la administración pública para conseguir apoyo y reestructurar sus empresas.

Este último grupo exporta limitadamente, el 47% de los empresarios considera que la falta de conocimiento de cómo operan los mercados de exportación les impide exportar; otro 24% reconoce explícitamente que su producción es inadecuada en costos, precios o calidad de exportación; el 16 % argumenta que la alta demanda local inhibe su participación en los mercados internacionales y el 5% no vende en exterior por falta de capital de trabajo. Sin embargo, tres cuartas partes de las empresas encuestadas mencionó su intención de exportar<sup>54</sup>.

Los empresarios de las PME han optado por acuerdos de apoyo en financiamiento para la modernización de su capacidad productiva con el gobierno, para realizar una reestructuración estratégica.

---

<sup>54</sup> Examen de la Situación Económica de México. Número 868. Grupo Financiero ACCIVAL.



Una lección de este proceso ha sido la necesidad de buscar asociaciones estratégicas, reorganizaciones corporativas, rediseñando las asociaciones por ramas, elemento clave para la planeación industrial. Aquellas ramas que han logrado introducir este tipo de acciones se encuentran en el camino de la reestructuración productiva, donde no ha existido una respuesta de grupo, las empresas se han debilitado y hasta salido del mercado.

Para las PME mexicanas, es claro que en adición a las alianzas estratégicas se requerirá del apoyo de los gobiernos de los países para evitar que las empresas asiáticas invadan los mercados nacionales.

## **Mecanismos para romper el círculo del bajo valor agregado.**

---

Frete a las restricciones de crecimiento que enfrenta las PME, se requiere, primero, romper el círculo del bajo valor agregado. Llevar a este subgrupo de empresas hacia actividades que las capitalicen, lograr que den un salto tecnológico para incorporarse a nuevas redes de producción con mayor valor agregado. Para lograr lo anterior es necesario comprender que el potencial tecnológico de la PME no radica en la innovación del producto sino en el proceso.

---

### **ÁREAS CLAVES PARA APROVECHAR EL POTENCIAL TECNOLÓGICO<sup>55</sup>.**

---

Selección de  
materia prima

Promoción de  
diseño propio de  
la maquinaria

Mejora en la  
línea de producción

Control  
de  
Calidad

Mejora en los  
patrones, moldes y  
troqueles

Capacitación de personal

---

<sup>55</sup> La Competitividad de la Empresa Mexicana, Instituto mexicano de ejecutivos de Finanzas. 1996.

Para impulsar un salto tecnológico, existen dos mecanismos: el primero a través de la subcontratación y el segundo mediante reglas en el otorgamiento de crédito.

En el mecanismo de subcontratación, las empresas que subcontratan podrían recibir financiamiento para apoyar el desarrollo tecnológico de la empresa subcontratada. Se podría abrir la posibilidad de que estas empresas fungieran como intermediarios financieros.

## **REORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA DEL ESTADO.**

---

La reorientación de la estrategia de impulso al desarrollo tecnológico, no es tarea fácil, requiere un cambio desde las mismas instituciones de ciencia y tecnología en los países de desarrollo, hasta la forma interna de organización y la manera como se vincula con la industria.

La propuesta al respecto es que, las instituciones promuevan la ciencia y la tecnología en los países en desarrollo, establezcan como punto de partida la selección de ramas estratégicas a partir de la estructura económica y social de cada país, de forma tal que se constituyan grupos mixtos que establezcan investigaciones sobre los procesos. Basándose en lo anterior, se podría analizar rama por rama, cuáles son los puntos clave donde se pueden impulsar cambios en el proceso, logrando así el salto tecnológico<sup>56</sup>.

En los países en desarrollo, se ha cuestionado la orientación de la política tecnológica ante el reto de lograr una mayor competitividad de la planta productiva en el proceso de globalización, lo que ha llevado a un renovado interés por la eficiencia microeconómica, esta deberá estar estructurada en torno a la idea de fuerza política industrial, reconociendo nuevas formas de organización industrial, que cada vez se alejan más de la verticalidad y tienden a la horizontalidad, que garantiza una mayor flexibilidad.

---

<sup>56</sup> Examen de la Situación Económica de México. Número 868. Grupo Financiero ACCIVAL.

## **DANDO CONTENIDO A LA EFICIENCIA MICROECONÓMICA.**

---

Se debe pensar en una nueva forma de economías de escala, en donde, en primer lugar, los niveles óptimos de producción serán menores a los de la producción en masa, combinándose con esquemas de subcontratación, por consiguiente menores tamaños de plantas y una creciente red interempresarial. Dar flexibilidad a los esquemas de producción, combinar los tamaños de las empresas, y a la gran empresa le convendrá mantener proceso de ensamblaje, subcontratando la mayor parte de los componentes. La empresa grande puede flexibilizar su producción subcontratando a una empresa pequeña.

El tipo de curvas de costos difiere de acuerdo con el nivel de flexibilidad que tenga la empresa. A mayor flexibilidad, más planas son las curvas puesto que los costos tienden a reaccionar más lentamente a los niveles de producción, de esta manera una empresa podrá variar sus niveles de producción, sin que se vea afectada severamente por su estructura de costos.

## **LA NECESIDAD DE UN MARCO MACROECONÓMICO DE CRECIMIENTO.**

---

El salto tecnológico requiere de un marco macroeconómico que garantice el crecimiento de la demanda, pues no es de esperarse que pueda haber innovación tecnológica, si las ventas de las PME continúan decreciendo en términos reales, ya que esto da como resultado flujos de efectivo menores, lo que impide que se destinen recursos al desarrollo tecnológico<sup>57</sup>.

En términos de desarrollo técnico, otro elemento esencial del entorno macroeconómico es la estabilidad de la paridad cambiaria, sólo que en este caso existen posiciones encontradas, por una parte Kaplinsky (1991) señala que se debe mantener un tipo de cambio realista para incentivar la producción internas, específicamente la producción propia de maquinaria y equipo. Por otra parte, un tipo de cambio sobrevaluado incita a mayores importaciones rompiendo el proceso de innovación tecnológica<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Examen de la Situación Económica de México. Número 850. 1997. Grupo Financiero ACCIVAL.

<sup>58</sup> Global Diffusion of Information Technology. Sayata Pakash. Bentley College. 1997.

Finalmente, dentro del marco macroeconómico se requiere de una reforma permanente del sector financiero, de manera que efectivamente se logra conseguir recursos crediticios en cualquier momento que requiere el micro o pequeño empresario. Al respecto, es necesario multiplicar los intermediarios financieros de forma que alcancen a los más pequeños productores y con ello evitar que se tenga que recurrir a los mercados informales que mantienen altas tasas de interés.

## **FOMENTO PRODUCTIVO DE LAS MICROEMPRESAS URBANAS**

---

A continuación se presentarán elementos que contribuyan a definir una política de fomento a las microempresas urbanas. Varios son los factores que justifican una política de fomento del sector informal y de las microempresas en particular. Entre ellos conviene destacar lo siguiente:

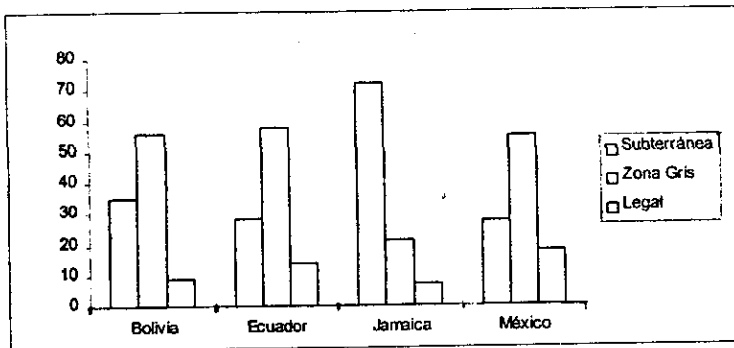
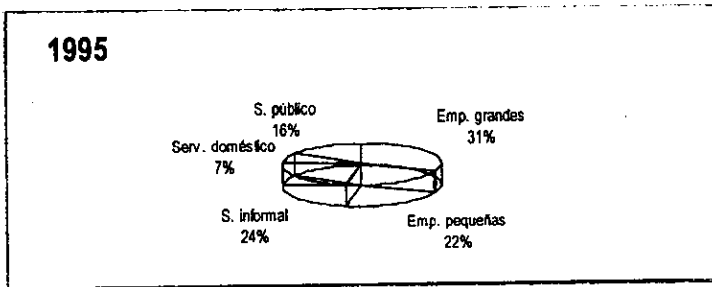
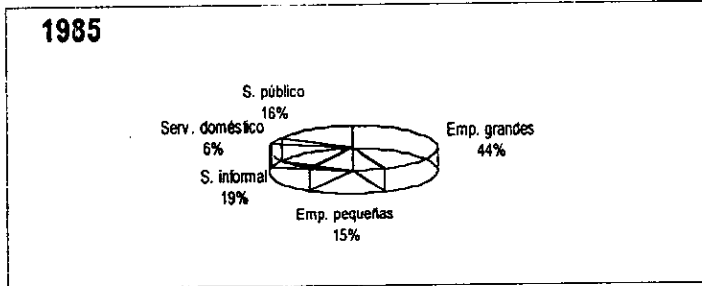
1)- El sector informal es muy importante en términos de empleo. Según estudios recientes los trabajadores por cuenta propia, familiares no remunerados, microempresas y servicios domésticos alcanzan el 53% del empleo no agrícola de 1990 en promedio para América Latina. Aquí podemos ver el Cuadro 1 y el Gráfico 1 .

**América Latina: estructura del empleo  
no agrícola<sup>59</sup>.**

Países Años	<u>Sector Informal</u>			Total	<u>Sector Formal</u>		
	Trabajador independiente	Servicio doméstico	Sector público		Empresas grandes	Empresas pequeñas	
<b>América Latina</b>							
1985	25.6	19.2	6.4	74.4	15.7	44.1	14.6
1990	30.4	22.6	7.8	74.0	16.6	36.5	16.6
1995	30.8	23.9	6.9	78.0	15.5	31.6	22.1
<b>Brasil</b>							
1985	24.0	17.3	6.7	76.0	11.1	55.2	9.7
1990	30.2	21.2	9.1	69.8	12.0	43.4	14.5
1995	28.6	20.9	7.7	71.5	10.9	36.6	23.9
<b>Colombia</b>							
1985	32.0	25.3	6.7	68.0	13.8	33.7	20.5
1990	35.0	28.0	7.0	65.0	12.4	31.8	20.7
1995	31.3	25.1	6.2	68.7	10.6	30.2	27.8
<b>Costa Rica</b>							
1985	22.4	16.3	6.1	77.5	26.7	36.9	14.0
1990	23.4	17.2	6.2	76.5	26.3	33.1	17.1
1995	23.2	17.6	5.6	76.8	23.0	31.7	22.0
<b>Chile</b>							
1985	36.1	27.8	8.3	63.9	11.9	37.7	14.3
1990	34.2	24.4	9.8	65.8	9.9	36.8	19.1
1995	31.7	23.6	8.1	68.4	7.0	43.0	18.3
<b>México</b>							
1985	24.2	18.0	6.2	75.8	21.8	29.1	24.9
1990	29.9	23.5	6.4	70.1	25.5	23.2	21.4
1995	36.0	30.4	5.6	64.0	25.0	19.6	19.5
<b>Venezuela</b>							
1985	25.7	21.2	4.5	74.2	25.6	39.8	8.8
1990	26.2	21.3	4.9	73.8	24.5	35.6	13.7
1995	26.4	21.4	5.0	73.6	22.6	28.9	22.1

<sup>59</sup> Examen de la Situación Económica de México, Número 859, 1997, Grupo Financiero ACCIVAL.

Estrategias para Elevar la Competitividad  
de la Pequeña y Mediana Empresa.



2)- No solo es importante, sino que ha crecido muy rápidamente en los años 80's y esta parte de los 90's. La participación en el empleo no agrícola pasó del 40% al 53% entre 1985 y 1995; el número de ocupados creció de 33 a 62 millones de personas lo que significa un aumento del 87%.

3)- Se concentran en el mismo los grupos menos favorecidos. Por ello es importante en la lucha contra la pobreza. El 75% y 80% de los informales son gente de muy escasos recursos.

4)- Concentra además grupos objetivo particularmente vulnerables como las mujeres, las que están sobrerrepresentadas en el empleo informal, es decir, su participación es mayor que la que registran en el empleo moderno o formal.

5)- Existe una incorporación explícita creciente en los esfuerzos organizativos de reivindicación de promoción, esto lo desarrollan tanto los sindicatos como las organizaciones empresariales, validándose con esto como actor social.

Por último, existe además factibilidad económica de implementar políticas y programas por que las mismas presentan dos características muy importantes en tiempo y escasez de recursos.

El fomento de desarrollo de la microempresa en particular y del sector informal en general es necesario para crear empleo y combatir la pobreza.

## **LINEAMIENTOS GENERALES PARA UNA ESTRATEGIA DE APOYO**

---

¿Qué hacer? Los problemas más populares a nivel macro son la desregulación y a nivel micro, los programas de crédito. Ambos son importantes pero no suficientes para poner en serios problemas al sector industrial. Por otro lado, parte importante del problema del sector informal y de la microempresa se encuentra fuera de ellas y depende de las políticas económicas generales.

Pero en lo que se refiere a una política específica de fomento a las microempresas se requiere una combinación de instrumentos que se refuerzan entre ellos, más que programas específicos aislados. Los más usuales son una combinación de tres paquetes de programas y políticas<sup>60</sup>:

- a) El apoyo productivo
- b) Bienestar social
- c) Marco adecuado de regulación

Dentro de las políticas de apoyo o fomento productivo se trata de actuar en una doble dirección. Por un lado, de estrechar la inserción de las microempresas a sectores más modernos, vinculándolas a mercados más amplios, dinámicos y rentables, mediante instrumentos como la promoción de subcontratación en empresas, el establecimiento de canales de comercialización, incluido el mercado externo y la descentralización de las compras del sector público.

Por otro lado, el apoyo productivo tiende a mejorar la capacidad de competir de las microempresas corrigiendo la falta de acceso a los recursos productivos, en particular, al crédito, a la capacitación y la tecnología. En los primeros, se trata principalmente de enfrentar el problema de falta de garantías reales necesarias para acceder al crédito; en los segundos, las carencias de calificaciones organizacionales y gerenciales y, en los últimos la falta de innovaciones en tipo de productos, calidad y forma de producción.

Las políticas de bienestar social, similares a las de gasto social de tipo más general, refuerzan el apoyo productivo directo, que solo puede proporcionarse a los segmentos más organizados de las microempresas, generalmente de producción de bienes.

Existe un conjunto de políticas que se refieren a las regulaciones y los trámites administrativos que se han identificado como una barrera importante para la expansión de las microempresas. En primer lugar, asimilar la existencia de microempresas o de actividades informales con la ilegalidad es incorrecto. Por el contrario, las mismas prevalecen en zonas grises de legalidad parcial, no completa, pues con ello pueden gozar los beneficios de la legalidad sin soportar sus costos totales y disminuye las posibilidades de sanciones. Lo mismo ocurre con muchas empresas modernas.

