



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"PROPUESTA DE UN DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD  
INTEGRAL DE EXPORTACIÓN PARA LAS  
PYMES EN MÉXICO"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A N :

**EDUARDO BUSSEY CASTILLO**

**MILDRETT DE JESÚS MORENO MORENO**

ASESOR: L.A. REGINO QUIROZ SOLIS.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un diagnóstico de competitividad integral de ---  
 exportación para las PyMES en México."

que presenta el pasante: Eduardo Bussey Castillo.  
 con número de cuenta: 9429114-4 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Enero de 2004

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO L.E. Sofía del Carmen Mora Suárez

PRIMER SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

SEGUNDO SUPLENTE LAE. Luis Roberto Guanes García



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautilán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un diagnóstico de competitividad integral de --  
exportación para las PyMES en México."

que presenta la pasante: Mildrett de Jesús Moreno Moreno,  
 con número de cuenta: 9429193-4 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautilán Izcalli, Méx. a 20 de Enero de 2004

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO L.E. Sofía del Carmen Mora Suárez

PRIMER SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

SEGUNDO SUPLENTE LAE. Luis Roberto Guanes García



# Agradecimientos

The word 'Agradecimientos' is rendered in a bold, black, sans-serif font. Below the main text, there is a smaller, semi-transparent version of the same word, which is slightly offset and appears to be casting a shadow or is a reflection of the text above.

Eduardo Bussey C.

En primera instancia quiero agradecer a la **Universidad Nacional Autónoma de México** (U.N.A.M.), por haberme dado las herramientas y el espíritu para convertirme en un persona útil para mi país. Llevaré siempre con orgullo mi identidad azul y oro, predicaré con el ejemplo a todo lugar al que vaya, difundiré los valores que me inculcaste y exaltaré tu nombre, buscare con ahínco el poder devolverte de todas forma a mi alcance todo lo que me diste ; sin temor a equivocarme se que estudie en la mejor universidad de América Latina.

Ahora se ve y se siente que los egresados de la U.N.A.M. no son bien recibidos en el mercado laboral, nos quieren etiquetar como personas poco preparadas con poca utilidad práctica , personas flojas e irresponsables, esto me llevo a reflexionar sobre algunas cuestiones en particular, ¿ es posible calificar a la máxima casa de estudios por un evento (huelga) maquinado por un montón de revoltosos, que solo perseguían fines políticos?, ¿Cómo es posible olvidar de manera tan abrupta, donde se formaron los premios novel en ciencias, artistas, creativos, filósofos junto con los investigadores que dan certitud y confianza a muchos sectores de nuestra sociedad? Olvidaron ya, ¿ dónde estudiaron sus padres y sus abuelos?, ¿qué el verdadero tesoro de la universidad nacional, está en las personas que la integran?.

Con mi humilde esfuerzo y con determinación haré que esos rumores, creencias y tendencias negativas para nuestro país, dejan de hacerse escuchar por corazones con poco valor nacional.

Yo tuve la oportunidad de estudiar en la **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan**, lugar donde se forman personas exitosas, donde se hace énfasis a el legado que la U.N.A.M nos da; solo encontré amor, dedicación, paciencia, alegría y enseñanza para y de toda la comunidad universitaria.

Quisiera subrayar de manera especial a todos los profesores que dejaron en mi su sello personal , su ejemplo y dedicación siempre será un valor muy apreciado por mi. No cabe y duda alguna, que cuando pones dedicación y amor a lo que haces termina, por añadidura, de manera natural difundiéndose a todo lo que tocas, y son ellos que inculcaron en mi el amor, respeto y admiración por la U.N.A.M, me enseñaron que solo con trabajo, esfuerzo, honestidad, empeño y humildad se puede alcanzar la felicidad profesional y personal.

No quiero exagerar en mis comentarios pero la palabra gracias no transmite mi sentir por ustedes, solo me queda devolverles de alguna manera con mi trabajo e infinita exaltación, todo lo que sembraron en mi.

#### **PROFESOR REGINO QUIROZ S:**

Quiero agradecer el tiempo y dedicación que nos brindo como nuestro asesor; la paciencia y sabiduría con que nos guió para concluir este trabajo, de manera mas personal la instrucción que me dio como profesor y la confianza y amistad que siempre me brinda, deseo para usted y todos sus seres queridos la mejor salud posible y que todos sus deseos sigan haciéndose realidad.

**PADRE:**

La manera en que afrontas caminar por la vida, tu amor incondicional y tu apoyo en todo momento siempre ha sido un bastión y ejemplo en mi persona, no encuentro la manera para poder agradecerte lo que eres, porque el tenerte a mi lado me hace ser una persona mejor, no puedo pedir alguien mejor, pues ya lo tengo a mi lado y lo que es mejor es mi padre. Gracias por darme el mejor regalo que alguien puede recibir, la alegría por vivir. **TE AMO PAPÁ.**

**MADRE:**

El amor que siento por ti va mas allá de mi entendimiento de lo que he aprendido para poder expresar lo que en un ser humano se convierte cuando solo ha recibido amor en toda la extensión de la palabra, solo me queda llevar en mi corazón todo el amor que depositaste en mi, para que yo pudiera ser feliz, significas mucho, **TE ADORO.**

**AZAREL:**

Juntos hemos crecido y compartido nuestras vidas, hemos jugado, reído, soñado y llorado juntos. Pero también casi sin darme cuenta te he visto convertirme en un ser humano mágico lleno de amor para todas las personas que te rodean. Me llena de alegría y orgullo que seas mi hermana, mi fiel amiga y confidente, te amo más de lo que las palabras pueden expresar. Por todo lo que eres y me haces ser, mil gracias. **SIEMPRE ESTAS EN MIS PENSAMIENTOS Y ORACIONES**

**JAIME:**

Existen etapas en la vida en donde, la búsqueda por nuestro yo personal es más evidente que en otras, tu marcas y marcaras siempre un diferencia en esa etapa de mi vida, me hiciste recordar que los sueños son realizables si se tiene fé y dedicación, gracias por todo el amor que me das y todo el apoyo que recibo de ti, eres el mejor hermano que alguien puede tener, **TE QUIERO MUCHO.**

**ALEJANDRA:**

Aunque todavía eres muy pequeñita tu ya me has dado un enorme regalo, la mejor dosis de inocencia, sencillez y amor incondicional que se puede pedir, gracias anticipadas por todas las alegrías, sonrisas, juegos que compartiremos juntos. Te quiero aun sin conocerte, no solo por el hecho de que seas mi hermana, sino porque dejaste en mi el deseo de superación y le determinación por ser una persona sencilla y amorosa, todos los besos de mi corazón son para ti.

**ABUELITA:**

Desde chico tu me acompañaste siempre en mi recorrido personal, me viste como un hijo más , te agradezco todo el tiempo y amor que me das , pero en especial gracias por hacer énfasis en no desistir sobre seguir mi camino personal, te quiero mucho, siempre estas en mis pensamientos y en mis oraciones.

**A MIS TÍOS Y PRIMOS:**

Las enseñanzas que todos y cada uno de ustedes han dejado en mi no las puedo retribuir con nada, sus palabras de aliento, tienen mucho significado para mi y las valoro mucho, me tome la libertad de tomar ejemplos de vida de cada uno de ustedes, siempre los he sentido cerca y apoyándome incondicionalmente gracias estar siempre pendiente de mi desarrollo y crecimiento personal, SON LO MEJOR DE MI VIDA.

**XASNAT:**

Preciosa, no tengo forma de agradecer tu amor, dedicación, paciencia y cariño que siempre me has dado, este apenas es un pequeño espacio en el que quiero resaltar tu apoyo, soporte y cariño que siempre me haz brindado Gracias por todo el de ánimo que me das, tus palabras de apoyo, gracias por siempre buscar lo mejor para mi, te deseo lo mejor que este mundo le puede dar a un ser humano, siempre estas en mi corazón y en mis pensamientos. TE AMO.

**MILDRETT:**

En mi vida he encontrado personas que te dicen que eres especial, pero la diferencia contigo, es que me haces sentir especial; sabes que tienes y tendrás siempre un lugar muy especial en mi corazón, deseo con todas mis fuerzas que tengas una vida llena de éxitos y felicidad, sabes que siempre contaras conmigo para lo que necesites, TE QUIERO MUCHO, linda.

Desearía tener presente a todas las personas que me ayudaron a formarme como un ser humano integro, ya sea con sus palabras, con una mirada o con la fuerza que inyecta una sonrisa, pero eso no significa que no estén presentes en mi corazón a todas ellas , les deseo la mejor de las situaciones y el mejor de los porvenires, de verdad mis mejores deseos, siempre están en mis oraciones.