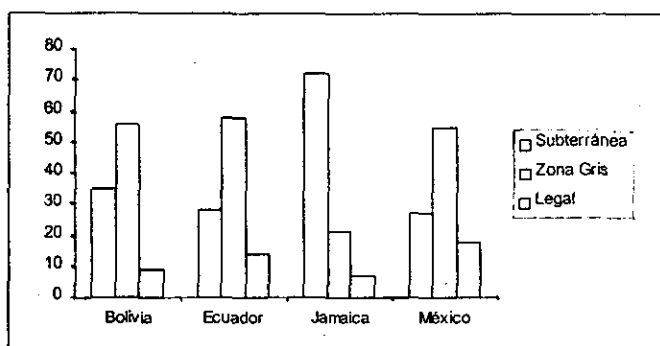
---

<sup>60</sup> Fomento Productivo de las Microempresas Urbanas, Victor Tockman. Organización Internacional del Trabajo.



**Informalidad e ilegalidad  
(porcentaje de unidades informales según grados de  
legalidad)<sup>61</sup>**

Pais	Subterránea	Zona gris	Legal	Total de unidades informales
Bolivia	35	56	9	100.0
Ecuador	28	58	14	100.0
Jamaica	72	21	7	100.0
México	27	55	18	100.0



## LECCIONES DE LA EXPERIENCIA

Existe ya experiencia creciente en la operación de programas y políticas de fomento a la microempresa de la que se pueden extraer lecciones útiles para mejorar la eficiencia de las mismas<sup>62</sup>. La primera es que hay evidencia clara de que los programas de fomento en general, y los de crédito, en particular son exitosos. Hay evidencia en donde vemos que los programas son rentables. La recuperación del crédito es alta: más del 90% lo que es más alto incluso que la tasa prevaleciente en el sector moderno; y algunos instrumentos como el crédito, puede utilizarse para promover otros como la capacitación y la organización.

<sup>61</sup> op cit.

<sup>62</sup> Pequeña y Mediana Empresa- Los avances hacia la modernización. Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. 1997.

La segunda lección es que no todas las actividades denominadas informales pueden ser apoyadas productivamente. En general, el apoyo productivo solo puede darse a las microempresas más organizadas, generalmente productoras de bienes y que usualmente generan ingresos más altos que el promedio. Algunos estudios sugieren que el microempresario asigna prioridad a estabilizar su ingreso más que expandirlo, principalmente por que enfrenta restricciones en su capacidad empresarial y en la mano de obra familiar disponible.

La tercera experiencia es que es muy difícil pasar de programas piloto a programas nacionales porque los mismos difícilmente se convierten en sistémicos, esto es, con intervención decreciente del gobierno y con efectos generalizados.

La cuarta lección que se asocia a la anterior es que hay una serie de características de las actividades apoyadas, que aparecen asociarse al éxito de los programas. Las mejores experiencias se alcanzaron apoyando a los microempresarios en sus actividades actuales, sin introducir nuevos productos o alterar lo que saben, sino más bien tratando de mejorar lo que ya están haciendo, así mismo, los rendimientos más altos se obtuvieron en sectores donde las economías de escala no son importantes, por lo que no están sujeto a fuerte competencia y por ende, las posibilidades de aumentar la producción y la productividad son más fáciles. Por otro lado, cuando la producción debe colocarse en un mercado que se caracteriza por ser concentrado en cuanto a la demanda, la aprobación de aquellos que concentran la capacidad de absorber el aumento de producción es un factor clave para el éxito. La comercialización se constituye en un mayor problema pero entonces surge la necesidad de agregar capacitación y de transformar, lo que lleva tiempo y recursos adicionales.

La quinta lección se desprende de la experiencia en programas de crédito, ya que la mayoría comenzó con intermediación más que como prestamista. La mayoría exige ahorros previos y se apoya inicialmente en el comercio más que en la industria, aunque la tasa de retorno en esta última es generalmente más alta. No pese que los programas son generalmente múltiples, combinando diversos instrumentos, la mayoría comenzó sólo con crédito y progresivamente agregaron cooperación técnica, capacitación, comercialización y organización. En términos de garantías, es usual recurrir a avales solidarios colectivos o bien, no requieren aval alguno, mientras que crecientemente la tasa de interés aplicable es positiva en términos reales sin condenar subsidios.

La sexta lección de la experiencia se refiere a los aspectos institucionales para implementar los programas, particularmente los de crédito. En teoría hay cuatro posibilidades ya experimentadas en diversos países. Una es crear un mecanismo paralelo de crédito; otra es establecer una ONG's con un fondo rotatorio para este

propósito; la tercera es ampliar el acceso a la banca privada y la última es establecer un banco de fomento especializado. Esto requiere apoyo financiero, pero también de cooperación técnica en muchos casos, proporcionado por ONG's. Existe también una reducida experiencia exitosa en el desarrollo de nuevas instituciones especializadas.

Por último, la experiencia indica que es necesario incorporar activamente a los beneficiarios en la implementación o aún en el diseño de los programas de fomento. Esto hace posible pasar de acciones temporarias a efectos permanentes, pues se requiere que los propios interesados identifiquen sus necesidades y adquieran el conocimiento necesario que les permita aprovechar las oportunidades que los programas de fomento intentan abrir.

## DE LAS EXPERIENCIAS PILOTO A LOS EFECTOS MASIVOS

---

La limitante principal en las políticas de apoyo a las microempresas es su efecto restringido a un grupo reducido de unidades, particularmente en comparación con el alto número de microempresas identificadas como pertenecientes al sector informal. Se generan con ello falsas expectativas que rápidamente se traducen en un menor apoyo político para el desarrollo de programas y lo que es peor, en una pérdida de motivación de los responsables de dichos programas. Hay en este planteamiento una serie de aspectos que deben abordarse para evitar malos entendidos y para avanzar en la masificación de los programas. Una primera aclaración ya mencionada en la sección anterior es la necesidad de identificar las microempresas apoyables, pues no todas son sujeto de promoción productiva, teniendo muchas de ellas actividades de subsistencia que cumplen un papel en la crisis, pero no tienen sino perspectivas de desaparición en el largo plazo. Otras, presentan características organizativas que dificultan su apoyo<sup>63</sup>.

Cuanto más generales sean las medidas y menor sea la intervención directa requerida, mayor será el número de microempresas beneficiadas. Los años ochenta agregaron una lección adicional. La contracción económica lleva aparejada un deterioro en la situación de empleo que se manifiesta de manera diversa según los países, pero que en la mayoría se refleja en una mezcla de aumento del desempleo, expansión de la informalidad y deterioro de las remuneraciones de los trabajadores tanto asalariados como informales. Ello

---

<sup>63</sup> op cit.

destaca la importancia del crecimiento como condición necesaria para una mejora en las condiciones de vida y de trabajo de los que laboran en las microempresas.

Dentro de las políticas de fomento de microempresas ya enunciadas anteriormente, las que se refieren al marco regulatorio (y a las trabas burocráticas) son las que en teoría podrían tener un efecto más amplio y con mayor automaticidad. De ahí, el atractivo que estas propuestas han presentado en los últimos años, pues un ambiente regulatorio propicio debería facilitar la expansión de las empresas en general y de las microempresas en particular. Conviene por ello hacer algunos alcances sobre la cobertura potencial de éstas medidas.

El argumento en favor de la desregularización y la desburocratización se aplica para la economía en su conjunto y no solo para las microempresas. Para que el mismo sea específico a estas últimas unidades productivas debe sostenerse que las mismas son sujeto de discriminación, pues el marco regulatorio fue concebido para empresas de mayor tamaño. La respuesta en términos de políticas, aunque generalmente poco explícita, consiste en desregular y simplificar los trámites administrativos. Ejemplos donde el avance es factible es la introducción de sistemas simplificados de inscripción para inicio de actividades o para fines tributarios y la posibilidad de grabar sobre rentas presuntas en vez de efectivas.

Las medidas en este campo no pueden, sin embargo, ser solo de tipo general, es decir, aplicable a todos. Esto puede corregir las distorsiones, pero necesariamente redefine también las relaciones de competitividad de las microempresas con las demás empresas. Es previsible que esta redefinición sea en contra de las microempresas, ya que rebajaría costos reales en las empresas de mayor tamaño y sólo tendría ventajas potenciales para las microempresas.

El objetivo debería ser aumentar la eficacia del sistema de regulación en su conjunto y como subproducto, facilitar su aplicación efectiva en las microempresas.

Una restricción importante para el crecimiento de las microempresas es la falta de acceso a los mercados de mayores ingresos. El perfeccionamiento de dicho acceso permitiría beneficiarse más plenamente de la expansión económica general. Por otro lado, el acceso a mercados de mayores ingresos requiere niveles diferentes de calidad y diseño de productos, así como de plazos de entrega y garantías. Estos requerimientos hacen necesario complementariamente apoyar con otras medidas las microempresas, lo que tiende a disminuir la generalidad del efecto.

Aún así, dentro de las limitaciones de cobertura potencial puede aumentarse el efecto mediante una concepción de políticas que privilegie los efectos indirectos más que la intervención directa. Para continuar con el tema de acceso a los mercados, éste podría ser el caso de la subcontratación entre empresas grandes y microempresas, cuya ampliación permitiría expandir la demanda y asegurar el flujo tecnológico sistemático. Sería preferible introducir incentivos para que las empresas buscaran por sí mismas esta mayor interacción productiva. Estos incentivos podrían ser dirigidos tanto a las grandes empresas, premiando la descentralización, como a las pequeñas, facilitando el acceso al crédito para mejorar sus niveles de productividad y calidad.

Situación similar se produce en relación con el acceso a los recursos productivos, en particular al crédito. Como señalamos más arriba existen diversas opciones institucionales para implementar una política de crédito para las microempresas. Los programas que se basan en una institucionalidad especializada, aunque presentan ventajas de otro tipo, posiblemente serán de cobertura más limitada. Hay, sin embargo, aspectos que se producen en ambas variantes institucionales y que pueden influenciar la cobertura. Uno es el autofinanciamiento de las operaciones lo que se relaciona a su vez, con el nivel de la tasa de interés que se cargue a los créditos.

La evaluación debería centrarse más en la idea de desarrollar y en la responsabilidad personal, que en el patrimonio y la relación se construye mediante una vinculación progresiva a través de préstamos crecientes. Estas son, de hecho, las prácticas de *marketing* seguidas por las grandes empresas para el otorgamiento de tarjetas de crédito en tiendas que atraen clientela potencial sin grandes requisitos patrimoniales previos, sino que más bien con una demostración de responsabilidad financiera que se adquiere en la práctica del crédito. Los avales colectivo o los seguros por no pago, cuyo costo puede formar parte del costo del crédito, pueden también facilitar el acceso.

En suma, cuanto más general sea el alcance de las medidas y más automático sea el efecto, mayor será el número de microempresas apoyadas. Pero debe tenerse en cuenta que los efectos serán necesariamente limitados.

Se requiere promover la reacción automática cuando no la haya. Este es quizás el papel más importante de los programas específicos de fomento de microempresas: contribuir en un tiempo limitado a la creación de comportamientos económicos que el mercado y las características de estas unidades productivas no aseguran. Sin duda, las formas que tomen estas intervenciones pueden contribuir a alcanzar los objetivos buscados o condenar los programas a experiencias piloto, que aunque exitosas, no logren convertirse en sistémicas.

## **CAPITULO V.**

### **CASO DE APLICACIÓN .**

---

#### **ANTECEDENTES GENERALES**

A continuación presentaremos el resultado de los análisis, estrategias y operación de una de las tantas Pequeñas Empresas que intentan mantenerse en el mercado, esto servirá para ser analizado por el que escribe y posteriormente proponer algunas estrategias para elevar su competitividad.

#### **Nombre de la empresa.**

Filtros Eficientes.S.A.

#### **Giro de la empresa y principales productos.**

Los principales productos que se elaboran son filtros de aire para maquinaria de construcción pesada, dichos filtros son de alta calidad destinados a garantizar en todo momento las especificaciones y estándares estipulados por los constructores de motores diesel. Lo antes mencionado se logra con un diseño

mejorado, sobresaliente de todo producto en el mercado, manejando el concepto de reutilizar la carcasa metálica (parte más costosa del filtro) y poder rellenar el papel filtrante (elemento menos costoso del filtro).

Además de la calidad del producto y teniendo en cuenta una verdadera distinción en esto; se busca la diferenciación basada en el servicio, tomando en consideración lo antes dicho, se ha logrado sobresalir satisfactoriamente en este mercado.

### **Objetivo general.**

Producir filtros de aire para una gran variedad de modelos de maquinaria, mejorando e innovando diseños y conceptos, optimizando los recursos y contando con una gran flexibilidad en la producción; brindando con todo esto calidad, precio y servicio a nuestros clientes.

### **Objetivos particulares.**

- Mejorar diseños existentes para satisfacer las necesidades del cliente.
- Reducir los tiempos de fabricación utilizando los métodos y las técnicas de trabajo adecuadas para la realización de éste.
- Plantear una nueva forma más eficientes de hacer las cosas.
- Analizar y calificar a los proveedores para que todos sigan especificaciones de calidad.
- Superar las expectativas del cliente, proporcionando un mejor servicio.
- Capacitación continua a todo el personal, cambiando su actitud y mentalidad a una de servicio.

**La META** de la empresa es el propiciar el confort y tranquilidad a todas las personas que de alguna forma estén relacionadas con el producto. Los clientes logran esto teniendo la garantía de que es un producto económico y sintiendo que reciben más de lo que pagan. La persona que labora con nosotros para la producción, administración, distribución, etc. sentirá confort y tranquilidad al recibir salarios proporcionales a su esfuerzo y resultado; reconocimiento personal y capacitación para de esta manera crecer dentro y fuera de la empresa. La base de esto es fomentar la ALTA CALIDAD EN PERSONAS, que conllevará a la misma calidad en el producto.

## **ANTECEDENTES TÉCNICOS**

Los filtros tienen como objetivo separar las impurezas de una mezcla para aprovechar uno de sus elementos en el proceso de que se trata.

### **Tipos de Mezclas.**

De lo anterior se desprende que existen muchas mezclas que se deben filtrar, sobre todo en los procesos industriales variados que necesitan aprovechar el producto de rechazo de su producción para evitar desperdicio.

En la industria, se dispone de muchas maneras para lograr lo anterior, desde una simple decantación como lo hacen en la industria papelera o activación química que logre la aglutinación y luego el retiro manual o mecánico del producto, en industrias de otro tipo.

En el proceso de filtrar agua con sólidos en suspensión, y para usos industriales o bien para reciclarla en usos domésticos y de riego, es común la utilización de los llamados filtros lentos en arena clasificada que utilizan como factores la superficie de filtración, tiempo y la acción de la gravedad.

Actualmente con la modernización de la industria y de los servicios en todos sus aspectos, los anteriores se han sustituido por filtros de presión de arenas diatomáceas, que trabajan a presión y poseen sistemas de retrolavado también a presión. Con los avances en tecnología, los elementos de filtración se acondicionan en el mínimo espacio, utilizando todos los factores propios del proceso.

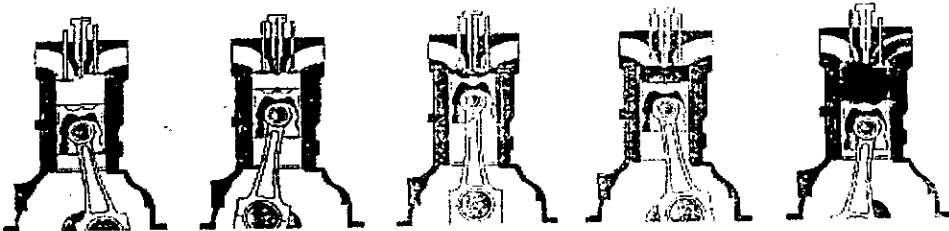
Para nuestro caso, hablaremos de filtración aire-sólido aplicando a los motores de combustión interna ciclo diesel.

### **ASPECTOS TEÓRICOS.**

El funcionamiento de estos motores hace necesario la admisión de aire para su combustión, el cual es comprimido a grandes presiones que por las leyes físicas de los gases logran el calentamiento del mismo hasta el límite de inflamación en presencia de combustible tipo diesel. La relación de compresión en los motores Diesel en trabajo normal es de 20:1



Para comprender mejor la admisión de aire a la cámara de compresión, se esquematiza el trabajo de un cilindro en un motor de cuatro tiempos<sup>64</sup>.



**1.- Admisión:**  
El pistón baja y succiona el aire del múltiple.

**2.- Compresión:**  
Con las válvulas cerradas, el pistón sube y comprime el aire.

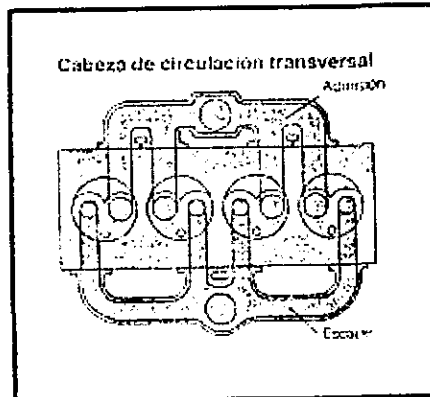
Poco antes de la máxima compresión, se inyecta el diesel a la cámara.

**3.- Potencia:**  
El aire se vaporiza y se inflama casi al instante. El pistón baja.

**4.- Escape:**  
El pistón asciende y expulsa los gases por la válvula de escape.

En motores multicilíndricos el trabajo de admisión de aire es, en volumen, suficiente para surtir a más de un cilindro a la vez. Estos cilindros regularmente no son contiguos.

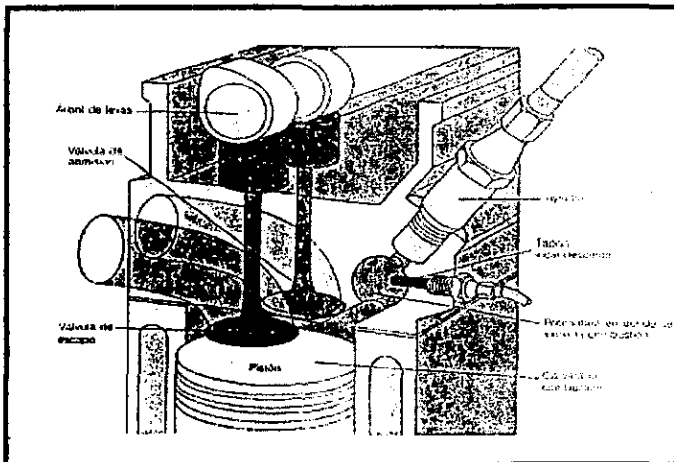
Para el trabajo de admisión de aire en los motores, que ya se dijo son distantes, se les provee de tuberías que unen a las diferentes cámaras de combustión, al abrirse las válvulas de admisión correspondientes. Se les llama múltiple de admisión.



<sup>64</sup> Catálogo de Motores Perkins, U.S.A. 1984

Para la expulsión de los gases de combustión, también existe un múltiple de escape cuyo producto se expelle a la presión atmosférica y distante del filtro de aire, evitando así ensuciar este elemento.

Una vez bosquejado el funcionamiento de la admisión de un motor esquematizaremos las partes que intervienen en la combustión, que con los elementos ya descritos, son factores de su potencia.



## Filtro de Aire.

La importancia de este elemento es básica para el buen funcionamiento de un motor ya que se dijo que el aire limpio y en cantidad adecuada es potencia.

Las impurezas del aire producen con la temperatura de combustión, y en general con el trabajo de presión de los motores, residuos que dañan las camisas y los pistones de las máquinas y dejan sedimentos que reducen su capacidad. Esto también es potencia de máquina<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> Catalogo Membranas y Cartuchos. Ultrafiltración S.A.

La filtración en este caso es de aire - sólidos y se ha logrado en general, con varios sistemas de filtrado o mejor dicho, en la actualidad con varios elementos filtrantes.

Los hay de aceite, siendo éstos un recipiente contenedor de este líquido cuya misión es detener las partículas de polvo que se le adhieren. Se debe lavar constantemente cambiando su contenido.

Los hay de lonas filtrantes que solamente se utilizan para filtrar aceites, pinturas, resinas, etc.

Los hay de papel filtrante, que hoy en día son los más usuales, y son los que ocupan la atención de este caso práctico.

Se ha dicho que el volumen de aire a admitir para la combustión correcta debe ser igual a :

$$V=(20) V_p$$

En donde  $V_p$  es el volumen de las cámaras de combustión y el factor 20 se refiere a la relación también ya dicha por el volumen comprimido respecto al mismo volumen de las cámaras.

El múltiple de admisión siempre se calcula con una dimensión transversal capaz de admitir un flujo suficiente para el objeto estudiado y su geometría es tal que ofrezca las menores pérdidas por fricción, vueltas y entradas para no entorpecer dicho caudal de aire. El filtro de aire, se ubica siempre en el extremo inicial del múltiple de succión.

La velocidad de tránsito y llegada del flujo mucho tiene que ver con la fuerza de succión que produce la suma de fuerzas de los pistones que se operan en ese momento<sup>66</sup>.

$$F = P \cdot A$$

En donde  $F$  es la fuerza,  $P$  es la presión y  $A$  es la suma de áreas de los pistones en operación. Se omiten los factores de operación, rugosidad del múltiple y otros.

---

<sup>66</sup> op. cit.

Con estos conceptos, entraremos a la determinación del filtro necesario a partir de los datos del fabricante del papel filtrante.

Para esta determinación, existen muchas variables del problema tales como medio a filtrar, tamaño de partículas que se han de retener, etc. pero se eliminarán con criterio particulares en cada caso, jugando un papel importante el tiempo en que se debe hacer el cambio de filtros para conservar la eficiencia del motor. También se omiten los tratamientos que se hacen a los papeles para preservarlos de la humedad y otros elementos que lo afectan.

En los casos muy comunes que por ingeniería de la máquina no cabe un solo filtro para dar el área de filtración necesaria, se hace funcionar el sistema con dos filtros concéntricos que, sumados, producen el resultado deseado. A éstos regularmente se les conoce como filtro primario y filtro secundario y se aprovecha la ocasión, para que el papel de cada uno de ellos pueda tener diferente graduación si así fuera necesario y para cambiar con mayor frecuencia el que más trabaja.

Es deseable que el papel filtrante tenga dobleces a lo largo de la estructura metálica que lo contiene para que obtenga mayor rigidez. Además debe ser sencillo reemplazarlo con la periodicidad que el medio ambiente de trabajo requiera.

No se debe olvidar que filtración eficiente es potencia del motor, y que los manuales de operación de los equipos señalan que cuando se empieza a perder potencia del equipo en operación, lo primero que se debe revisar es la filtración de aire.

A continuación se muestran algunos tipos de papel filtrante con sus características principales<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Papel Filtro "Grados Estándar", Interfilter S.A.

GRADOS STANDARD DE PAPEL FILTRO

Grados.	Material.	Rapidez.	Retención en micras.	Resistencia a la humedad.
FS-30	Celulosa Blanqueada	Rápido	30	Excelente
FS-01	Celulosa Blanqueada	Lento	1	Alta
FS-50	Viscosa	Rápido	50	Excelente
FS-100	Viscosa	Muy Lento	100	Excelente
FS-35	Viscosa	Rápido	35	Excelente
FS-03	Celulosa	Muy Lento	3	Media
FS-04	Celulosa Blanqueada	Lento	4	Alta
FS-12	Celulosa sin Blanquear	Lento	12	Alta
FS-22	Celulosa Blanqueada	Rápido	22	Alta
FS-25	Celulosa Blanqueada	Rápido	25	Alta

## MERCADO

---

### Características del producto.

Tomando en cuenta la importancia del desarrollo urbano dentro de la estructura nacional y el peso que las máquinas de construcción tienen en éste, se decidió producir piezas o refacciones para este sector.

Un filtro de aire para motor es un elemento de suma importancia dentro del mantenimiento de cualquier máquina de combustión interna; y al ser un producto de recirculación constante, puede permitir al productor volúmenes de producción y ventas elevadas.

Dicho en otras palabras, un filtro se considera un producto de consumo básico, dependiendo de éste la vida del motor. Debido a esto las características técnicas del producto deben ser excelentes ya que de ello dependen el prestigio de la marca y la permanencia en el mercado de los productos y compañía.

El filtro de aire para maquinaria de construcción generalmente se produce con las siguientes partes:

- Carcaza de malla de lámina galvanizada de calibre 18 en forma cilíndrica.
- Tapas y bases de lámina galvanizada de calibre 18.
- Cartucho de elemento filtrante.
- Junta de filtro.
- Grapas de ensamble.
- Tornillos y tuercas.

Las cantidades de materia prima son variables, correspondiendo éstas al modelo y diseño de filtro a producir.

### **En cuanto a la perspectivas de Mercado podemos decir que:**

Se puede abarcar todo el mercado donde existan grandes almacenes y pequeños establecimientos de refacciones para maquinaria agrícola.

Debido a la facultad de distribución, en un principio se comenzó por distribuir el producto en la zona centro del país; más adelante atacarán la zona norte y al último la zona sur con la posibilidad de exportar el producto a países sureños.

### **En cuanto a quien está dirigido.**

Está dirigido a todas aquellas compañías que manejen maquinaria de construcción o a todas aquellas personas que cuentan con maquinaria agrícola con necesidad de dar un buen mantenimiento a sus motores y ahorrar dinero.

### **En cuanto al cálculo de la oferta podemos decir que:**

La capacidad instalada de la empresa asciende a 6,000 piezas por mes; debido esto a la organización de la planta en general y al tipo de maquinaria a utilizar. Estando preparados para crecer en el momento que el mercado así lo requiera; basados en la flexibilidad de producción y en espacio sobrante del total de la planta usado, haciendo esto como consecuencia del Tamaño de Mercado explicado a continuación.

### **Tamaño de Mercado.**

Basado en investigaciones hechas en la Cámara de Comercio hay aproximadamente 5,000,000 de motores diesel circulando o trabajando en territorio mexicano (cifra aproximada por problemas administrativos); de los cuales un 30% son maquinaria agrícola y de construcción (1,500,000), al estar ésta dispersa por todo México se debe tomar la que se encuentra en la primer zona a atacar.

Notamos que del total de maquinaria (1,500,000), entre un 30% y un 40% se encuentra en el área central de la República Mexicana (600,000) por lo que una producción de 6,000 piezas al mes está muy por debajo del Tamaño del Mercado, siendo correcta la tentativa de empezar con un volumen de producción bajo pero conforme el mercado lo necesite ir creciendo. Se tomaron tantas precauciones por ser este un producto completamente nuevo en concepto; y al estar enfocado a un mercado donde la mayoría de los usuarios son personas

con poca escolaridad, tomará algo de tiempo que la gente se acostumbre a usarlo.

Considerando otros aspectos, como el económico, y tal vez el de más peso, no contamos con los recursos financieros, para desde el principio inundar el mercado con nuestros productos. Además de tomar en cuenta la inversión en maquinaria y los gastos iniciales de producción de 6,000 piezas por mes, se debe estar preparado para lograr diferentes estrategias y elevar dicha producción en caso de que el mercado así lo requiera.

### **Análisis de precio de la Competencia.**

Podemos notar una gran diversidad de precios dependiendo del fabricante, país de procedencia y tamaño de filtro o modelo. Tomando solamente modelos similares a los de nuestra línea inicial encontramos los siguientes precios:

MARCA	PRECIO
CAT	\$ 450.00
FRAM	\$ 390.00
FLEETGUARD	\$ 420.00

Lo anterior junto con el costo de producción, les llevó a que con un precio de \$ 200.00 están por debajo de la competencia, lo cual en general no es tan bueno, porque la gente cree que la calidad es deficiente, por lo que el precio al público quedará en \$ 320.00.

### **En cuenta al Sistema de Comercialización.**

Para que los productos lleguen con un precio competitivo al consumidor final es conveniente que el artículo pase por el menor número de intermediarios, de tal manera que se intentará que solo exista un intermediario entre el fabricante y el consumidor final, por lo que necesitan un buen número de camiones y camionetas para el oportuno abastecimiento de todos los productos a sus distintos distribuidores.

Es verdad que se incrementan los gastos de flete, transporte, gasolina, embalaje y choferes, pero este incremento es mucho menor al incremento por parte de los intermediarios.



Otra forma de hacer llegar estos productos al consumidor final, sería el abrir un local para su distribución, en donde no solo se manejen productos de esta marca, lo que servirá como gancho para promocionar sus productos.

### **Factores que benefician o afectan.**

La industria de la construcción es una rama productiva que pese a problemas económicos no puede frenarse al 100%, debido al propio desarrollo del país. Es por esto que siempre se ha visto un crecimiento en las necesidades de encontrar productos para el mantenimiento de la maquinaria, éstos nuevos productos han cambiado de características y precios gracias a los avances tecnológicos, entonces un producto de alta calidad y precio razonable siempre será bien recibido en el ambiente de la construcción.

Lo que afecta es la competencia, muchas marcas se han establecido por años dentro de los primeros lugares de venta, otras aprovechan el hecho de ser partes originales de los fabricantes de los motores, como el caso de las refacciones Caterpillar (CAT); sin embargo, creemos que esto puede ser superado puesto que siempre habrá personas que están en una constante búsqueda de productos de calidad internacional a costos competitivos.

Algunos factores que afectan la empresa podrían ser la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por los numerosos impuestos que cobra a los industriales, poniendo trabas administrativas sin fin.

Otro problema con el que se toparon es la demora e informalidad de los proveedores, los cuales pese a que comparten intereses, no cuentan con un sistema preparado para la puntualidad de entrega.

También es importante tomar en cuenta la estabilidad de la moneda mexicana. Su devaluación y la inflación como la prevaleciente en los últimos tres años hace difícil controlar el precio de la materia prima, los costos de producción y distribución. Lo anterior se refleja en el incremento del precio del producto terminado.

Un factor más que debemos tomar en cuenta es el precio del dinero. Los prestamos cada vez son más caros y difíciles de otorgar a los Pequeños Productores.