Quisiera concluir con un pensamiento.:

*La ocasión hay que crearla  
no esperar a que llegue.*

Sir Francis Bacon

Con admiración y profundo respeto, Eduardo Bussey C.

## AGRADECIMIENTOS

A la **FES Cuautitlan** por ofrecerme un lugar en sus aulas y brindarme la oportunidad de estudiar y prepararme para mi desarrollo profesional.

Por que en ella conocí a muchas personas que son parte muy importante en mi vida personal.

Al **profesor Regino Quiroz** por la asesoría recibida para realizar este trabajo y también por los conocimientos que nos transmitió en clase.

### **A David**

Gracias Amor, por el apoyo que siempre me das, por el cariño que me ofreces y por la dedicación que me entregas y porque siempre me alientas a seguir adelante, eres un motor muy importante en mi vida y en mi corazón. Te quiero muchísimo.

A Isabel, Mariana, Xasnat, Diana, Claudia, Rita, José, Victor, Román, y a todos aquellos que son mis amigos, por brindarme su amistad incondicionalmente, porque siempre me han dado aliento a seguir adelante en los buenos y malos momentos y por haberme aportado siempre algo bueno y positivo para mejorar mi vida, se los agradezco de todo corazón y siempre estarán en mi memoria.

A la **UNAM** por ser mi alma mater, en donde encontré una identidad, una filosofía y un gran cúmulo de conocimientos y aprendizaje.

A **los profesores** Arturo Sánchez Mondragón, Sofía del Carmen Mora Suárez, Jaime Navarro Mejía y Luis Roberto Guanes García, por el tiempo dedicado y por las observaciones y comentarios hechos los cuales permitieron mejorar nuestro trabajo.

Gracias **Eduardo** por realiza este y muchos otros trabajos conmigo, y por la paciencia que tuviste en todo momento, te considero uno de mis mejores amigos, y quiero que sepas que valoro mucho tu amistad y compañía.

**A Fernando** porque sin conocernos te ofreciste a ayudarnos en nuestro trabajo, dedicándonos, tiempo y esfuerzo, y sobe todo porque nos ofreciste tú amistad.

### **A mi Mamá**

Gracias mamá, por darme la vida e inculcarme los valores que ahora poseo y que han sido piedra angular en mi desarrollo.

Gracias mamá por el sacrificio de tu vida e ilusiones, por tu trabajo y desvelo, por tu cariño y comprensión, por tus consejos y regaños, por el esfuerzo supremo que realizaste para que llegará este día tan especial, por todos los regalos que me sigues otorgando incondicionalmente.

Tú lección más importante es la que me diste con tu ejemplo de esfuerzo y trabajo, y han sido ahora mi motor para ir lejos.

El amor y la entrega han sido tu legado, soporte emocional y consejera de mis malos momentos.

“Eres una mujer admirable”  
Te quiero mucho MAMÁ

### **A mi Abuelita**

Ya no estas físicamente conmigo pero siempre estas en mi mente y en mi corazón, quiero agradecerte por tus cuidados y por ese gran amor que me brindaste, a tu lado mi niñez fue hermosa llena de alegría, respeto y bondad. Te quiero mucho abue.

### **A mi hermanita**

El predicar con el ejemplo es una tarea difícil y el pensar que soy un ejemplo para ti me hace ser un mejor ser humano. Gracias hermana por hacer de nosotras una familia. T.Q.M. Princesa.

### **A mi Familia**

A mis tíos y primos porque siempre están al pendiente de mi, me escuchan y me aconsejan y porque me ofrecen su apoyo incondicional.

### **A mis Padrinos**

Por estar siempre al pendiente de nosotras (mi mamá, mi hermana y de mí) por apoyar siempre a mi mami, y por todo el cariño y apoyo que siempre me han brindado, sus consejos me han servido mucho.

“Si quieres plantar para la eternidad... planta ideas.”

**Mildrett de Jesús Moreno Moreno.**

## ÍNDICE

---

	PAG.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	I
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	II
HIPÓTESIS	III
OBJETIVOS	IV
INTRODUCCIÓN	1

### MARCO TEORICO

<b>⌘ CAPÍTULO 1</b>	<b>4</b>
<b>EL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO</b>	
1.1. Conceptos de Comercio Exterior.	5
1.2. Evolución Histórica del Comercio Exterior	6
1.2.1. Los Orígenes del Comercio Exterior Moderno	6
1.2.2. Datos Históricos del Comercio Exterior en México	7
1.2.3. El México Moderno	13
1.3. Situación actual del Comercio Exterior en México	15
1.3.1. Principales Sectores Exportadores	19
1.3.2. Balanza Comercial	21
1.3.3. Tratados Internacionales	25

<b>⌘ CAPÍTULO 2</b>	<b>28</b>
<b>ÁREAS GENERALES DE MAYOR IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>29</b>
2.1. Área de Producción.	30
2.2. Área de Mercadotecnia.	31
2.3. Área de Finanzas	32
2.4. Área de Recursos Humanos	33
<b>⌘ CAPÍTULO 3</b>	<b>35</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMES)</b>	
3.1. Historia del Surgimiento de las Empresas	36
3.2. La Pequeña y Mediana Empresa en México (PyME).	41
3.3. Conceptos	42
3.4. Clasificación de las empresas.	48
3.5. Características	51
3.6. Problemática	54
3.7. Ventajas y Desventajas de las PyMES.	57
3.8. Importancia de las PyMES en la Economía Nacional	64
3.9. La empresa exportadora en México	67
3.10. Mecanismos de apoyo a las PyMES.	76
3.11. Instituciones que intervienen en el proceso de Exportación	88
3.12. Descripción de actividades que forman parte del proceso de exportación.	90



<b>⌘ CAPÍTULO 4</b>	<b>91</b>
<b>GENERALIDADES DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO.</b>	
4.1. ¿Qué es un Diagnóstico y qué debe contener?	92
4.2. Beneficios del Método de Diagnóstico	92
4.3. Como se obtiene un Diagnóstico	93
4.4. Diagnóstico de Competitividad Organizacional	94
4.5. Propuesta de Diagnóstico	95
4.5.1. Aspectos Generales del Diagnóstico	97
4.5.2. Justificación de las Actividades del Diagnóstico.	107
<b>⌘ CAPÍTULO 5</b>	<b>117</b>
<b>ACCIONES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE EXPORTACIÓN DE LAS PyMES EN MÉXICO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO INTEGRAL REALIZADO.</b>	<b>117</b>
5.1. Perfil competitivo de las empresas	118
5.1.1. Perfil de las empresas altamente competitivas	118
5.1.2. Perfil de las empresas medianamente competitivas	119
5.1.3. Perfil de las empresas con baja competitividad.	120
5.2. Propuestas para mejorar la competitividad de exportación de las PyMES en México a partir del Diagnóstico realizado.	122
5.2.1. Propuestas Administrativas	122
5.2.2. Propuestas de Producción	122
5.2.3. Propuestas de Calidad	123
5.2.4. Propuestas de Mercadotecnia	123
5.2.5. Propuestas para el Producto	123
5.2.6. Propuestas de Comercialización	124
5.2.7. Propuestas en Logística	124
5.2.8. Propuestas en Finanzas	124

5.2.9. Propuestas en Recursos Humanos	124
5.3 Modelo de Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción (ECAI)	125

## **CASO PRÁCTICO**

<b>APLICACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO COMPETITIVO A SABRIMEX, S.A DE C.V.</b>	128
Datos generales de la Organización "Sabrimex S.A. de C.V."	129
Misión	129
Introducción a la Empresa	129
Diagnóstico de Competitividad Integral Aplicado	135
Resultados del Diagnóstico de Competitividad Integral Aplicado	144
Acciones propuestas para mejorar la competitividad de exportación de Sabrimex, S.A. de C.V. a partir del diagnóstico realizado	151
CONCLUSIONES	154
ÍNDICE DE CUADROS	156
SIGLAS Y ABREVIATURAS	158
GLOSARIO	160
BIBLIOGRAFÍA	162

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México el 99% de las empresas son consideradas empresas pequeñas y medianas (PyMES), lo cual muestra que son parte esencial para el crecimiento del país.

Las PyMES al no contar con los múltiples apoyos existentes<sup>1</sup>, participan en el mercado con una posición competitiva débil, frente a una difícil competencia con mayores ventajas en muchos aspectos. Sumado a lo anterior, los numerosos procesos de apertura comercial y tratados comerciales firmados por el gobierno, han originado que los pequeños productores enfrenten diferentes obstáculos en la comercialización de sus productos.