## **PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

---

El proceso de producción empieza desde la selección de proveedores; deben contar con un nivel de calidad semejante a la del producto terminado. La recepción de materia prima se hace en base a lecturas de código de barras; al recibirlas en la pantalla podremos ver las coordenadas de la estantería libre para tal material. Se lleva un sistema de entradas y salidas muy bien controlado, esto es especialmente importante para el papel filtrante ya que con el tiempo y la humedad pierde sus características.

En el proceso general podemos ver dos sub-procesos; uno de ellos se lleva a cabo con malla de acero galvanizado de calibre 18, con el cual se forma la estructura del filtro, el otro sub-proceso se lleva a cabo con el papel filtrante. Para el trabajo con la lámina galvanizada que sirve para tapas y bases del filtro, se adoptó la política de INTEGRACIÓN INDUSTRIAL, donde un taller (que cuenta con prensas y moldes) deja de ser un proveedor más y se convierte en socio.

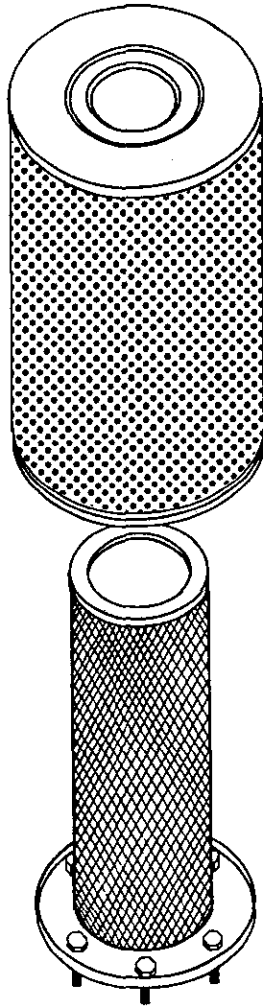
### **Descripción del producto y planos.**

El primer modelo de Filtro de aire producido, es uno para maquinaria pesada de construcción. Por las características del ambiente en el que tienen que trabajar dichas máquinas, el Filtro se compone de dos partes filtrantes, llamadas Filtro Primario y Filtro Secundario.

A continuación se detallan los elementos del filtro y se muestran los planos del producto:

Filtro compuesto por :

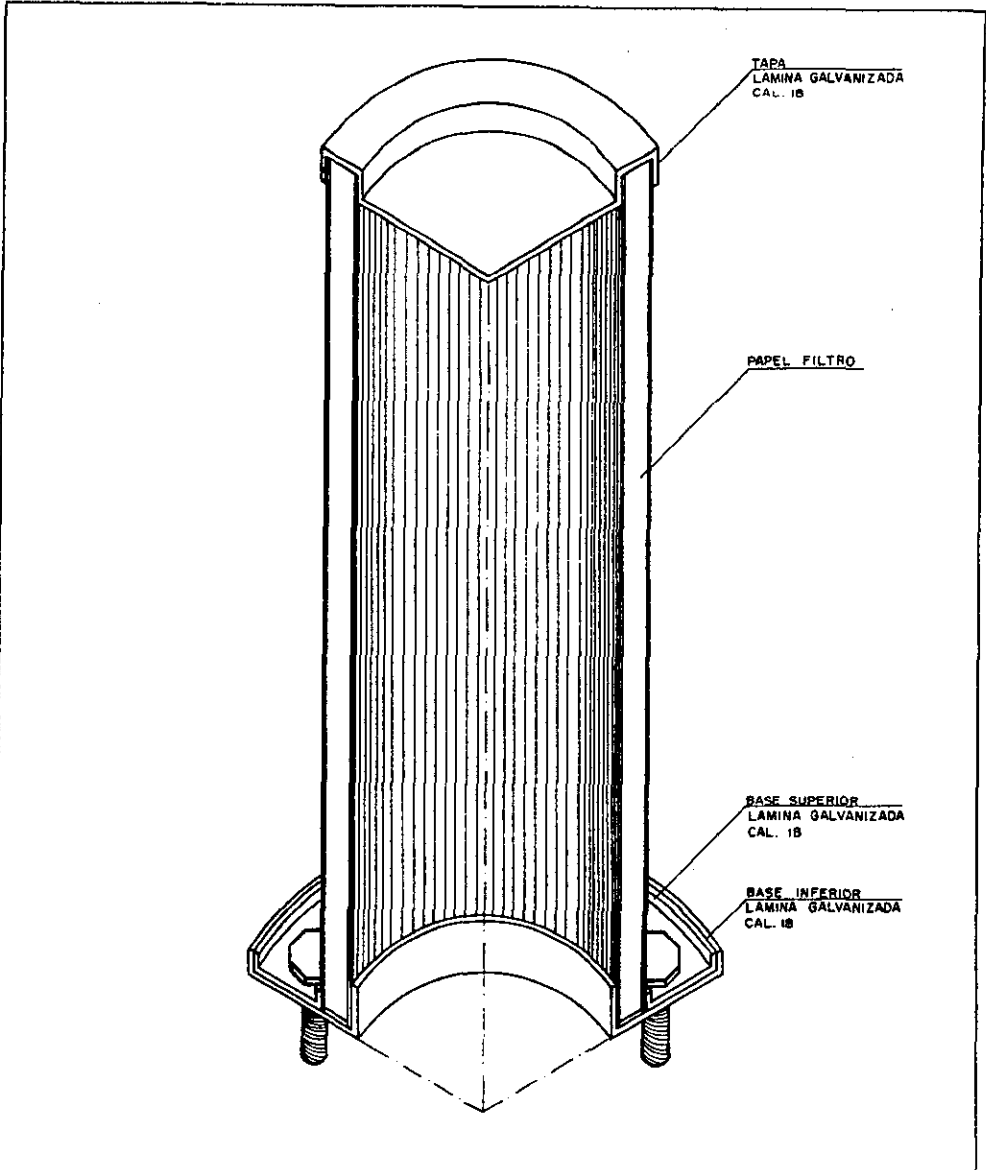
- Carcaza de malla de lámina galvanizada de calibre 18 en forma cilíndrica.
- Tapas y bases de lámina galvanizada de calibre 18.
- Cartucho de elemento filtrante.
- Junta de filtro.
- Grapas de ensamble.
- Tornillos y tuercas.



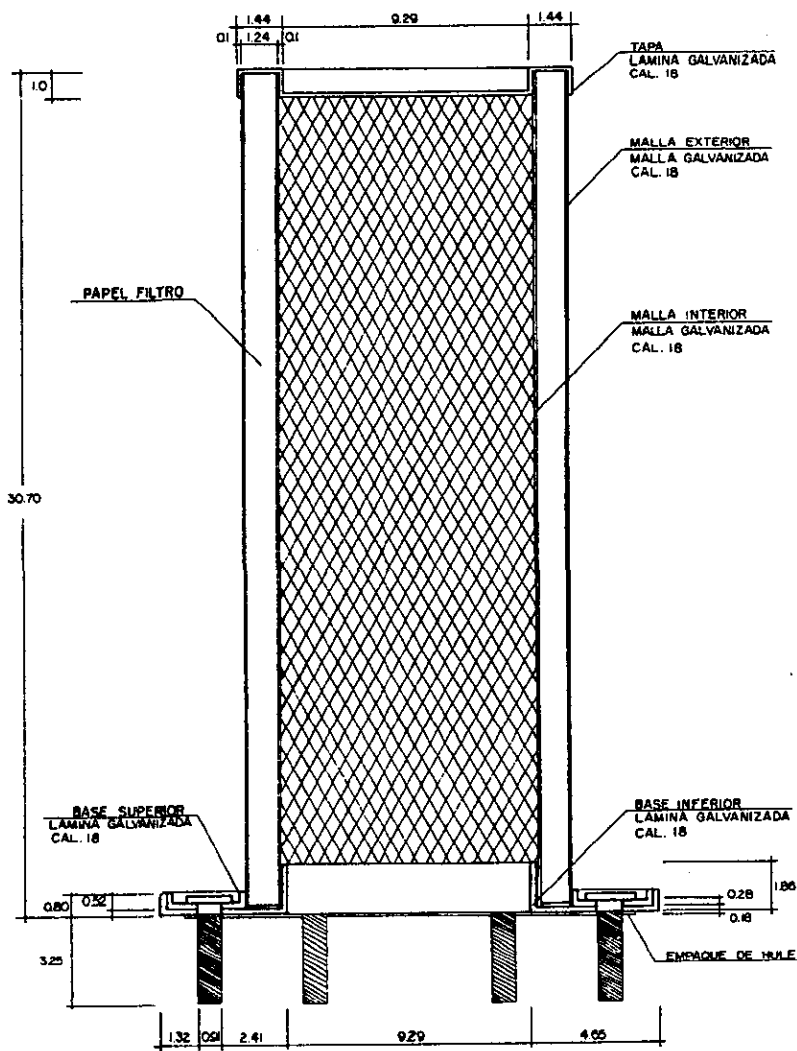
FILTRO  
PRIMARIO

FILTRO  
SECUNDARIO

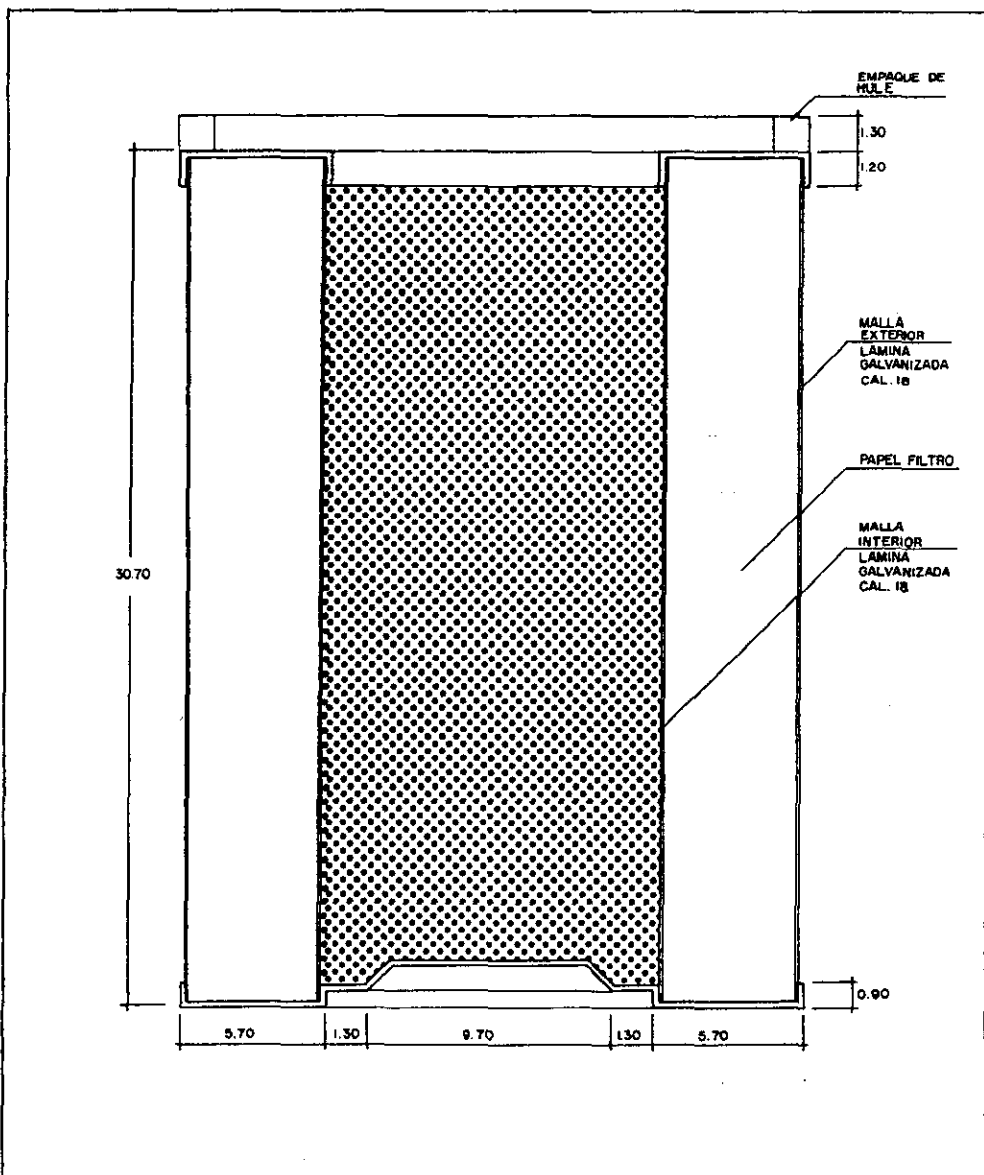
U.N.A.M.	FACULTAD DE INGENIERIA	TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA AREA INDUSTRIAL	
	PROYECTO: FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL	PRESENTA: GERARDO CAMPOS PAREDES	PLANO
	DISPOSICION DE CUERPOS	ASESOR: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA	
		ESCALA: 1:50	ACOT: \$m



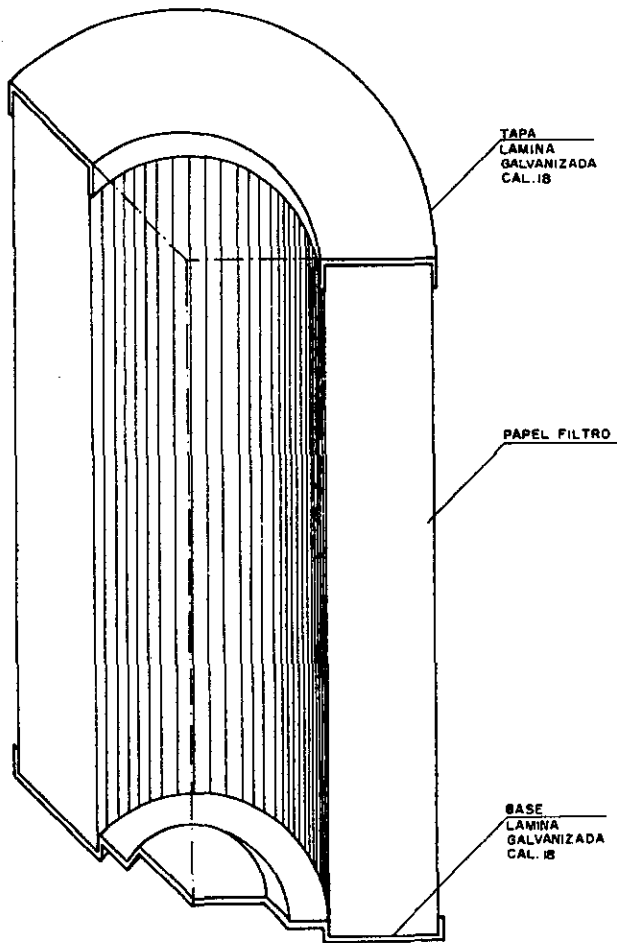
<b>U.N.A.M.</b>	<b>FACULTAD DE INGENIERIA</b>	TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA AREA INDUSTRIAL		<b>PLANO F-1</b>
	PROYECTO: FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL	PRESENTA: GERARDO CAMPOS PAREDES		
	FILTRO INTERIOR	ASESOR: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA		
		ESCALA: 1/20	ACOT: sh	



<b>U.N.A.M.</b>	<b>FACULTAD DE INGENIERIA</b>	TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA AREA INDUSTRIAL		<b>PLANO</b> F-2
	PROYECTO: FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL FILTRO INTERIOR	PRESENTA: GERARDO CAMPOS PAREDES ASESOR: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA	ESCALA: 1:20	



U.N.A.M.	FACULTAD DE INGENIERIA	TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA AREA INDUSTRIAL		PLANO F-3
	PROYECTO: FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL	PRESENTA: GERARDO CAMPOS PAREDES		
	FILTRO EXTERIOR	ASESOR: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA		
		ESCALA: 1:20	ACOT: CMS	



<b>U.N.A.M.</b>	<b>FACULTAD DE INGENIERIA</b>	TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA AREA INDUSTRIAL	
	PROYECTO: FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL	PRESENTA: GERARDO CAMPOS PAREDES	
	FILTRO EXTERIOR	ASESOR: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA	<b>PLANO</b> F - 4
		ESCALA: 1:25	ACOT: $\varnothing$

## Proceso de la Malla.

Previamente recibida y probada, la malla pasa a las Cizallas; las cuales son accionadas por medio de un pedal y cortan los tamaños específicos para cada modelo de filtro. Una vez que la malla ha sido cortada y cilindrada a una medida especificada, pasa a la punteadora para las tapas y bases, donde se une con el papel filtrante.