No obstante la gran mayoría de estas empresas presentan dificultades para comercializar sus productos al exterior debido a que muchas de estas empresas no cuentan con herramientas administrativas y gerenciales para desarrollar estas actividades en México.

La globalización industrial, ha hecho que los mercados se vuelvan más competidos; esto amenaza a las empresas que no están preparadas para integrarse a este mercado. Sin embargo también, representa una valiosa oportunidad para que las PyMES puedan acceder a nuevos mercados internacionales. En este sentido la exportación representa una vía estratégica para el crecimiento de las PyMES. La exportación demanda que las PyMES sean más competitivas en áreas como la Administración, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, etc.

En México la mayoría de las PyMES no cuentan con un diagnóstico confiable para determinar su capacidad exportadora, por lo cual la interrogante de esta investigación se enfoca a contestar el siguiente cuestionamiento.

¿Cómo diseñar un diagnóstico para las PyMES que nos permita determinar su capacidad exportadora?

Para tal efecto se desarrollará un marco teórico y referencial acerca de las PyMES, situación actual del comercio exterior mexicano y los diferentes planteamientos teóricos para elaborar un Modelo de Diagnóstico Competitivo que será aplicado a un caso real.

---

<sup>1</sup> Los principales problemas que enfrenta un emprendedor al crear una PyME en México son: 1) la escasez y las dificultades para acceder a financiamiento bancario; 2) los burocráticos trámites legales y fiscales.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación guiarán el curso de la tesis y tienen como propósito auxiliar al planteamiento del problema.

1. ¿Cuál es la situación actual del comercio exterior en México?
2. ¿Cuál es la situación actual de las PyMES en México?
3. ¿Cómo diseñar un modelo de Diagnóstico competitivo para aplicarse a un caso práctico?
4. ¿Cómo aplicar el modelo de Diagnóstico Competitivo a una empresa real?

## **HIPÓTESIS**

“Si las PyMES hicieran un diagnóstico competitivo entonces podrían determinar con mayor precisión su capacidad competitiva para exportar”.

## OBJETIVOS

Los objetivos de la investigación como propósito del estudio, se orientan a la búsqueda de respuestas a la situación descrita, identificando los elementos que permitan establecer los resultados concretos en el desarrollo de la investigación. Los objetivos generales y específicos propuestos para la tesis son:

### **Objetivo general:**

Diseñar un Diagnóstico que nos permita evaluar y valorar el nivel competitivo de una PyME que exporta o que desea exportar.

### **Objetivos específicos:**

1. Describir la situación actual del Comercio Exterior en México
2. Analizar la situación actual de las PyMES en México
3. Desarrollar un Diagnóstico Competitivo para determinar la capacidad de exportación y aplicarlo a un caso práctico.
4. Proponer acciones para mejorar, en función de los resultados obtenidos del Diagnóstico Competitivo.

## INTRODUCCIÓN

La PyME en México constituye la base en la que se soportan el mayor número de empleos en la iniciativa privada, ya que cerca del 99% del total de las empresas son PyMES; lo que nos indica que los mexicanos buscan salir adelante estableciendo un negocio familiar, dada la poca oferta de empleos en el mercado laboral. Por lo que el impulso y apoyo a las PyME toma fuerza y relevancia nacional.

Es importante que una PyME tenga solidez dentro del mercado nacional o internacional, es necesario tener una guía que nos señale los parámetros básicos para contar con un proceso interno que permita exportar de manera competitiva.

¿Por qué elegimos los parámetros en la exportación?

Esta actividad demanda calidad tanto en los procesos de elaboración, distribución y conocimiento del mercado, como en el producto o servicio final. Si una PyME tiene calidad de exportación, se aproxima a destacar en el mercado nacional.

Por tal razón se realizó el presente trabajo titulado "Propuesta de un Diagnóstico Integral de Exportación para las PyMES en México" el cual está compuesto por cinco capítulos y el caso práctico, estos son los siguientes:

### **Capítulo 1 "El Comercio Exterior en México"**

El objetivo que persigue este capítulo consiste en ofrecer información sobre el significado del Comercio Exterior, su evolución histórica hasta la época moderna. Se aborda la situación actual del Comercio Exterior en nuestro país analizando los principales sectores exportadores, los tratados internacionales del país y la balanza comercial.

## **Capítulo 2 “Áreas generales de mayor impacto en la empresa”**

Se explican las cuatro áreas principales dentro de una empresa (Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas).

## **Capítulo 3 “Aspectos Generales de las PyMEs”**

En este capítulo se hace una reseña de la historia del surgimiento de las empresas y de la situación actual de la PyME en México. Se definen los conceptos de pequeña y mediana empresa, las características, la problemática y las ventajas y desventajas a las que se enfrentan estas en nuestro país.

La importancia de la empresa exportadora en México y en la Economía Nacional. Mencionamos los organismos que intervienen en el proceso de exportación.

## **Capítulo 4 “Diagnóstico aplicable a una empresa”**

Se define lo que es un diagnóstico, los beneficios que proporciona a la empresa el tener un método de diagnóstico. También enumeramos nuestras pautas para elaborar un diagnóstico. En este capítulo presentamos nuestra propuesta de diagnóstico señalando los aspectos generales y la justificación de las actividades de cada área que comprende.

## **Capítulo 5 “Acciones para mejorar la competitividad para exportar de las PyMES a partir del Diagnóstico Administrativo realizado.”**

Elaboramos un perfil de las empresas de acuerdo a su nivel de competitividad y damos nuestras propuestas para mejorar la competitividad de exportación de las PyMES en México a partir del Diagnóstico realizado. Explicamos brevemente el modelo de Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción (ECAI), el cual nos permite con cuatro estrategias de entrenamiento mejorar la madurez competitiva de una empresa.



## **Caso Práctico**

Nuestra propuesta de Diagnóstico se aplica a la empresa SABRIMEX S.A. de C.V. con el propósito de medir su nivel de competitividad. Concluimos con los resultados que se obtuvieron y las acciones propuestas a seguir para elevar el nivel competitivo de la empresa en el entorno internacional.

El diagnóstico desarrollado se aplico a una empresa real como parte del caso práctico que conforma la tesis

Uno de los principales alcances de esta tesis es que permite confirmar la importancia que tiene el diagnóstico como un instrumento para determinar la competitividad. Los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico permiten desarrollar un conjunto de propuestas encaminadas a mejorar la competitividad de exportación de las PyMES.

Buscar impulsar el desarrollo de las PyMES dentro y fuera del país resulta particularmente emocionante y gratificante, es una pincelada más en la obra "Por un México mejor".

## CAPÍTULO 1

# EL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO



## CAPÍTULO 1

---

### EL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

#### 1.1. Conceptos de Comercio Exterior:

"Conjunto de transacciones comerciales que realizan todos los países del mundo entre sí. El comercio internacional está representado por las importaciones y las exportaciones de los países".<sup>1</sup>

"Es el intercambio de bienes de consumo final, de uso intermedio o de capital que se efectúa entre los residentes de diferentes países. Este intercambio se realiza debido a las diferencias en costos de producción entre los países, adicionalmente, el comercio aumenta el bienestar económico de cada país que participa en estas operaciones, pues en cada una se incrementa el volumen de bienes y servicios disponibles para consumo y aumenta la producción"<sup>2</sup>

"Intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios que son necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas".<sup>3</sup>

"Es la introducción de productos extranjeros a un país y la salida de éstos a otros países."<sup>4</sup>

El Comercio Exterior proporciona a las PyMES una oportunidad de negocios para colocar sus productos y/o servicios en el mercado internacional, esto les traerá un mayor crecimiento y desarrollo económico aunado a un reconocimiento dentro del

---

<sup>1</sup> Zorrilla Arena, Santiago y José Silo, Diccionario de economía, p28.

<sup>2</sup> INEGI, El ABC de la Estadística de Comercio Exterior de México, p1.

<sup>3</sup> Microsoft, Enciclopedia Encarta 2000.

<sup>4</sup> Mercado H., Salvador, Comercio Internacional I, p21.

ambiente empresarial. Esto implicara el hacer un esfuerzo por ser una empresa competitiva a nivel global.

## **1.2. Evolución Histórica del Comercio Exterior**

El economista británico Adam Smith decía en el libro *La riqueza de las naciones* (1776) que “la propensión al trueque y al intercambio de una cosa por otra es una característica intrínseca a la naturaleza humana”. Smith también señalaba que el aumento de la actividad comercial es un elemento esencial del proceso de modernización. En la sociedad moderna, la producción se organiza de forma que se puedan aprovechar las ventajas derivadas de la especialización y de la división del trabajo. Sin el comercio, la producción no podría estar organizada de esta forma.