## Proceso de Papel.

Una vez probadas las especificaciones del proveedor, el papel entra a la máquina donde se da el destensado del rollo, el plisado, el cortado y la formación del cartucho del papel.

Después de que las bases y las tapas han sido punteadas con la carcasa de malla, se mete el cartucho de papel en la parte metálica, pasándose todo a la mesa de ensamble final; de ahí sale el producto terminado para ser empaquetado. Es aquí donde se le colocan tornillos, rondanas y tuercas.

Es importante señalar que en algunos casos las necesidades de filtrado hacen indispensable el uso de filtro primario y filtro secundario, lo anterior, asegura la calidad del aire que entra al motor para la combustión.

## Listado de Maquinaria.

METAL FILTRO PRIMARIO		
<u>Clave en Diagrama</u>	<u>Descripción de Maquinaria y Equipo</u>	<u>Unidades</u>
1	Cortadora y Roladora.	1
2	Almacén temporal de malla para cilindro interior.	1
3	Punteadora F.P. / malla int. / base de filtro.	1
4	Almacén temporal de base de filtros.	1
5	Almacén de moldes punteado cilindros.	1
6	Almacén temporal de malla interior con base.	1
7	Almacén temporal de cilindros exteriores.	1
8	Punteadora F.P. / malla ext. / soporte / base.	1
9	Almacén temporal de soportes y bases.	1
10	Almacén temporal de cilindro ext. y cilindro int.	1
11	Mesa de ensamble Filtro Primario.	1
12	Almacén temporal de tapa de Filtro Primario.	1
13	Almacén temporal de junta de hule.	1

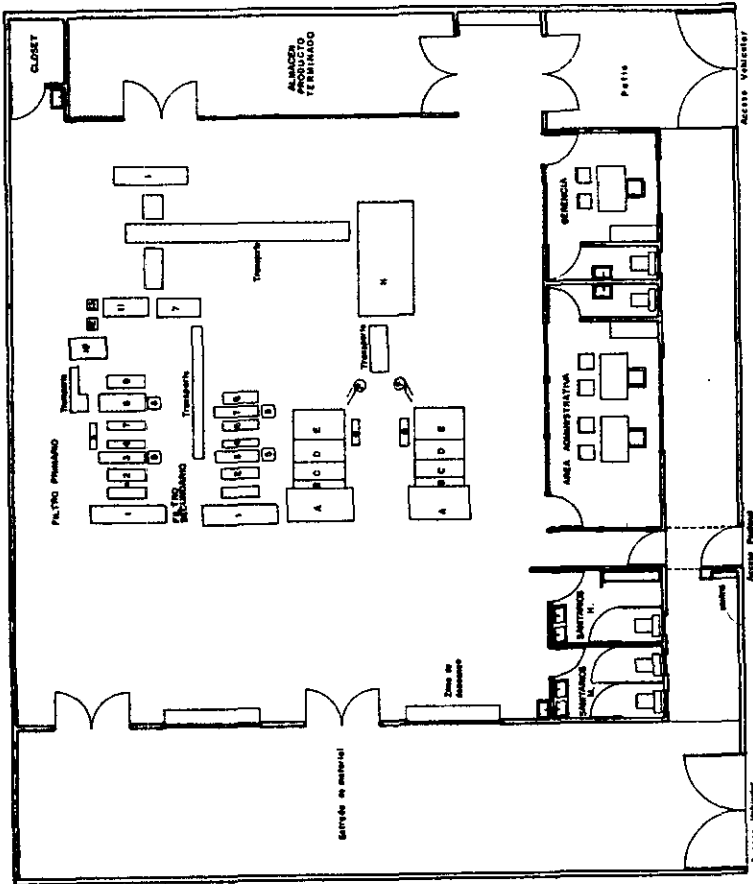


METAL FILTRO SECUNDARIO		
<u>Clave en Diagrama</u>	<u>Descripción de Maquinaria y Equipo</u>	<u>Unidades</u>
1	Cortadora y Roladora.	1
2	Almacén temporal de malla para cilindro exterior.	1
3	Punteadora F.S./malla ext. / base sup / tapa sup.	1
4	Almacén temporal de base y tapa superior.	1
5	Almacén de moldes punteado cilindros.	1
6	Almacén temporal de malla interior.	1
7	Punteadora F.S. / malla int. / base inferior.	1
8	Almacén temporal de base inferior.	1
9	Mesa de ensamble Filtro Secundario.	1

PROCESO DE PAPEL		
<u>Clave en Diagrama</u>	<u>Descripción de Maquinaria y Equipo</u>	<u>Unidades</u>
A	Rack para rollo de papel y destensadora.	2
B	Luz de inspección.	2
C	Plizadora.	2
D	Entintado.	2
E	Area de cortado de papel.	2
F	Area de pegado de papel y anillo plástico.	2
G	Almacén temporal de anillos de plástico.	1
H	Horno.	1
I	Mesa de ensamble final	1

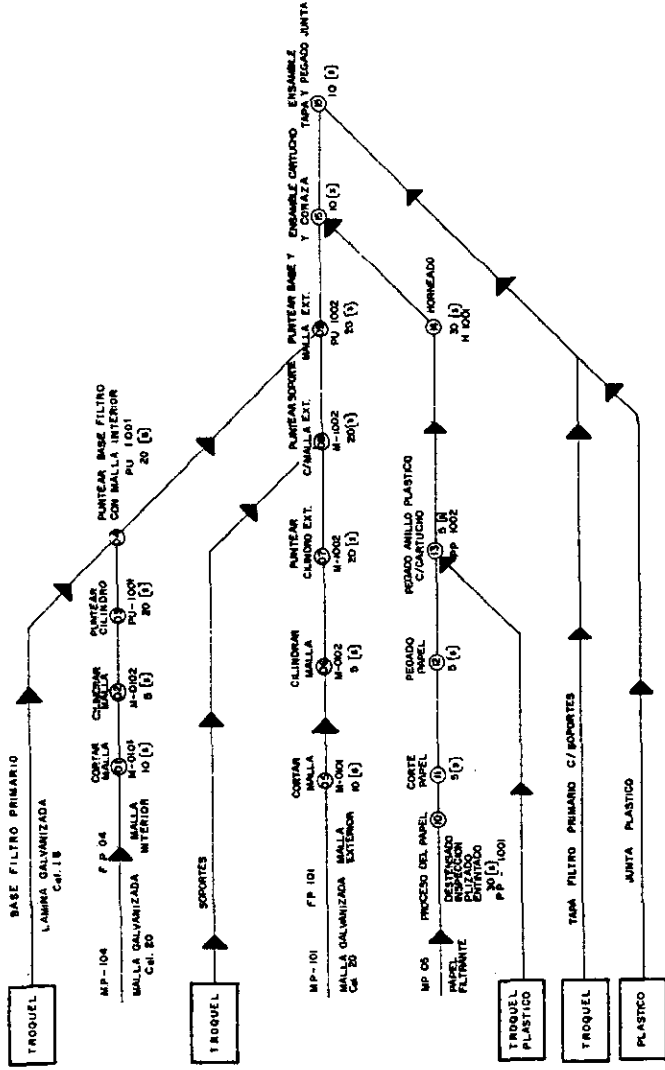
### Distribución De La Planta.

La distribución de la planta se ha hecho en base al proceso de fabricación, montando dos líneas para cortado, cilindrado y punteado de las mallas, pegado de papel y ensamble. Cada línea es para filtro exterior e interior respectivamente y por último una de ensamble final.



<b>U.N.A.M.</b> FACULTAD DE INGENIERIA PROYECTO: FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL PLANTA DE FABRICA	TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO EN FABRICACION AREA INDUSTRIAL AUTORA: ANA CAROL SANCHEZ MEJIA ASESOR: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA ESCALA: 1:100	<b>PLANO</b> A-1
	ACCESO VEHICULO ACCESO VEHICULO ACCESO VEHICULO	

FILTRO PRIMARIO



<p><b>U.N.A.M.</b></p>	<p>FACULTAD DE INGENIERIA</p>	<p>TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO EN ELECTRICIDAD INDUSTRIAL</p>
	<p>PROYECTO FILTROS DE AIRE PARA MOTOR DIESEL LINEA DE MOTOCICLOS</p>	<p>ASESORA: ING. CARLOS GONZALEZ PAREDES ING. CARLOS GONZALEZ PAREDES</p>
<p>MOTOR DIESEL LINEA DE MOTOCICLOS</p>		<p>ESCALA:</p>
		<p>PLANO L-1</p>



## ASPECTOS FINANCIEROS.

La rentabilidad se mide a través del análisis de las inversiones requeridas para la operación y funcionamiento de nuestra empresa, del precio del producto, del tamaño de la empresa, del volumen de producción, análisis de costo y ventas.

### Inversiones.

	Costo Unitario	Total	Dep. Anual (10%)	Dep. Mensual
2 Cizalladoras	17,460	34,920	3,492	291
2 Roladoras	15,404	30,809	3,081	257
4 Punteadoras	15,000	60,000	6,000	500
2 Máquina Plizadora	100,000	200,000	20,000	1,667
1 Horno Electrico	40,000	40,000	4,000	333
Otros		50,000	5,000	417
<b>TOTAL</b>		<b>415,729</b>	<b>41,573</b>	<b>3,464</b>

Inversiones	Total
Cizalladoras	34,920
Roladoras	30,809
Punteadoras	60,000
Máquina Plizadora	200,000
Horno electrico	40,000
Otros	50,000
Mobiliario	50,000
3 PC's	30,000
	<b>495,729.00</b>

### Mano De Obra Directa.

Para la correcta operación de la planta se va a contratar a 13 trabajadores, los cuales tendrán un salario de \$1,500.00 al mes.

Dentro de la operación directa, se erogarán \$19,500.00 mensuales por concepto de mano de obra, por lo que el costo de mano de obra por cada filtro es \$3.255.

### Materia Prima Directa.

Para los requerimientos de materia prima, tomamos un promedio de los consumos para los distintos modelos que vamos a fabricar, ya que estos varían de dimensiones.

a) Malla galvanizada calibre 18.

Costo real de \$ 811.00 por rollo de 110,000 cm<sup>2</sup>.

Requerimiento promedio de consumo de malla : 1,536.5 cm<sup>2</sup>.

Si tomamos el costo por centímetro cuadrado de malla es de \$ .007373 por lo que podemos decir que el costo promedio de malla es de \$ 11.327.

b) Papel filtro.

El papel filtro cuesta \$ 48.00 por Kg , su peso es de 140 grs por cada metro cuadrado. Si los requerimientos para cada filtro es en promedio de 2.5 m<sup>2</sup> y el gramo cuesta \$ .048, entonces el costo de cada filtro por concepto de papel filtrante es de \$ 16.80 .

### Costos :

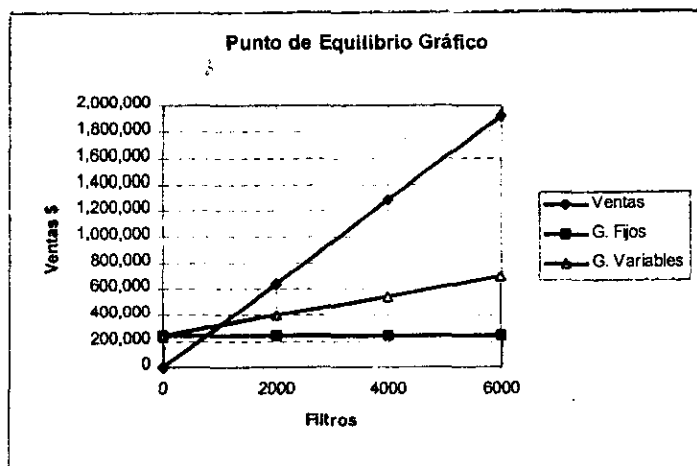
Costo por cada Filtro	
Mano de Obra Directa	3.255
Malla Galvanizada	11.32
Tapas y bases	60
Papel Filtro.	16.8
	<b>91.38</b>

Estrategias para Elevar la Competitividad  
de la Pequeña y Mediana Empresa.

PRONOSTICO DE VENTAS				
AÑO	VOL DE PRODUCCIÓN	COSTO	INGRESO	UTILIDADES
1	6000	548,280.00	1,920,000.00	1,371,720.00
2	6185	695,121.72	2,434,219.20	1,739,097.48
3	6375	881,290.96	3,086,157.87	2,204,866.91
4	6571	1,117,320.50	3,912,700.39	2,795,379.88
5	6773	1,416,564.08	4,960,609.59	3,544,045.51

GASTOS FIJOS	
5 Secretarías	15,000
1 Director General.	50,000
5 Ejecutivos.	125,000
13 Obreros.	19,500.00
6 Empleados.	24,000.00
Depreciación Mensual	3,548.00
Otros	10,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>247,048.00</b>

GASTOS VARIABLES	% Sobre Vtas.	\$
Costos de Producción	0.50%	9,600.00
Ventas Comisionables	5%	96,000.00
Mantenimiento	0.10%	1,920.00
Materia Prima		528,720.00
Publicidad	3%	57,600.00
<b>TOTAL</b>		<b>693,840.00</b>



## ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

Tomando en cuenta los datos proporcionados por la empresa estudiada. "Filtros Eficientes", a continuación se detallan algunas áreas de oportunidad de mejora dentro de la empresa antes mencionada. Estos puntos se agruparon en 7 elementos que llamaremos procesos, los cuales son:

- Proceso de Dirección.
- Proceso de Ventas.
- Proceso de Producción.
- Proceso de diseño e innovación tecnológica.
- Proceso de Calidad.
- Proceso de desarrollo humano.
- Proceso Financiero.

Algunas de estas estrategias son aplicables a la industria analizada, y otras de ellas son puntos en los que el Gobierno puede apoyar.



**PROCESO DE DIRECCIÓN**

VISIÓN	DIAGNÓSTICO	CURSOS DE ACCIÓN
1) Continuidad	<p>1.a) El 90% de las Empresas quiebran antes de los 5 años.</p> <p>1.b) Capital limitado para iniciar operaciones y permanencia en el mercado.</p> <p>1.c) Falta de conocimiento sobre el rubro donde quieren interactuar.</p>	<p>1.a.i) Buscar cursos de capacitación continua y/o Diplomados, participando en uno al año como mínimo.</p> <p>1.a.ii) Buscar asociarse con gente que si tenga los conocimientos, para de esta forma lograr mayor permanencia en el mercado.</p> <p>1.a.iii) Contratar a gente con conocimientos y continuar con ésta, tratando que el 20% de los empleados ya tengan conocimiento y experiencia.</p> <p>1.a.iv) Contratar grupos de consultores.</p>
	<p>1.b) Capital limitado para iniciar operaciones y permanencia en el mercado.</p>	<p>1.b.i) Buscar socios capitalistas.</p> <p>1.b.ii) Analizar programas de préstamos.</p> <p>1.b.iii) Que los bancos y entidades crediticias den informes, estrategias y alternativas de acción antes de prestar el dinero.</p> <p>1.b.iv) Buscar alianzas industriales, en donde se compartan recursos.</p>
	<p>1.c) Falta de conocimiento sobre el rubro donde quieren interactuar.</p>	<p>1.c.i) Creación de una cámara de comercio que de instrucción sobre lo que se debe y no se debe hacer.</p> <p>1.c.ii) Buscar la asociación de gente que tenga el conocimiento sobre el rubro.</p>

<p>2) Rentable          Buscar rentabilidad mayor a la Banca.</p>	<p>2.a) Incrementar utilidades.</p> <p>2.b) Mejorar estudio de mercado.</p> <p>2.c) Evitar descapitalización antes de 3 años.</p>	<p>2.a.i) Buscar una buena administración reduciendo los costos.          2.a.ii) Asesoría adecuada para eficientar la Empresa en 20% anual.          2.a.iii) Mejorar procesos de trabajo.          2.a.iv) Empezar con el concepto de dar valor agregado.</p> <p>2.b.i) Hacer uso de estudios de mercado al inicio de la evaluación de los proyectos.          2.b.ii) Asesoría especializada.          2.b.iii) Programas gubernamentales de apoyo a la formación de la PME y asesoría constante por parte de gobierno.</p> <p>2.c.i) Hacer un programa de ahorro y reinversión.          2.c.ii) Asociación.          2.c.iii) Formación de cámaras para apoyo a la PME, que muestre alternativas de inversión de acuerdo a las necesidades e intereses de la empresa.</p>
<p>3) Buscar que el 80% de los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y resultados personales y económicos.</p>	<p>3.a) Mal programa de capacitación.</p>	<p>3.a.i) Es necesario fomentar y promover la capacitación continua con dos cursos al semestre como mínimo.          3.a.ii) Hay que hacer que los empresarios vean la capacitación de sus empleados como una inversión necesaria para sus negocios, evaluando la productividad antes y después de los cursos.          3.a.iii) Dar apoyo económico para capacitación.          3.a.iv) Hacer estos cursos 100% deducibles de impuestos.</p>

Estrategias para Elevar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.

	<p>3.b) 90% de los trabajadores no están conformes con sus sueldos, ni con sus prestaciones, viéndose esto reflejado en su productividad</p> <p>3.c) La mayoría de los empleados, trabajan 30% más de horas al día, mismas que no son remuneradas.</p>	<p>3.b.i) Dar sueldos realmente competitivos estando por lo menos al parejo de la inflación.</p> <p>3.b.ii) Asegurarse de que el 80% de los empleados tengan cubiertas sus necesidades primordiales con educación para sus hijos y diversión.</p> <p>3.b.iii) En base a competencias de productividad y eficiencia, dar a los ganadores incentivos especiales.</p> <p>3.c.i) Dar la justa retribución de acuerdo al trabajo y capacidad del trabajador, estando por arriba de la media, pagando los tiempos extras como lo marca la ley.</p> <p>3.c.ii) Por política de la empresa hacer respetar los horarios de entrada y salida, haciendo con esto a la gente más eficiente, y respetando el tiempo de actividades personales de la gente.</p> <p>3.c.iii) Mejorar prestaciones a trabajadores en un 10% anual de acuerdo al nivel profesional y de trabajo.</p>
--	--	---

**PROCESO DE VENTAS**

<p>1) Manejar volúmenes altos de ventas aprovechando la capacidad instalada en un 80% por lo menos.</p>	<p>1.a) No se aprovecha ni el 80% de la capacidad instalada de producción.</p> <p>1.b) No hay rotación de productos en inventario, tardando un promedio de 60 días dicha rotación del inventario de producto terminado.</p> <p>1.c) Poca diversificación de productos.</p>	<p>1.a.i) Se pueden formar grupos de 10 compradores para elevar pedidos y distribución a un solo punto.</p> <p>1.a.ii) Manejar precios competitivos 10% por abajo de la media con mejor servicio.</p> <p>1.a.iii) Manejar 3 promociones al año en donde se bajen los precios quedando con 10% de utilidad.</p> <p>1.b.i) Hacer una buena planeación de ventas para poder dar datos claros al departamento de producción, como consecuencia de esto se manejarán inventarios ágiles.</p> <p>1.b.ii) Promociones y descuentos que van del 10% al 30% por volumen de compra en tiempo corto (un mes), buscando que el cliente compre más productos en tiempo reducido, bajar con esto nuestro inventario (rotación) y manejar precios bajos con el cliente.</p> <p>1.c.i) Buscar asociarse con otros productores.</p> <p>1.c.ii) Trabajar como productor y como comercializador de otros productos, manejando 70% de lo vendido producido por nosotros, y 30% producido por otros.</p> <p>1.c.iii) Percibir las necesidades de los clientes, manteniendo el 80% de la cartera de venta anualmente.</p>
<p>2) Servicio como valor agregado, aumentando 20% de los clientes anualmente.</p>	<p>2.a) 30% de los rechazos son consecuencia de defectos por mal manejo en la distribución.</p>	<p>2.a.i) Buscar un buen sistema de embalaje y diseño de éste, logrando un 20% anual menos de rechazos por defectos de embalaje.</p>

<p>3) Buscar que el 90% de los clientes sigan con nosotros (continuidad) durante 10 años como mínimo.</p>	<p>2.b) Los productos tardan 20% más del tiempo establecido en llegar al cliente.</p> <p>2.c) El 20% de los pedidos llegan en partes.</p>	<p>2.a.ii) Buscar el medio de distribución (Transporte) adecuado, siendo un 20% más rápido, 20% más barato y 20% menos de devoluciones por defectos de embalaje</p> <p>2.a.iii) Comunicación con el cliente para que este proponga formas de solucionar problemas, lográndose con atención personal y una junta trimestral para ver sus necesidades.</p> <p>2.b.i) Buscar rutas de distribución adecuadas, bajando en un 80% las quejas por tardanza.</p> <p>2.b.ii) Mantenimiento adecuado de los transportes, bajando en un 30% las descomposturas .</p> <p>2.b.iii) Buscar un buen control de entradas de pedidos y salidas de producto con el 100% de los pedidos entregados a tiempo.</p> <p>2.c.i) Cuidar el estimado de venta para no quedarnos cortos de producto por mala mezcla de la producción, logrando que el 100% de los pedidos entregados estén completos.</p> <p>2.c.ii) Control adecuado del llenado de pedidos.</p>
<p>3) Buscar que el 90% de los clientes sigan con nosotros (continuidad) durante 10 años como mínimo.</p>	<p>3.a) El 40% de los clientes de las empresas cambian cada dos años de proveedores.</p> <p>3.b) 20% de los clientes insatisfechos con la calidad de los productos.</p>	<p>3.a.i) Buscar dos cursos al año de relaciones humanas y ventas para los vendedores (capacitación).</p> <p>3.a.ii) Manejar bonos a vendedores por cartera antigua.</p> <p>3.a.iii) Control y conciencia de las necesidades del cliente.</p> <p>3.b.i) Buscar comunicación continua con los clientes.</p> <p>3.b.ii) Mejora continua de diseño de producto, proceso, materia prima etc.</p>

<p>3.c) Clientes insatisfechos por servicio ineficiente.</p>	<p>3.c.i) Buscar buena relación con el cliente. 3.c.ii) Manejar productos de buena calidad y enviarlo en buenas condiciones. 3.c.iii) Dar en general buen servicio, manteniendo el 80% de los clientes y buscar 20% de clientes nuevos.</p>
--	---

**PROCESO DE PRODUCCIÓN**

<b>VISIÓN</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>
<p>1) Programa de reducción de Costos (mejora en 50%).</p>	<p>1.a) El 30% de los costos de proceso se pueden reducir o eliminar.</p> <p>1.b) Mejorar selección de materia prima, evitando problemas en el proceso e incremento de costos.</p> <p>1.c) Más del 30% de los recursos se desperdician por mala administración, producción y mantenimiento.</p>	<p>1.a.i) Realizar verdaderos estudios sobre los costos de los procesos y como reducir el 20% anual. 1.a.ii) Hacer uso adecuado de la maquinaria de acuerdo al volumen y tipo de producción. 1.a.iii) Evitar traslados innecesarios y hacer que cada actividad le genere valor agregado al producto.</p> <p>1.b.i) Tener control sobre la compra de la materia prima, eliminando el 20% de ella que afecta más en nuestros costos de producción y cambiándola por materia prima adecuada en el lapso de un año. 1.b.ii) Control sobre la calidad de la materia prima. 1.b.iii) Reducir desperdicios en un 60% anual.</p> <p>1.c.i) Hacer cálculo real de las necesidades de la empresa en cuanto al uso de la energía, teniendo que estar ésta en relación al tipo de maquinaria, maximizando el uso de luz sola.</p>

<p>2) Disminuir los accidentes del personal en un 80% en un año.</p>		<p>1. c.ii) Dar el adecuado mantenimiento preventivo a la maquinaria, planteando un programa apegado a las necesidades 1. c.iii) Eliminar tiempos muertos de maquinaria en un 20%.</p>
<p>2.a) Más del 20% de ausencias son por causa de accidentes dentro del área de trabajo.</p>	<p>2.a.i) Dar la capacitación adecuada buscando reducir un 90% en los accidentes. 2.a.ii) Brigadas o campañas de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo para el primer año. 2.a.iii) Bonificaciones a trabajadores con menos accidentes en el transcurso de 6 meses o un año. 2.a.iv) Dar al trabajador la carga de trabajo adecuada y el equipo necesario para realizar su trabajo, basándonos para esto en un estudio de tiempos y movimientos.</p>	<p>2. a.i) Dar la capacitación adecuada buscando reducir un 90% en los accidentes. 2. a.ii) Brigadas o campañas de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo para el primer año. 2. a.iii) Bonificaciones a trabajadores con menos accidentes en el transcurso de 6 meses o un año. 2. a.iv) Dar al trabajador la carga de trabajo adecuada y el equipo necesario para realizar su trabajo, basándonos para esto en un estudio de tiempos y movimientos.</p>
<p>2.b) La falta de mantenimiento de las instalaciones y del equipo son las causas del 30% de los accidentes en las empresas.</p>	<p>2. b.i) Dar el mantenimiento adecuado a las instalaciones haciendo un plan de mantenimiento preventivo para erradicar el 80% de problemas. 2. b.ii) Planear el crecimiento de la empresa para de esta forma erradicar el "bomberazo" e instalaciones inadecuadas del equipo. 2. b.iii) Dar el equipo necesario a los trabajadores para evitar actividades riesgosas.</p>	<p>2. b.i) Dar el mantenimiento adecuado a las instalaciones haciendo un plan de mantenimiento preventivo para erradicar el 80% de problemas. 2. b.ii) Planear el crecimiento de la empresa para de esta forma erradicar el "bomberazo" e instalaciones inadecuadas del equipo. 2. b.iii) Dar el equipo necesario a los trabajadores para evitar actividades riesgosas.</p>
<p>2.c) Mejores diseños de la maquinaria pueden disminuir accidentes por distracción de los trabajadores.</p>		<p>2. c.i) Hacer cuadrillas de seguridad en las industrias. 2. c.ii) Pasar videos y evidencias de accidentes industriales, en donde se puedan ver las consecuencias de los descuidos que causan los accidentes.</p>

Estrategias para Elevar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.

<p>3) Buscar la Mezcla adecuada de Producción en donde se elabore en un 80% los productos que más se venden y reporten mayores utilidades, y el otro 20% los que menos utilidades reportan.</p>	<p>3.a) No se conocen los productos que impactan en mayor porcentaje la utilidad de la empresa.</p> <p>3.b) En general no hay una buena comunicación entre departamentos, ventas - producción, por lo que es común que se venda menos de lo que se produce.</p>	<p>2.c.iii) Procurar modificar diseño de máquinas para evitar errores de trabajadores.</p> <p>3.a.i) Producir lo que realmente se va a vender, manejando proporciones y mezclas adecuadas.</p> <p>3.a.ii) Tener un buen departamento de ventas, que registre lo que el cliente realmente quiere, haciendo estadísticas y proyecciones de ventas.</p> <p>3.a.iii) Hacer encuestas y control estadístico para ver tendencias de venta.</p> <p>3.b.i) Estrechar comunicación entre departamentos .</p> <p>3.b.ii) Ayudarnos del equipo de cómputo y redes (tecnología en general) para tener la información necesaria en el momento preciso.</p>
---	---	---



**PROCESO DE DISEÑO E INOVACIÓN TECNOLÓGICA**

		<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>VISIÓN</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>		
1) Buscar en la gente excelente habilidad y actitud para ver las necesidades de la Empresa de acuerdo al desarrollo del producto, del mercado, y tecnología.	<p>1.a) No se conoce la maquinaria existente en el mercado para mejorar el proceso.</p> <p>1.b) No hay conocimiento sobre las necesidades del mercado y desarrollo de este en cuanto a productos que se manejan, por lo que los niveles de venta pueden mejorar en un 30% al atacar el mercado que no está cubierto.</p> <p>1.c) Falta de diseñadores para maquinaria específica, por no tomarse en cuenta la creatividad del diseñador mexicano.</p>	<p>1.a.i) Buscar capacitación continua.</p> <p>1.a.ii) Conocer las necesidades de la empresa con datos reales del mercado nacional, internacional y su proyección de ventas.</p> <p>1.a.iii) Apoyar a las industrias productoras de maquinaria y equipo a organizar congresos y exposiciones, para que de esta forma sean conocidos por empresarios.</p> <p>1.b.i) Control estadístico ágil sobre las necesidades del mercado y proyección de crecimiento, ganando 20% más de clientes al año por conocer sus necesidades.</p> <p>1.b.ii) Analizar competencia y ver lo que otros hacen , para hacerlo de una forma más eficiente.</p> <p>1.b.iii) Mejoras a los productos hechos por la competencia.</p> <p>1.c.i) Hacer que las escuelas y universidades fomenten la creatividad técnica, lográndose por medio de materias en las carreras de ingeniería y diseño, que impulsen la creatividad y el análisis.</p> <p>1.c.ii) Mejorar la auto-estima y la confianza de los diseñadores mexicanos, viéndose esto reflejado en un</p>	

		<p>aumento de diseños al año, y mayor exportación de esta maquinaria.</p> <p>1.c.iii) Erradicar el malinchismo por medio de campañas que muestren lo bueno que es el diseño mexicano y que compañías que lo usan.</p>
<p>2) Asistencia a congresos y exposiciones.</p>	<p>2.a) No hay fomento de congresos sobre el ramo del diseño de maquinaria en el extranjero, 80% de la PME no sabe lo que realmente existe y donde lo pueden conseguir.</p> <p>2.b) En México no hay exposiciones ni congresos de talla internacional sobre avances en maquinaria, ni sobre el desarrollo nacional de este campo.</p> <p>2.c) No se cree que lo que se ve en el extranjero se pueda aplicar en México, por lo que solo empresas grandes aplican.</p>	<p>2.a.i) Estrechar lazos entre sectores productivos de distintos países.</p> <p>2.a.ii) Crear una dependencia gubernamental dedicada al estudio de tecnologías extranjeras, y al fomento en México de congresos internacionales. Dándose como consecuencia una mejora de la maquinaria nacional y una menor importación de estos equipos.</p> <p>2.b.i) Promover el intercambio tecnológico entre países y elevar la exportación de esta.</p> <p>2.b.ii) Apoyar la producción de maquinaria y equipo en México.</p> <p>2.b.iii) Fomentar las Ferias y exposiciones de Diseño industrial y maquinaria.</p> <p>2.c.i) Analizar y conocer los aspectos técnicos de la maquinaria y el país de donde viene la maquinaria, contando con instalaciones adecuadas para sus especificaciones.</p> <p>2.c.ii) Asesoría técnica sobre la forma de adaptar las tecnologías extranjeras en nuestro país, buscando con esto, contar con más equipo de calidad internacional.</p>

Estrategias para Elevar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.