### **1.2.1. Los Orígenes del Comercio Exterior Moderno**

Aunque el Comercio Exterior siempre ha sido importante, a partir del siglo XVI empezó a adquirir mayor relevancia en el mundo; con la creación de los imperios coloniales europeos, el comercio se convirtió en un instrumento de política imperialista. La riqueza de un país se medía en función de la cantidad de metales preciosos que tuviera, sobre todo oro y plata. El objetivo de un imperio era conseguir mayor riqueza al menor costo posible. Esta concepción del papel del comercio exterior, conocida como mercantilismo, predominó durante los siglos XVI y XVII.

El comercio exterior empezó a mostrar las características actuales con la aparición de los estados nacionales durante los siglos XVII y XVIII. Los dirigentes descubrieron que al promocionar el comercio exterior podían aumentar la riqueza y, por lo tanto, el poder de su país.

## **1.2.2. Datos Históricos del Comercio Exterior en México**

### **1.2.2.1. El México Independiente.**

Hasta antes de 1821 no puede hablarse propiamente de "comercio exterior en México", sino de un intercambio entre la metrópoli, España y su colonia. Al iniciarse el llamado periodo independiente 1821-1887 la actividad comercial con Inglaterra se intensifica abandonándose las prácticas como la piratería y el contrabando, pues una vez consumada la Independencia, la actividad comercial de México con ese país se inicia a través de nuestros primeros "Tratados de Amistad, Navegación y Comercio" en 1827.

El monopolio colonial en el comercio exterior se rompió definitivamente hasta 1820, al desaparecer la prohibición de comercio de otros puertos que no fueran el de Veracruz; es a partir de ese año que se habilitan para el comercio exterior puertos como Mazatlán, Tampico, Acapulco, San Blas, Matamoros y otros. Con ello se van poco a poco facilitando las cosas para la expansión del mercado mundial.

Al consumarse la Independencia se inicia un largo periodo de anarquía que se refleja en la imposibilidad de la burguesía criolla por acumular capital produciendo, comercializando y consolidándose en el poder.

Hasta 1860 la mayor parte del comercio exterior mexicano continuaba efectuándose con Europa, especialmente con Inglaterra, seguida de Francia y en lugar secundario, E.U.A.

### **1.2.2.2. El Inicio del Comercio México-E.U.A.**

El régimen colonial fue siempre un freno a la expansión imperialista norteamericana e incluso, un obstáculo importante para el desarrollo de las relaciones comerciales entre ambos países, lo cual se manifestó en que la mayor parte del comercio con Estados Unidos fue casi inexistente durante los años de la colonia española.

Por estas razones no puede hablarse propiamente de relaciones comerciales entre México y los Estados Unidos sino hasta el México Independiente (1821-1876) y, en

especial, a partir del año 1826 cuando se tienen noticias de los primeros intercambios ya formales, puesto que anteriormente se realizaron algunas transacciones comerciales con Estados Unidos, logradas vía contrabando.

La independencia de México significó no sólo para los Estados Unidos, sino para potencias europeas como Inglaterra y Francia, la posibilidad de invertir directa e indirectamente en la desamparada y desorganizada nación que sin el tutelaje de España se significaba como un gran botín en el futuro. Así, durante los primeros gobiernos mexicanos se establecen tanto relaciones diplomáticas como comerciales.

La composición de las exportaciones mexicanas a ese país fueron principalmente de metales preciosos, tintes, ganado, especias y otros productos agrícolas.

Ellos en cambio enviaron a México manufacturas, maquinaria, tejidos, transporte, papel, granos y armamento, como fruto del derrumbamiento de la agricultura, por efecto de las frecuentes guerras y sublevaciones en todo el país.

A partir de 1860 se van sentando las bases para un mayor predominio norteamericano en México, cuestión que se resolvió en definitiva en el año de 1867, al derrumbarse el inconsistente Imperio de Maximiliano y al abandonar Francia definitivamente sus proyectos de expansión en México.

Desde el punto de vista de las relaciones México-E.U.A. fueron de funesta consecuencia para México la guerra de 1847 por medio de la cual, perdimos la mitad de nuestro territorio, mediante los Tratados de Guadalupe Hidalgo de 1848; y a su vez Santa Anna en 1853 firma el Tratado de la Mesilla que implica la venta de una vasta zona del norte del país.

### 1.2.2.3. Porfiriato: Consolidación del Librecomercio dependiente.

En este periodo de la historia de México, se coincide con la expansión del capitalismo a nivel mundial, la aparición del capital financiero y la exportación de capitales, lo que tiene repercusiones muy claras en el caso mexicano y van imprimiendo el rasgo de país capitalista dependiente.

Desde el triunfo de la reforma, las relaciones diplomáticas quedaron rotas con Inglaterra, en virtud de que apoyaron y reconocieron al gobierno de Maximiliano; esto propició el lento desplazamiento de Inglaterra y Francia no sólo de comercio sino de las inversiones, situación que se había de manifestar en todo su esplendor en la época del porfiriato.

Lo más sobresaliente de las relaciones México-Estados Unidos fueron, sin duda, las grandes concesiones ferrocarrileras, mineras y agrícolas otorgadas de preferencia a inversionistas norteamericanos, tal cuestión se debió a que en aquellos años, el único capital extranjero que estaba dispuesto a invertir en México era el norteamericano. El capital europeo se había retirado del país por los disturbios políticos que restaban seguridad a sus inversionistas, y ante esta situación no había otro camino que aceptar el ingreso de capital norteamericano pese a las repercusiones que podría acarrear.

En las exportaciones a E. U., los metales preciosos ocuparon siempre un puesto mayoritario, seguido de productos agrícolas, especialmente de tipo tropical, como: café, cacao, henequén, chicle, tabaco, productos derivados de las grandes haciendas del porfiriato, muchas de ellas en manos de extranjeros. Asimismo eran importantes dentro de la composición de las exportaciones mexicanas las de petróleo iniciadas en 1907 y extraídas con base en el otorgamiento de las primeras concesiones a compañías extranjeras que empezaron a operar en nuestro país, a partir de 1904.

En el porfiriato, gracias al periodo de paz, se restablece la confianza crediticia de México y se disparan los créditos e inversionistas –importación de capitales-, para realizar grandes negocios en México, avalados por la notable riqueza de oro, plata y productos tropicales que eran la mayor garantía prendaria.

México entra en la era del imperialismo y se vincula la burguesía nacional con el capital financiero internacional, a través del monto creciente de la deuda e inversiones externas y se sientan las bases del modelo de acumulación dependiente de la economía en su aspecto financiero.

Asimismo surge un franco predominio de la dependencia con EUA, siendo de menor importancia las potencias europeas, por lo que se da este proceso de introducción dependiente de la economía norteamericana.

Un factor importante que explica el crecimiento económico registrado durante el porfiriato fue la necesidad de integrar a México al *Sistema de la Economía Mundial*, propiciado por el avance del capitalismo que en esta fase exige en forma voraz alimentos, materias primas tropicales, mineras, metales preciosos y energéticos.

En este desarrollo jugaron un papel importante la expansión de los ferrocarriles y las vías marítimas, así como las inversiones en la minería y la infraestructura.

#### 1.2.2.4. El Comercio Exterior durante la Revolución Mexicana y los primeros gobiernos revolucionarios (1911-1940).

El comercio exterior, se incrementó sensiblemente entre 1911-1920, debido al incremento de las exportaciones de petróleo debido a la Primera Guerra Mundial; además de que a falta de control, las compañías petroleras trataron de vender al exterior la mayor cantidad posible, evadiendo así los impuestos correspondientes.

A su vez hubo que importar alimentos y armas, cuyo abastecimiento se trató de asegurar a toda costa.



Por efectos de la Primera Guerra Mundial, tuvieron gran demanda productos como el henequén, el chicle, maderas preciosas y las legumbres con destino prioritario a Estados Unidos. A su vez se exportaron a ese país algunos productos como pieles, vainilla, semillas de algodón y materias animales, aunque, las exportaciones de petróleo y sus derivados fueron el principal renglón de exportación.

Al concluir la lucha armada en 1920, se inicia la época llamada de la gran construcción del país por parte de los gobiernos revolucionarios, con el fin de sentar las bases de un México más moderno y acorde con las nuevas relaciones de dependencia con Estados Unidos. Hacia 1935 se exportaron algunas manufacturas como azúcar, sombreros, cestos, cerveza, pieles y diversos pescados y mariscos.

A su vez se importaron calzado, muebles, papel periódico, y diversos productos químicos y farmacéuticos.

En esos años se comienza a sentir un cambio en la composición del comercio exterior, derivado de la caída de las exportaciones de petróleo a partir de 1934, lo que obedeció a que las dificultades entre las compañías petroleras y el gobierno eran cada vez mayores, cuestión que culmina con la expropiación petrolera en 1938, año a partir del cual se reducen al mínimo las exportaciones petroleras. Hasta 1940 México fue un país superavitario en su comercio exterior.

#### 1.2.2.5. La crisis de 1929 y sus efectos en México.

Durante todo el periodo revolucionario, la inversión extranjera se contrajo debido al clima de inestabilidad política y jurídica al igual que por paralizarse los caminos, los ferrocarriles quedaron en manos de diversas fracciones revolucionarias y, sobre todo, por derrumbarse a niveles mínimos la demanda interna.

Hasta 1925 empezó de nuevo a trabajar la industria, la agricultura y el resto de las actividades económicas del país, pero en medio de un clima de tensión, levantamientos, inseguridad jurídica, y sobre todo, sin recursos financieros suficientes.

Todavía en este marco de disputas políticas, se presenta en México la gran crisis del capitalismo conocida como *la gran depresión* de 1929, (que consistió básicamente en el derrumbe de la bolsa de valores bursátil en EUA y se esparció al resto de las economías del mundo ocasionada por una desacreditación al ahorro y una exaltación a la adquisición inmoderada de bienes), que flagela toda la actividad económica de México, haciendo que baje el Producto Interno Bruto, al igual que decrece la Inversión Pública Federal y la Reserva.

Hubo una drástica reducción del gasto público, despido de trabajadores y búsqueda del equilibrio presupuestal en función del mantenimiento del tipo de cambio y la balanza de pagos, aún superavitaria.

Respecto a la política comercial, por efecto de la crisis, se reducen las exportaciones debido a las múltiples restricciones y discriminación impuestas en los EUA y en Europa, además de la caída de los precios internacionales de nuestras materias primas, lo cual generó una reducción en la captación de divisas dejando a la balanza de pagos en difícil situación.

Entre 1920-40, con el reparto agrario, la creación de distritos de riego, la Comisión Nacional de Caminos, la de Irrigación, los Bancos Nacionales de Crédito Agrícola y Ejidal, se van creando las bases del fortalecimiento del *sector primario minero exportador* enfocado en especial a la agricultura, como fue el caso del norte y noroeste de México.

En este sentido las mejores tierras de riego se destinan a remunerativos productos agrícolas de exportación, con lo que se configuró más adelante la estructura actual

del comercio exterior de México, totalmente dependiente de las necesidades agrícolas de los Estados Unidos a través de productos como tomate, hortalizas, fresas, algodón, café, henequén, camarón, azúcar y otros productos primarios además del petróleo.<sup>5</sup>

### **1.2.3. El México Moderno**

Durante el siglo XX, el comercio ha crecido hasta el punto que es el aspecto más importante de la economía mundial. Se cree que la creciente interdependencia entre países continuará en el futuro, aunque debido a la tendencia a crear bloques económicos regionales, ciertos países serán más dependientes de otros.

En lo que va del siglo XXI en México, se ve la necesidad de un crecimiento dinámico en la economía nacional, el cual a su vez necesita de altos niveles de competitividad de las empresas, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Este desarrollo debe tener además un carácter incluyente que permita la adecuada integración de los segmentos de población que han permanecido al margen de los beneficios del crecimiento.

La Secretaría de Economía (SE) desempeña una función importante en la estrategia aplicada para hacer frente a este reto. Promueve el aumento en la competitividad del país, la inclusión de todas las personas con capacidad productiva en los beneficios del crecimiento y brinda capacitación y financiamiento accesible a aquellas personas que quieran emprender un negocio o una actividad económica, a través de programas en materia de capacitación empresarial asistencia técnica, acceso a información para las oportunidades de mercado y apoyos financieros, como son: consultoría para la certificación, guías empresariales, contacto PyME, programa nacional de eventos internacionales y programas de centros de distribución en los Estados Unidos; comisión mixta para la promoción de las exportaciones (COMPEX), fondo de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa,

---

<sup>5</sup> Ortiz Wadgyrmar, Arturo, Introducción al Comercio Exterior de México, p44

fondo de fomento a la integración de cadenas productivas, fondo de apoyo para el acceso al financiamiento de la MPyME, programa de modernización al comercio detallista, entre otros, los cuales se explican en los mecanismos de apoyo a las PyME (capítulo 3)

Desafortunadamente a estos programas no se les ha dado la difusión adecuada, para informar de los beneficios que pueden proporcionar a todas las PyMES que así lo requieren. Una de las causas de renuencia de las PyMES a entrar a los programas de apoyo, es la desconfianza existente en los programas de financiamiento que otorgan las instituciones públicas o privadas, ya que el manejo del dinero en nuestro país no es muy confiable.

Las estrategias y líneas de acción del Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 (PDE), han orientado a impulsar mayores niveles de competitividad en el sistema productivo mexicano, especialmente de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la mejoría en las condiciones de acceso al financiamiento, la formación empresarial, la capacitación y el impulso a la innovación tecnológica, que a su vez permitan sostener tasas elevadas de crecimiento económico en el mediano plazo. Asimismo, se han realizado esquemas de apoyo a la iniciativa emprendedora de las personas de menores recursos, a fin de garantizar que existan las condiciones para que toda iniciativa se concrete en un proyecto productivo exitoso. Sin embargo, al entrar el siguiente sexenio, nuestros gobernantes acostumbran hacer adecuaciones o implementar nuevos programas de apoyo, por lo que no se le permite a las PyMES el seguir con una misma línea de acción; esto genera confusión, desilusión y molestia para participar de nuevo en programas similares.

### **1.3. Situación actual del Comercio Exterior en México**

Tradicionalmente, la balanza comercial de nuestro país ha sido deficitaria, ya que importamos más de lo que exportamos. De 1950 a 1970 dicha balanza registró déficit en todos los años, el cual creció de 1,326.2 millones de pesos en 1950 a 13,969.7 millones en 1970.

El valor de las importaciones creció 6.6 veces de 1950 a 1970, en tanto que en el mismo periodo las exportaciones sólo aumentaron 3.7 veces. Esto se debió en buena medida a que nuestro país depende de la importación de materias primas y de los bienes de capital necesarios para el funcionamiento de la planta productiva; es decir, las compras al exterior son necesarias porque no somos capaces de producir internamente lo que necesitamos. Al mismo tiempo, no hemos diversificado nuestras exportaciones, lo que provoca que sigamos vendiendo materias primas que tienen muchos competidores a nivel internacional.

Para estudiar la evolución del comercio exterior de 1970 a Octubre de 2003, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro No.1

## IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MEXICANAS, 1970-Oct. 2003

(Cifras en millones de dólares)

PRESIDEN.	AÑOS	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO
Luis Echeverría	1970	2,326.80	1,281.30	-1,045.50
	1971	2,250.40	1,365.60	-884.80
	1972	2,718.00	1,665.20	-1,052.80
	1973	3,813.40	2,070.40	-1,743.00
	1974	6,057.00	2,850.00	-3,207.00
	1975	6,580.20	2,861.00	-3,719.20
	1976	6,029.60	3,315.80	-2,713.80
José López Portillo	1977	5,889.80	4,418.40	-1,471.40
	1978	8,143.70	6,217.30	-1,926.40
	1979	12,097.20	8,913.30	-3,183.90
	1980	18,486.20	15,307.50	-3,178.70
	1981	23,104.40	19,379.00	-3,725.40
	1982	14,437.00	21,230.00	6,793.00
Miguel de la Madrid	1983	7,721.00	21,399.00	13,678.00
	1984	11,254.30	24,196.00	12,941.70
	1985	13,212.20	21,663.80	8,451.60
	1986	11,432.40	16,031.00	4,598.60
	1987	12,222.90	20,656.20	8,433.30
	1988	18,903.40	20,657.60	1,754.20
Carlos Salinas	1989	24,475.40	22,764.90	-1,710.50
	1990	31,245.50	26,779.30	-4,466.20
	1991	37,698.60	26,178.20	-11,520.40
	1992	62,129.30	46,195.60	-15,933.70
	1993	65,366.50	51,886.00	-13,480.50
	1994	79,346.00	60,882.00	-18,464.00
	1995	72,453.00	79,542.00	7,089.00
Ernesto Zedillo	1996	89,469.00	96,000.00	6,531.00
	1997	109,808.00	110,423.00	615.00
	1998	125,243.00	117,500.00	-7,743.00
	1999	141,974.80	136,391.10	-5,583.70
	2000	174,457.80	166,454.80	-8,003.00
Vicente Fox	2001	168,396.50	158,442.90	-9,953.60
	2002	168,678.90	160,762.70	-7,916.20
	Oct-03	140,197.50	136,537.80	-3,659.70