<p>3) Apoyo gubernamental al 100% de la PME para invertir en maquinaria, equipo y capacitación a usuarios.</p>	<p>3.a) No hay apoyo por parte del gobierno para comprar maquinaria, viéndose en el hecho de que el 80% de la maquinaria de esta empresa tiene parches o es maquinaria improvisada.</p> <p>3.b) Capital insuficiente para la compra de maquinaria y equipo.</p>	<p>3.a.i) Descuento en impuestos por comprar maquinaria.</p> <p>3.a.ii) Ampliar el rango de importaciones.</p> <p>3.a.iii) Apoyo por parte del gobierno a empresas productoras de maquinaria y equipo por medio de condonación de impuestos y/o préstamos accesibles para las necesidades del productor.</p>
	<p>3.c) No hay planes financieros adecuados a las necesidades de rubros de producción.</p>	<p>3.b.i) Hacer un plan económico para elevar el poder adquisitivo de la nación, elevando las compras de productos nacionales, y pudiendo comprar maquinaria con su propia ganancia.</p> <p>3.b.ii) Conocimiento para lograr una buena administración y bajar costos.</p> <p>3.b.iii) Crear créditos adecuados para los empresarios nacionales con intereses atractivos para la inversión.</p> <p>3.c.i) Promover planes de financiamiento con instituciones bancarias, manejando créditos con intereses atractivos.</p> <p>3.c.ii) Hacer planes de crédito teniendo como garantía la propia maquinaria y/o la producción, por lo que el crédito se puede ampliar.</p>

**PROCESO DE CALIDAD**

VISIÓN	DIAGNÓSTICO	CURSO DE ACCIÓN
<p>1) Lograr cerrar rangos de error.</p>	<p>1.a) Hay rangos de error muy amplios que sobrepasan el 10%.</p> <p>1.b) Se tienen muchos errores al definir rangos de error para las piezas, por lo que hay rechazos por mal ensamble del producto.</p> <p>1.c) Mejorar el control estadístico de la calidad.</p>	<p>1.a.i) Mejorar las herramientas con que se trabaja para evitar problemas de mediciones.</p> <p>1.a.ii) Hacer conocer al operador la importancia de hacer bien su trabajo, midiendo sus rechazos y tiempo en hacer las piezas.</p> <p>1.a.iii) Capacitación para el operador.</p> <p>1.b.i) En base a estadísticas y el diseño, se debe delimitar bien el rango de error.</p> <p>1.b.ii) Capacitación para gerentes y supervisores.</p> <p>1.d.iii) Promover supervisores con verdadero conocimiento, contando con experiencia y/o estudios que avalen sus conocimientos.</p>
<p>2) Lograr el rechazo de uno al millar.</p>	<p>2.a) El costo de los productos se eleva en un 15% por rechazos al final del proceso de producción.</p>	<p>1.c.i) Cursos y educación continua.</p> <p>1.c.ii) Mejorar los sistemas de lectura en las máquinas, hacer tablas de verificación más accesibles para el obrero.</p> <p>1.c.iii) Hacer uso de las herramientas estadísticas de una manera apropiada.</p> <p>2.a.i) Estudiar bien el diseño de las piezas para hacer utilizable el 100% de la producción.</p> <p>2.a.ii) Llevar el control adecuado de los productos surtidos por los proveedores para de esta forma homogeneizar características de materia prima.</p> <p>2.a.iii) Buena comunicación entre departamentos de diseño</p>

Estrategias para Elevar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.

	<p>2.b) Revisar estándares de calidad de proveedores para que estén de acuerdo a normas de diseño.</p> <p>2.c) No se tiene maquinaria en buenas condiciones para cerrar rangos de aceptación y evitar rechazos.</p>	<p>y de producción para que todos tengan el mismo plano, buscando cero errores por incongruencia de planos e información.</p> <p>2.b.i) Buscar 100% de proveedores certificados.</p> <p>2.b.ii) Tener laboratorios para verificar la calidad del 100% de los productos.</p> <p>2.c.i) Es necesario acortar el tiempo de reinversión en maquinaria.</p> <p>2.c.ii) Buscar nuevas herramientas de acuerdo a diseño del producto.</p>
<p>3) Lograr procesos más eficientes.</p>	<p>3.a) Por no hacer las cosas bien, se repiten y se pierde 20% del tiempo haciéndolo dos veces.</p> <p>3.b) Al no contar con maquinaria adecuada al proceso, los tiempos son más largos.</p>	<p>3.a.i) Concientizar a trabajadores sobre importancia de su trabajo y hacerlo bien.</p> <p>3.a.ii) Implantar bonos por eficiencia y productividad.</p> <p>3.a.iii) Dar un buen mantenimiento a las herramientas de la maquinaria.</p> <p>3.b.i) Acortar tiempos de reinversión.</p> <p>3.b.ii) Estar al tanto de las nuevas tecnologías, acudiendo a exposiciones internacionales o nacionales.</p> <p>3.b.iii) Fomentar el diseño de acuerdo a necesidades específicas.</p>

**PROCESO DE DESARROLLO HUMANO**

VISIÓN	DIAGNÓSTICO	CURSOS DE ACCIÓN
<p>1) Tomar en cuenta la pirámide de Maslow para de esta manera llenar las necesidades primordiales, de los trabajadores, viéndose esto reflejado en la actitud en general de las personas, como la hora de llegada al trabajo, las ideas nuevas que aportan al grupo, productividad, etc...</p>	<p>1.a) No se toma en cuenta los elementos inter-personales, por lo que aunque estén bien remunerados al no tener lazos personales, no logran el compromiso esperado.</p> <p>1.b) Buscar los resultados intangibles, que también son remunerantes, y hacerlos saber al empleado.</p>	<p>1.a.i) Concientizar a la gerencia para darse cuenta de lo importante que es para el empleado que se atiendan sus necesidades personales.</p> <p>1.b.i) Es importante encontrar escalas, fuera de la monetaria, donde se pueda medir el avance de los empleados de forma personal, pudiendo ser lo creativo que alguien es para hacer su trabajo, las capacidades de liderazgo, actitud hacia el trabajo y el evaluar si el empleado puede traer beneficios futuros en su área a la empresa.</p>
	<p>1.c) El jefe directo no conoce las necesidades básicas de la persona, conviviendo con esta durante ocho horas, pero realmente no sabe lo que lo motiva.</p>	<p>1.c.i) Conocimiento de las necesidades personales más generales por medio de cursos, hacer juntas creativas y de relación periódicas en donde el jefe se puede dar cuenta de las personas que tiene en su equipo.</p> <p>1.c.ii) Buscar un ambiente adecuado de trabajo, en donde el trabajador esté bien.</p> <p>1.c.iii) Tener mayor comunicación entre los jefes y el empleado, entendiendo el perfil de la persona para poder enfocar bien su trabajo de acuerdo a las características personales.</p>

<p>2) Elaborar e implantar programas de excelencia para trabajadores, en donde de acuerdo a sus evaluaciones y resultados se podrán ganar un bono especial.</p>	<p>2.a) No hay parámetros para evaluar la eficiencia ni la productividad de las personas.</p>	<p>2.a.i) Usar grupo de consultores para hacer pruebas y evaluar la productividad personal, haciéndose esto cada seis meses o un año. Esto servirá para ser tomado como base para aumentos de sueldos y bonos especiales, lográndose esto desde las capas más bajas de la empresa hasta las más altas. 2.a.ii) Planificar un sistema de seguimiento para dichas pruebas en donde se siga el desarrollo y desempeño del 100% de los empleados.</p>
	<p>2.b) Los supervisores son gente que realmente no tienen el respeto moral de las personas que serían sus subalternos, ni la preparación adecuada para su cargo.</p>	<p>2.b.i) Hacer un sistema de evaluación y selección del nuevo supervisor en donde interviene el jefe de éste y los subalternos, creando una conciencia de responsabilidad para todos los empleados en donde se den cuenta de las consecuencias que puede traer el seleccionar a un mal supervisor. 2.b.ii) Capacitar constantemente a los supervisores para que ellos sean el ejemplo a seguir del área que dirigen, tomando el doble de cursos que los empleados que son sus subalternos.</p>
<p>2.c) No existe un sistema de sucesión de puestos, por lo que cuando una persona deja el puesto, no se tiene</p>		<p>2.b.iii) Implantar un sistema de desempeño para el supervisor, donde todos puedan dar sus puntos de vista sobre todo lo relacionado con este. 2.c.i) Es importante que los jefes de las personas estén conscientes que cualquiera de sus supervisores puede irse de la empresa o mejorar dentro de la empresa, por lo que siempre se debe tener otra persona para que ocupe el</p>

	<p>pensada ni entrenada otra para que ocupe su puesto.</p>	<p>puesto vacante, lográndose esto en base a esfuerzo, resultados, actitud, aptitud, y un seguimiento metódico de sus evaluaciones. Siendo la gente que va a ocupar el nuevo puesto seleccionada por el que lo ocupa actualmente y el jefe inmediato.</p> <p>2.cii) Concientizar a la gente sobre la posibilidad que tienen de mejorar de situación, por lo que al esforzarse y trabajar bien, pueden obtener resultados satisfactorios en la selección de candidatos para otros puestos mejores, siendo éstos de mayor responsabilidad y mejor pagados.</p> <p>2.c.iii) Hacer que el entrenamiento del seleccionado se de con 2 meses de anticipación para de esta forma hacerlo paulatinamente y se capte perfectamente todos los puntos que tiene que hacer en su nuevo puesto.</p>
<p>3) Lograr un sistema de capacitación continua en donde los empleados puedan ir a dos cursos al semestre, cubriendo aspectos relacionadas a su trabajo y a la forma de sacar lo mejor de ellos.</p>	<p>3.a) No se invierte en capacitación, ni dan facilidades para lograrla por cuenta del empleado.</p> <p>3.b) No hay cursos adecuados a las necesidades del pequeño empresario en México, y los que llegan a existir son muy caros.</p>	<p>3.a.i) Hacer un programa Nacional de capacitación en donde se fomenta ésta por medio de ayuda en pago de impuestos y otros aspectos remunerativos para la empresa.</p> <p>3.a.iii) Crear una oficina gubernamental que apoye y promueva la capacitación, por medio de elaboración de cursos adecuados al entorno que vive el país y la región donde se encuentra la Empresa.</p> <p>3.b.i) Elaborar un programa nacional para analizar las necesidades específicas por Rubro y dar soluciones con empresarios.</p> <p>3.b.ii) Lograr intercambio tecnológico y comercial con otros países.</p>



**PROCESO FINANCIERO**

VISIÓN	DIAGNÓSTICO	CURSOS DE ACCIÓN
1) Tener una ganancia neta del 30%.	1.a) Podemos ver como el 70% de las PME manejan una ganancia neta menor al 20%	1.a.i) Como alternativa, encontramos que la reducción obsesiva de costos y gastos es de las alternativas más usadas hoy en día por las compañías. Esto muchas veces es perjudicial para la organización.
2) Tener una tasa interna de retorno del 30% (ROI)	2.a) En el 70% de la PME la tasa interna de retomo es muy baja debido a sus malos procesos administrativos.	2.a.i) La alternativa hoy en día es invertir fuertemente en tecnología para de esta manera mejorar todos los procesos administrativos, en sistemas y producción.
3) Tener alto flujo de efectivo operativo.	3.a) La PME tiene problemas con cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios.	3.a.i) Es necesario tener un estricto control del capital de trabajo lográndose por medio de un mayor plazo para pagar las cuentas, un menor plazo de tiempo para cobrar las cuentas y un inventario ágil con circulante de una semana

## CONCLUSIONES

---

Para concluir efectuaremos algunas reflexiones sobre las tres interrogantes fundamentales propuestas, es decir, las que se refieren al marco económico mundial, a las políticas económicas y de fomento que pueden adoptar los gobiernos y a las estrategias empresariales.

Hay coincidencia generalizada de que la economía mundial ha experimentado un proceso creciente de globalización acompañado por una mayor regionalización. Hoy, la mayoría de los países están más integrados a la economía mundial que en el pasado y las políticas de apertura comercial y financiera constituyen componentes recurrentes en todos los programas de ajuste. Al mismo tiempo, se ha producido el estrechamiento en la constitución de bloques comerciales, lo que altera la relación entre países y lleva a la relación económica e industrial entre regiones. Este proceso afecta también a las empresas, en particular a las grandes corporaciones, las que también experimentan un proceso de internacionalización creciente. En el extremo, como bien lo sugiere Reich (1992), se torna cada vez más difícil hablar de empresas o de economías de tal país, pues en un marco de creciente movilidad e integración de capitales, tecnología y mercados, el concepto de nacionalidad comienza a perder vigencia.