Fuente: Informe anual del Banco de México e INEGI. (Nov -03)

Del análisis y observación del cuadro 1 podemos dar la siguiente conclusión:

- El saldo de la balanza comercial continuó con su tendencia deficitaria hasta el año de 1981.
- De 1982 a 1988, la balanza comercial muestra un saldo superavitario debido a que las exportaciones son mayores que las importaciones y al crecimiento de las exportaciones petroleras durante el periodo.
- Durante el régimen de Luis Echeverría (1970-1976), las importaciones crecieron 267% en tanto que las exportaciones solo aumentaron 242%, lo cual hizo que el déficit se incrementará 306% en este lapso.
- En el mismo periodo presidencial, el déficit acumulado de la balanza comercial ascendió a 13,320.6 millones de dólares, el cual representó la salida de divisas en el país por dicho monto.
- En el gobierno de José López Portillo (1976-1982), las importaciones crecieron 2.45 veces, mientras que las exportaciones se elevaron en 4.8 veces (por aumento de precios y de volumen de exportaciones), lo cual permitió revertir la tendencia deficitaria de la balanza comercial, llegando en 1982 a tener superávit después de más de 30 años de déficit crónico.
- Durante el periodo sexenal de López Portillo, a pesar del superávit de 1982, el saldo deficitario acumulado fue de 6,692.8 millones de dólares.
- En el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988), las exportaciones prácticamente permanecieron estancadas ya que en 1983 fueron de 21,399 millones de dólares y en 1988 disminuyeron a 20,657.60 m.d. Por otra parte las importaciones pasaron de 7,721 m.d. en 1983 a 18,903.4 en 1988, es decir, crecieron 2.4 veces. En todos los años del sexenio la Balanza fue superavitaria, aunque dicho superávit disminuyó en forma notable en 1988. El saldo superavitario acumulado en el sexenio fue de 49,857.4 millones de dólares.

- Debido a la entrada de México al GATT desde 1986, las importaciones han crecido más que las exportaciones, por esta razón en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, el saldo de la balanza comercial es deficitario. Esto se debe sobre todo al estancamiento de las exportaciones y al dinamismo de las importaciones.
- En el sexenio de Salinas de Gortari (1988-1994), el saldo de las exportaciones en relación con el sexenio anterior, aumenta 88.3%, en tanto que el saldo de las importaciones crece en 301.7% (es decir, más de tres veces) lo cual provoca un déficit histórico de la balanza comercial de 65 575.2 m.d. Hay que recordar que esta cifra significa salida de divisas del país.
- En el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000), el saldo de las exportaciones se incrementa 201.1%, es decir aumenta más de dos veces, en tanto que las importaciones crecen 137.7%, por lo que el déficit acumulado de la balanza comercial aunque es negativo, -7 080 m.d., no es tan alto como en el sexenio de Salinas.
- En lo que va de mandato del presidente Vicente Fox se da un déficit en la balanza comercial de - 9 953.6 m.d. en el 2001 en el 2002 llega a - 7 916.2.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en los años de 1980 a 1986 las exportaciones de México estaban integradas por: 75% industria petrolera; 18% sector manufacturero, y sólo 7% al sector agropecuario; aunque en los últimos años las exportaciones petroleras han disminuido, la tendencia se mantiene. Por su parte las importaciones se componen así: 57% materias primas y bienes intermedios; 31% bienes de capital; y 12% bienes de consumo, estos últimos han aumentado su participación en el periodo de 1986-1990.

Un factor importante que afecta en forma negativa el comercio exterior de nuestro país es el intercambio desigual desfavorable, que consiste en que los productos que vendemos al extranjero (como el petróleo) tienen precios bajos y tienden a bajar más, en tanto que las mercancías que importamos tienen precios elevados que



tienden a la alza. Este intercambio favorece ampliamente a los países desarrollados en perjuicio de los países atrasados y dependientes como el nuestro.

Por otro lado, hay que tener presente que desde hace mucho tiempo nuestro principal mercado externo lo constituye Estados Unidos de América, país con el cual realizamos cerca de tres cuartas partes de nuestro comercio exterior (importaciones y exportaciones), proporción que fluctúa de acuerdo con la conveniencia de Estados Unidos; en segundo lugar comerciamos con países de la Comunidad Económica Europea, después Japón y otros países de América, aunque por monto muy bajo. Esto nos hace dependientes de un solo mercado externo; por ello es necesario diversificar nuestros mercados.

### **1.3.1. Principales Sectores Exportadores**

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) la cual fue propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para que exista homogeneidad en los criterios conceptuales de las diferentes economías del mundo. Los cinco grandes grupos de la CIIU son: agricultura y selvicultura; ganadería, apicultura, caza y pesca; industrias extractivas; industrias manufactureras; y por último, servicios y productos no clasificados.

Cuadro No.2

## DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y SECTOR

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
<b>Industrial</b>					
Agropecuario	443	198	54	11	706
Minería	153	42	36	33	264
Industria	28,612	10,149	5,321	2,492	46,574
Manufacturera					
Construcción	11,448	3,301	674	108	15,531
<b>Total Industria</b>	<b>40,656</b>	<b>13,690</b>	<b>6,085</b>	<b>2,644</b>	<b>63,075</b>
<b>Comercial</b>					
Comercial	417,280	12,881	4,153	1,647	435,961
<b>Total Comercial</b>	<b>417,280</b>	<b>12,881</b>	<b>4,153</b>	<b>1,647</b>	<b>435,961</b>
<b>Servicios</b>					
Comunicaciones	3,856	937	221	309	5,323
Servicios	116,974	11,636	1,797	1,509	131,916
<b>Total Servicios</b>	<b>120,830</b>	<b>12,573</b>	<b>2,018</b>	<b>1,818</b>	<b>137,239</b>
<b>TOTAL</b>	<b>578,766</b>	<b>39,144</b>	<b>12,256</b>	<b>6,109</b>	<b>636,275</b>

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1> (Nov 2003)

### **1.3.2. Balanza Comercial**

La Balanza Comercial es la cuantificación monetaria del total de las compras y ventas de mercancías de un país con el exterior, en un periodo determinado. La Balanza Comercial forma parte de la Balanza de Pagos. La Balanza Comercial es favorable, positiva o superavitaria, cuando el total de las exportaciones es superior al valor monetario de las importaciones; por el contrario, la balanza será desfavorable, negativa o deficitaria, cuando el total de las importaciones exceda el valor monetario de las exportaciones.<sup>6</sup>

El valor del Comercio Exterior es la forma de observar el comportamiento del Comercio Exterior del país, es decir cuánto se exportó y cuánto se importó; por diferencia se puede saber el resultado de ventas y compras en un período de tiempo, para ello se utiliza el resultado de la Balanza Comercial en la cual se muestra la diferencia entre Exportaciones e Importaciones.

La Balanza Comercial puede arrojar dos resultados: Déficit en la Balanza Comercial cuando las importaciones son mayor que las exportaciones y Superávit en la Balanza Comercial al obtener un resultado positivo, es decir, cuando las exportaciones superan a las importaciones.

A partir de 1970 y hasta nuestra fecha, nos encontramos que México ha tenido periodos de déficit en la Balanza Comercial, mostrándose esto claramente en el período de 1970 hasta 1981, y superávit en el período de 1982 hasta 1988, volviéndose a presentar el déficit de 1989 hasta 1994. El resultado del Comercio Exterior Mexicano nuevamente es positivo en 1995.

El nivel de la balanza comercial de un país debe equilibrarse con el fomento de las exportaciones de productos manufacturados y la eliminación con una selección cuidadosa y detallada de las importaciones.

---

<sup>6</sup> El ABC de las Estadísticas del Comercio Exterior de México.

**Cuadro No.3**

**RESUMEN DEL COMERCIO EXTERIOR POR TIPO DE SECTOR**

(millones de dólares) periodo	Exportación			Importación			Saldo		
	Total	Sector público	Sector privado	Total	Sector público	Sector privado	Total	Sector público	Sector privado
1995	79 541.6	8 706.5	70 835.1	72 453.1	2 502.0	69 951.0	7 088.5	6 204.5	884.1
1996	95 999.7	11 915.9	84 083.8	89 468.8	3 310.2	86 158.6	6 531.0	8 605.7	-2 074.8
1997	110 431.4	11 476.5	98 954.9	109 807.8	3 677.0	106 130.8	623.6	7 799.5	-7 175.9
1998	117 459.6	7 296.9	110 162.7	125 373.1	3 551.6	121 821.4	-7 913.5	3 745.3	-11 658.7
1999	136 391.1	10 044.8	126 346.3	141 974.8	3 760.1	138 214.7	-5 583.7	6 284.7	-11 868.4
2000	166 454.8	16 565.7	149 889.1	174 457.8	5 831.0	168 626.8	-8 003.0	10 734.7	-18 737.7
2001	158 442.9	12 927.2	145 515.7	168 396.5	5 700.2	162 696.3	-9 953.6	7 227.0	-17 180.6
2002	160 762.7	14 616.4	146 146.3	168 678.9	4 645.8	164 033.1	-7 916.2	9 970.6	-17 886.8
<b>2003</b>									
Enero	12 503.5	1 735.6	10 767.8	12 712.6	521.1	12 191.6	-209.2	1 214.5	-1 423.8
Febrero	12 884.0	1 661.4	11 222.6	12 872.3	585.8	12 286.5	11.7	1 075.6	-1 063.9
Marzo	13 798.0	1 555.5	12 242.5	13 985.9	575.7	13 410.2	-187.9	979.8	-1 167.7
Abril	13 654.5	1 336.5	12 318.0	14 369.4	432.9	13 936.4	-714.9	903.6	-1 618.4
Mayo	13 385.5	1 432.6	11 952.9	13 680.7	411.4	13 269.3	-295.2	1 021.2	-1 316.4
Junio	13 677.9	1 531.0	12 146.9	13 869.5	444.3	13 425.2	-191.6	1 086.7	-1 278.3
Julio	13 799.0	16 049.6	12 149.4	14 424.7	492.6	13 932.2	-625.7	1 157.0	-1 782.8
Agosto	13 383.4	1 551.8	11 831.6	13 817.3	435.7	13 381.6	-433.9	1 116.1	-1 550.0
Septiembre	14 360.2	1 460.9	12 899.3	14 731.3	427.6	14 303.7	-371.1	1 033.3	-1 404.4
Octubre	15 120.0	1 602.7	13 517.3	15 736.1	470.2	15 265.9	-616.1	1 132.5	-1 748.6
<p>NOTA: La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.          Incluye el valor de la Industria Maquiladora de Exportación.          Grupo de trabajo: SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI.</p> <p>FUENTE: <a href="http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=ext02&amp;c=1139">http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=ext02&amp;c=1139</a> (Nov 2003)</p>									

**Cuadro No.4**

**RESUMEN DEL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO**

(Millones de dólares)	Exportación	Importación	Saldo
<b>Periodo</b>			
1995	79 541.6	72 453.1	7 088.5
1996	95 999.7	89 468.8	6 531.0
1997	110 431.4	109 807.8	623.6
1998	117 459.6	125 373.1	-7 913.5
1999	136 391.1	141 974.8	-5 583.7
2000	166 454.8	174 457.8	-8 003.0
2001	158 442.9	168 396.5	-9 953.6
2002 <sup>P</sup>	160 762.7	168 678.9	-7 916.2
<b>2003</b>			
Enero	12 503.5	12 712.6	-209.2
Febrero	12 884.0	12 872.3	11.7
Marzo	13 798.0	13 985.9	-187.9
Abril	13 654.5	14 369.4	-714.9
Mayo	13 385.5	13 680.7	-295.2
Junio	13 677.9	13 869.5	-191.6
Julio	13 799.0	14 424.7	-625.7
Agosto	13 383.4	13 817.3	-433.9
Septiembre <sup>R</sup>	14 360.2	14 731.3	-371.1
Octubre <sup>O</sup>	15 091.8	15 733.8	-642.0
<p>NOTA: La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total, debido al redondeo.                      Incluye el valor de la Industria Maquiladora de Exportación.</p> <p><sup>P</sup> Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.</p> <p><sup>R</sup> Cifras revisadas.</p> <p><sup>O</sup> Cifras oportunas a partir de la fecha en que se indica.</p> <p>FUENTE: Grupo de trabajo: SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI.  <a href="http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=ext01&amp;c=1138">http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=ext01&amp;c=1138</a>                      (Nov 2003)</p>			

### Cuadro No.5

### EXPORTACIONES MEXICANAS PETROLERAS Y NO PETROLERAS

(Millones de dólares) Periodo	Total	Petroleras	No petroleras			
			Total	Agropecuarias	Extractivas	Manufactureras
1995	79 541.5	8 422.6	71 119.0	4 016.2	545.0	66 557.9
1996	95 999.7	11 653.7	84 346.0	3 592.3	449.2	80 304.6
1997	110 431.4	11 323.2	99 108.2	3 828.1	477.9	94 802.2
1998	117 459.6	7 134.3	110 325.1	3 796.7	466.2	106 062.2
1999	136 391.1	9 928.2	126 462.9	3 925.9	452.5	122 084.5
2000	166 454.8	16 382.8	150 072.1	4 217.2	520.7	145 334.2
2001	158 442.9	12 798.7	145 644.1	3 902.7	388.5	141 353.0
2002 <sup>P</sup>	160 762.7	14 475.6	146 287.1	3 866.3	389.3	142 031.4
<b>2003</b>						
Enero	12 503.5	1 730.1	10 773.4	499.0	28.0	10 246.4
Febrero	12 884.0	1 652.6	11 231.4	456.9	32.8	10 741.8
Marzo	13 798.0	1 543.8	12 254.2	552.6	45.2	11 656.4
Abril	13 654.5	1 326.3	12 328.1	514.0	39.8	11 774.3
Mayo	13 385.5	1 422.6	11 962.9	422.8	34.1	11 505.9
Junio	13 677.9	1 509.3	12 168.6	391.2	40.7	11 736.7
Julio	13 799.0	1 633.5	12 165.5	304.6	47.4	11 813.5
Agosto	13 383.4	1 524.8	11 858.6	214.8	49.4	11 594.5
Septiembre	14 360.2	1 447.6	12 912.6	244.9	45.2	12 622.5
Octubre <sup>O</sup>	15 091.8	1 568.8	13 523.0	294.0	52.0	13 176.9
<p>NOTA. La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo Incluye el valor de la Industria Maquiladora de Exportación.</p> <p>P Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.</p> <p>R Cifras revisadas.</p> <p>O Cifras oportunas a partir de la fecha en que se indica.</p> <p>FUENTE: Grupo de trabajo: SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI. <a href="http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=ext07&amp;c=1144">http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/coyuntura.asp?t=ext07&amp;c=1144</a> (Nov 2003)</p>						

### **1.3.3. Tratados Internacionales**






Actualmente el país cuenta con una red de 11 tratados de libre comercio y acuerdos de protección a la inversión que brindan acceso seguro y preferencial a mercados de 32 países en tres continentes, además de su acceso a América Latina, México es el único país que cuenta con acceso preferencial a Norteamérica (Estados Unidos de América y Canadá) y la Unión Europea.

Nuestra red de Tratados de Libre Comercio (TLC) nos brinda acceso a más de 860 millones de consumidores, lo cual genera enormes oportunidades para el sector exportador. Esto contribuye directamente a la generación de más empleos mejor remunerados”.

Los lazos comerciales de México se han multiplicado al poner en vigor estos cuadros comerciales con países del Norte, Centro y Sudamérica, Israel y Europa.