Se requiere además agregar dos características adicionales que son importantes para identificar los problemas y oportunidades que pueden confrontar las microempresas. Por un lado, se registra un proceso de descentralización de la producción y por ende, del proceso de trabajo como respuesta a las fluctuaciones de demanda y a la necesidad de recomponer los márgenes de ganancia. Todo

ello en presencia de un cambio radical de tecnología que hace posible y rentable tal descentralización. Por otro lado, este proceso no se da de manera homogénea, sino que un porcentaje significativo de la población va quedando al margen donde los menos educados ven caer sus ingresos cuando los más calificados los ven mejorar; pero también es característica de los países en desarrollo, los que por razones estructurales presentan una difusión más restringida de los frutos del progreso técnico. A diferencia de los países desarrollados, en los países en desarrollo el rezago no se produce solo como consecuencia de los menores niveles educacionales, sino que responde a características más profundas como la distribución de activos y de oportunidades en un marco de acelerada expansión de la población y de inexistencia de redes de protección social. El resultado histórico ha sido la emergencia del sector informal en general y de microempresas en particular, respondiendo a una lógica de sobrevivencia. Por ello, el problema no es sólo de personas marginadas, sino de unidades económicas que pueden permitir la sobrevivencia a bajo nivel, pero con escasas posibilidades de expansión futura.

Este es el problema que se deriva de la nueva situación de modernización, el de una creciente marginalización de personal y microempresas. Pero también hay nuevas oportunidades. La respuesta no es sólo apoyar la sobrevivencia, sino fundamentalmente, buscar la integración a los sectores más avanzados. Esta integración se visualizaba en el pasado como un tránsito de personas hacia empleos modernos; hoy día, se enfoca de manera más amplia donde la integración puede también producirse entre empresas o unidades productivas de diversos tamaños y características. Existen consensos sobre la prioridad a asignar la educación y capacitación como instrumento para aumentar la igualdad de oportunidades de las personas. Hay cambios tecnológicos que hacen posible descentralizar en un ambiente económico que lleva a la mejora económica. El desafío para las microempresas, es cómo perfeccionar su articulación para acceder a los mercados de productos y recursos y así participar más plenamente del dinamismo económico. Estos mercados imponen nuevas condiciones de producción que las microempresas deben alcanzar, así como la apertura de canales inexistentes para comercializar. Requieren, además, de amplias posibilidades de acceso al capital, al conocimiento, a la tecnología y a los insumos.

Son estas combinaciones de oportunidades que emergen del cambio en la economía moderna con la necesidad de la misma de recurrir a nuevas formas de asociación productiva y de organización del proceso de trabajo y de desafíos por transformar productivamente las microempresas, aprovechando sus ventajas comparativas al utilizar adecuadamente el escaso capital disponible, y subremunerar el trabajo, las que pueden enmarcar una nueva etapa de desarrollo

que integre personas y empresas a niveles de ingresos crecientes. La pregunta siguiente, cuyo contenido se desprende de la anterior, es: ¿Cómo promover esa mayor articulación productiva en un contexto de transformación?

Hemos concentrado la propuesta efectuada en este trabajo en el ámbito de la política económica, hasta la institucional, incluyendo intervenciones directas en diversos campos. Para referirnos específicamente a la segunda interrogante planteada, conviene entonces sintetizar la esencia de nuestra propuesta en tres aspectos. El primero es que una política macroeconómica adecuada que asegure el crecimiento sostenido en un marco de estabilidad de precios es un requisito indispensable para promover la integración de las microempresas al desarrollo productivo. Ello, porque disminuye la presión por actividades de sobrevivencia mediante la creación de empleos productivos y porque genera oportunidades crecientes de acceso a mercados más rentables.

El segundo aspecto se refiere a evitar la discriminación en contra de las microempresas en el acceso a la institucionalidad vigente y a los mercados. Ello puede llevar a generar un marco institucional diferente, que sin dejar de cumplir su función esencial de regulación en diferentes ámbitos, permita una incorporación progresiva de las microempresas, el acceso sea a los mercados, por falta de canales de comercialización o a los recursos, por falta de calificaciones o de patrimonio que permita acceder al crédito es sumamente difícil y complicado.

Por último, el objetivo debe ser la búsqueda de resultados sistémicos, es decir, de aquellos que afectan a un gran número de microempresas y se mantienen sin necesidad de intervención. Ello no excluye, sino por el contrario, hace necesario dichas intervenciones directas de manera temporal, para asegurar las condiciones de reacción automática que ni el mercado, ni las características de las microempresas permiten alcanzar de manera espontánea.

La tercer interrogante se refiere a qué estrategia empresarial puede seguirse. Tal como correctamente se plantea, hay que distinguir entre las estrategias empresariales individuales y colectivas. Dentro de las primeras parece claro que la transformación productiva de las empresas modernas se plantea en un doble contexto de re-definición de estrategias de competitividad y productividad. Las primeras consisten en re-definir la relación con los clientes que a diferencia del pasado demanda productos más específicos, de mayor calidad y con servicio garantizado por parte de los productores. Ello ha llevado a la sustitución creciente de la producción en masa que aseguraba un bajo costo pero con estandarización y baja calidad de los productos, por el uso de tecnologías más flexibles que permiten responder a las nuevas demandas por especificidad y calidad sin aumentar los costos. Las estrategias de productividad se traducen en la

incorporación de esas nuevas tecnologías que hacen factible el aumento de la eficiencia, las que no sólo involucran nuevas máquinas, sino fundamentalmente, una diferente organización del trabajo.

La estrategia de los microempresarios no puede ignorar estos nuevos desafíos que deben enfrentar las empresas, aunque se requiere redimensionarlos de acuerdo con sus características propias. Las microempresas pueden producir a pedido del cliente y asegurar servicios posteriores, pues ello es una de sus características esenciales de producción, pero se requiere mejorar la calidad, incorporar nuevos diseños y abrir canales de comercialización. A su vez, la flexibilidad existente en la producción debe reforzarse con un aumento de la productividad, lo que va desde una ampliación de equipos hasta un uso más adecuado de los tiempos y materias primas y particularmente, de una mayor disciplina de producción en un contexto donde seguramente aumentará la división del trabajo.

Estas tareas requieren también de nuevas habilidades gerenciales, pues la superación de la producción de subsistencia hace necesario reemplazar las relaciones familiares dentro de la empresa por relaciones laborales más formales, las relaciones personales con los clientes por un mercado más exigente y el establecimiento de nuevas relaciones antes innecesarias. Dentro de estas últimas, existe necesidad de aprender a relacionarse con el sistema financiero y con el gobierno en distintas esferas, desde las de regulación y fiscalización hasta aquellas que permiten aprovechar las oportunidades de las nuevas políticas de fomento de la microempresa que se están implantando crecientemente.

De hecho, así como hay un cambio en la cultura del gran empresario que se internacionaliza, existe también necesidad de un cambio en la cultura del microempresario. Esa nueva cultura se forjará en la práctica, enfrentando los desafíos y aprovechamiento de las oportunidades, pero para las nuevas generaciones la necesidad del cambio cultural requiere también modificar los contenidos de la educación.

Hay también desafíos en términos de nuevas estrategias grupales de los microempresarios. Por cierto, la prevaleciente actitud de comportamiento individualista, producto del exacerbado ambiente competitivo en que debe desarrollarse, tiene que adaptarse a la posibilidad de asociación para la obtención de beneficios colectivos. Ello ocurre por ejemplo, cuando la compra de insumos se facilita al efectuarse en mayores cantidades o cuando las garantías por crédito se establecen de manera colectiva o cuando se establecen canales de comercialización para mercados que demandan mayor escala de producción. Hay

entonces un primer desafío de pasar del individualismo a la posibilidad de asociación productiva.

Existe también un segundo desafío de incorporación gremial más amplio, que no compete exclusivamente a los microempresarios, sino principalmente a las organizaciones empresariales en general. En alguna medida ello ha estado ocurriendo de manera lenta, pues paulatinamente se han identificado ideológicamente los pequeños productores como empresarios y se tienen que superar las relaciones de competencia, muchas veces percibida como desleal, en algunos sectores específicos.

La germinación empresarial puede traducirse en un doble beneficio. Por un lado, en la medida que las organizaciones desarrollen este nuevo servicio, pueden prestar cooperación técnica en mercadeo, prácticas gerenciales y, especialmente, en proporcionar información sobre nuevos diseños y calidades y en identificar posibilidades de subcontratación entre empresas. Por otro, al internalizar los intereses de los microempresarios, pueden representarlos gremialmente frente a las instituciones y políticas públicas.

Cabe finalizar recordando que no todos los que laboran en las microempresas son empresarios, sino que también hay un considerable número de trabajadores que están en peores condiciones que los trabajadores organizados de los sectores modernos al tener salarios bajos y empleos inestables y sin protección. Por ello y dado que la mayor competitividad y productividad debe alcanzarse en un marco de mayor equidad para que no sea adulterado, cabe también promover la incorporación creciente de los trabajadores a los sindicatos, comenzando por la promoción de la organización sindical en la empresa cuando así correspondiere. Ello requiere vencer obstáculos de diferente índole. Algunos que se refieren a los propios microempresarios que acostumbrados a relaciones paternalistas de trabajo verán cómo amenaza la organización sindical en sus empresas, y otro referente a los trabajadores ya sindicalizados que tiende a percibir a este grupo de ocupados como compitiendo, paradójicamente al igual que los empresarios, también de manera desleal, en el mercado de trabajo al aceptar puestos mal remunerados y sin protección. Su incorporación plena, por el contrario, puede contribuir a avanzar en el a mejoría de las condiciones de empleo y puede como subproducto, reforzar la legitimidad de las organizaciones sindicales como actores nacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Soria G. Federico, Ruiz D. Clemente.  
Propuestas de acción para impulsar el desarrollo  
competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa.  
Nacional Financiera.  
México.  
1997.

Ensayos:

- Competitividad de la microempresa en un contexto  
De recesión y apertura económica.  
Mercedes Inés Carazo.  
Catedrática Universidad de Perú.
- La experiencia de Corea, desarrollo e incentivos  
para la pequeña y mediana empresa coreana.  
Nakki Baek  
Director de la División de la Pequeña y Mediana  
Industria del Instituto Coreano de Industria,  
Economía y Comercio.
- Potencialidades para la cooperación internacional.  
Claudio Cortelesse  
Asesor del Banco Interamericano de Desarrollo.

- La nueva empresa.  
M.S.S. El Namaki  
Director general de Netherlands International  
Institute for Management. Maastricht.
- Comunidades locales y mercados globales.  
Michael Piore  
Catedrático de Massachusetts Institute of  
Technology MIT, USA.
- Fomento Productivo de la microempresa urbana.  
Victor Tockman  
Director del programa de empleo en América  
Latina PREAL / OIT. Organización Internacional  
del Trabajo.
- La PME, recursos y Áreas de aprovechamiento.  
Mauricio de María y Campos.  
Director general de la Organización de las  
Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial  
(ONUDI)

---

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.  
La competitividad de la empresa mexicana.  
Nacional Financiera.  
México.  
1997.

---

Zamora G. Enrique.  
El equilibrio financiero de las empresas.  
México.  
1995.

---



David Linowes.  
Strategies for survival.  
American management association.  
U.S.A  
1972.

---

Ticker Robert.  
Como administrar el Futuro.  
Grijalbo.  
México D.F.  
1993

---

González Lourdes, Mayoral Isabel, Becerril Isabel.  
El Financiero.  
México.  
1996 - 1997.

---

Página internet INEGI.

---

Centro de Estudios Económicos del  
Sector Privado, A. C .

- Información Básica Sobre la Toma de Decisiones.  
México D.F. 1996.
- Alternativas para el Microcrédito.  
México D.F. 1996.
- El medio ambiente y la empresa mexicana.  
México D.F. 1997.

---

- Pequeña y Mediana Empresa. Los avances hacia la modernización.  
México D.F. 1997.

---

U.S. Industrial Outlook 1996.  
Department of Commerce :Breau of the Census,  
International Trade Administration.  
U.S.A 1997.

---

Grupo Financiero Banamex – Accival.  
Examen de la Situación Económica de México.

- Número 868 (Junio 1997).  
México D.F. 1997.
- Número 859 (Octubre 1996).  
México D.F. 1996.

---

Conference on the need of a new Economics of  
Science, University of Notre Dame.  
March 13-16, 1997.

A conference dedicated to the evaluation of  
alternative Aproaches to Economic Analysis of  
Science.

Sponsored by: National Science Fundation.

- Global Difusion of Information Technology.  
Sayta Pakash.  
Bentley College.  
1997
-

Estrategias para Elevar la Competitividad  
de la Pequeña y Mediana Empresa.

Catalogo de Membranas, Cartuchos y Ultrafiltración.  
Representante Gelman Ciencia.  
(Sistemas de Microfiltración)  
Durango 246 – 9 piso.  
Col Roma.  
México D.F.

---

Papel filtro "Grado Estándar"  
Interfilter S.A.  
Av. Universidad 1861- 7 piso.  
México D.F.

---

Catalogo de Motores Perkins.  
U.S.A. 1984.

---

## INDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	i
<u>ANHELOS Y ASPIRACIONES.</u>	
<b>CAPITULO I.</b>	
<u>SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PME).</u>	1
• Economía.	9
• Políticas.	13
• Banca y Crédito.	18
• Exportación.	27
<b>CAPITULO II</b>	
<u>DIFICULTADES TECNOLÓGICAS V.S. UTILIDADES.</u>	33
• Cuadrantes de dificultad tecnológica V.S. utilidad.	34
• Análisis de la participación porcentual por gran división de actividad económica.	41

<b>CAPITULO III</b>	
<b><u>FACTORES DE COMPETITIVIDAD.</u></b>	52
• Potencialidades para la cooperación internacional.	54
• Actuaciones del Banco en Favor del Desarrollo del sector privado.	56
• Posibles contenidos de un programa de PME en América Latina y el Caribe.	57
• Promoción de la articulación entre empresas.	59
• La dinámica contemporánea del Empresario.	61
• Elección de estrategia gubernamental selectiva.	68
• Reinención de la capacitación de desarrollo empresarial.	70
• Fomento a la verdadera globalización.	71
• Comunidades locales y mercados globales el papel cambiante de las PME en las economías.	72
<b>CAPITULO IV</b>	
<b><u>OBTENCIÓN DE RECURSOS Y ÁREAS DE APROVECHAMIENTO.</u></b>	77
• Como superar las limitaciones.	79
• Hacia un desarrollo compatible con el cuidado del medio ambiente.	80
• PME: Restricciones al crecimiento y potencial para la innovación.	86
• Restricción macroeconómica y respuestas estratégicas.	87
• Políticas de estabilización, macroeconomía - financiera y sus efectos sobre la PME.	87
• Apertura y el reto Asiático.	88
• Mecanismos para romper el círculo del bajo valor agregado.	89
• Reorientación de la gestión tecnológica del estado.	90
• Dando contenido a la eficiencia microeconómica.	91
• La necesidad de un marco macroeconómico de crecimiento.	91
• Fomento productivo de las microempresas urbanas.	92
• Lineamientos generales para una estrategia de apoyo.	95
• Lecciones de la experiencia.	97
• De las experiencias piloto a los efectos masivos.	99

<b>CAPITULO V</b>	
<b><u>CASO DE APLICACIÓN.</u></b>	<b>102</b>
• Antecedentes generales.	102
• Antecedentes técnicos.	104
• Mercado.	110
• Proceso de producción, planos y diagramas.	114
• Aspectos financieros.	125
• Estrategias para elevar la competitividad de la Empresa.	128
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	