Cuadro No.6

## TRATADOS INTERNACIONALES DE MÉXICO

CONTINENTE	FECHA	NOMBRE DEL TRATADO	PAÍSES QUE LO INTEGRAN
América 	1992	 TLC México - Chile	Chile y México.
	1995	 TLC México - Bolivia	Bolivia y México.
	1995	 TLC México - Costa Rica	Costa Rica y México.
	1995	 TLC del Grupo de los Tres */	Colombia, Venezuela y México.
	1998	 TLC México - Nicaragua	Nicaragua y México.
	2001	 TLC México - Triángulo del Norte	El Salvador, Honduras, Guatemala y México
	1981	 ALADI Asociación Latinoamericana de Integración	Está integrada por once países que son: Argentina, Brasil, México, Chile, Colombia, Perú, Uruguay, Venezuela, Bolivia, Ecuador y Paraguay
Europa 	1994	 TLC de América del Norte	México, Estados Unidos y Canadá.
	2000	 TLC México - Unión Europea	Países de la Unión Europea
Asia 	2001	 TLC México - AELC Asociación Europea de Libre Comercio	Islandia, Noruega, Suiza, Liechenteins
	2000	 TLC México - Israel	Israel y México

Fuente: <http://www.economia.gob.mx/?P=302> (Nov 2003)

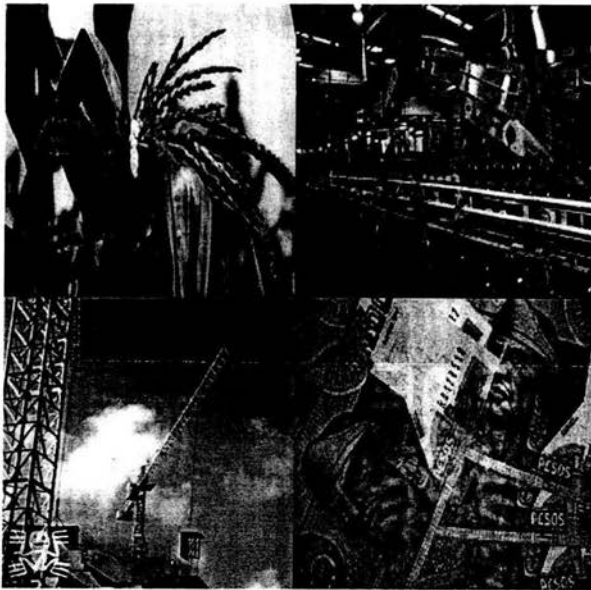


Las negociaciones comerciales, y en particular los tratados de libre comercio, son un pilar dentro de la estrategia económica de México que permite firmar con éxito la creciente competencia mundial, y asegura un crecimiento económico sostenido en el corto y largo plazo.

## CAPÍTULO 2

---

# ÁREAS GENERALES DE MAYOR IMPACTO EN LA EMPRESA



## CAPÍTULO 2

---

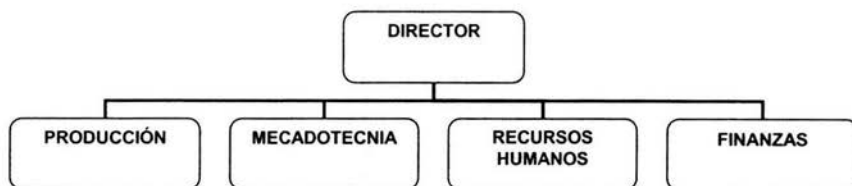
### AREAS GENERALES DE MAYOR IMPACTO EN LA EMPRESA

“Las áreas de actividad, conocidas también por áreas de responsabilidad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza una empresa a fin de lograr sus objetivos.

Pensando en el caso de las PyMES que planean o están exportando, la planeación de sus negocios debe incluir una propuesta de reordenación interna, que no tiene por que alterar fundamentalmente la estructura habitual con la cual trabajan.

Deben tomarse en cuenta varios factores como la duplicidad de funciones, la sobre carga de trabajo, etc., para evitar fricciones innecesarias al interior de dicha estructura, y al mismo tiempo garantizar la operación fluida de las exportaciones y las posibilidades de una constante ampliación.

Las áreas de actividad comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas”.<sup>7</sup>



---

<sup>7</sup> Munch Galindo: Fundamentos de Administración, p51.

## 2.1. Área de Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones las siguientes:

- Ingeniería de Producto:
  - ↳ Diseño del Producto.
  - ↳ Pruebas de Ingeniería.
  - ↳ Asistencia a Mercadotecnia.
  
- Ingeniería de la Planta
  - ↳ Diseño de sus instalaciones y sus especificaciones
  - ↳ Mantenimiento y control de equipo.
  
- Ingeniería Industrial.
  - ↳ Estudio de Métodos
  - ↳ Medida del trabajo
  - ↳ Distribución de la planta
  
- Planeación y control de la producción.
  - ↳ Programación
  - ↳ Informes de avances de la producción
  - ↳ Estándares.
  
- Abastecimientos
  - ↳ Tráfico
  - ↳ Embarque
  - ↳ Compras locales e internacionales.
  - ↳ Control de inventarios
  - ↳ Almacén

- Fabricación:
  - ↳ Manufacturas
  - ↳ Servicios
  
- Control de Calidad.
  - ↳ Normas y especificaciones.
  - ↳ Inspección de prueba.
  - ↳ Registros de inspecciones.
  - ↳ Métodos de recuperación.

## 2.2. Área de Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado; para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones las siguientes:

- Investigación de Mercados.
- Planeación y Desarrollo del Producto:
  - ↳ Empaque
  - ↳ Marca
  
- Precio.
- Distribución y Logística.
- Ventas.
- Comunicación:
  - ↳ Promoción de Ventas.
  - ↳ Publicidad
  - ↳ Relaciones Públicas.

### 2.3. Área de Finanzas

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Disciplina que se ocupa de "determinar el valor" y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.<sup>8</sup>

Comprende las siguientes funciones:

- Financiamiento:
  - ↳ Planeación Financiera.
  - ↳ Relaciones Financieras.
  - ↳ Tesorería.
  - ↳ Obtención de Recursos.
  - ↳ Inversiones.
  
- Contraloría:
  - ↳ Contabilidad General.
  - ↳ Contabilidad de Costos.
  - ↳ Presupuestos.
  - ↳ Auditoría Interna
  - ↳ Estadística
  - ↳ Crédito y Cobranza.
  - ↳ Impuestos.

---

<sup>8</sup> Emery Douglas R., Finnerty John D., Stowe John D., Fundamentos de Administración, p3

## 2.4. Área de Recursos Humanos.

Dentro de la organización, es el área que se ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran. Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.<sup>9</sup>

Sus funciones principales son:

- Contratación y Empleo:

- ↳ Reclutamiento
- ↳ Selección
- ↳ Contratación.
- ↳ Introducción o Inducción.
- ↳ Promoción, Transferencias y Ascensos.

- Capacitación y desarrollo:

- ↳ Adiestramiento
- ↳ Entrenamiento
- ↳ Capacitación
- ↳ Desarrollo

- Sueldos y Salarios:

- ↳ Análisis y descripción de puestos.
- ↳ Análisis y Valuación de Puestos
- ↳ Calificación de méritos.
- ↳ Remuneraciones y vacaciones.

- Relaciones Laborales:

- ↳ Comunicación.
- ↳ Contratos colectivos de trabajo.

---

<sup>9</sup> ed. Océano, Diccionario de Administración y Finanzas, p431

- ↳ Disciplina
- ↳ Investigación de personal.
- ↳ Relaciones de trabajo.
  
- Servicios y Prestaciones:
  - ↳ Actividades recreativas
  - ↳ Actividades culturales
  - ↳ Prestaciones
  
- Higiene y Seguridad Industrial.
  - ↳ Servicio médico.
  - ↳ Campañas de higiene y seguridad.
  - ↳ Ausentismo y accidentes.
  
- Planeación de Recursos Humanos:
  - ↳ Inventario de recursos humanos.
  - ↳ Rotación.
  - ↳ Auditoria de personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación directa con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.



## CAPÍTULO 3

---

# ASPECTOS GENERALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMES)



## CAPÍTULO 3

---

### ASPECTOS GENERALES DE LAS PyMES

#### 3.1. Historia del Surgimiento de las Empresas.

La empresa admite la posibilidad de remontarla en sus orígenes hasta las épocas más antiguas de la historia de la humanidad, hacia el nacimiento de las sociedades humanas.

Los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas, que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

La empresa existe desde el momento en que los hombres empezaron a vivir en comunidad sedentaria, a agruparse en tribus, a organizarse socialmente, y a elegir sus jefes.

La empresa tiene un vínculo a la familia, que participa directamente en su subsistencia; y sobre todo arraigada a la agricultura, es una fuente principal de riqueza; se basa en el trueque antes de la introducción de la moneda, existe también entorno al comercio, posee una estructura social diferente que entraña adecuación del estatuto jurídico a las funciones ejercidas (servidumbre, burguesía, comerciante) cuya influencia persistirá a través de los siglos.

Las industrias extractivas (minas de oro, plata, estaño) y transformadoras (vestidos, alfarerías) conocen desde la más remota antigüedad ciertas formas de organización racional del trabajo (división y distribución de tareas, jerarquización de funciones).

La antigua Grecia es la que establece por primera vez en el mundo una economía global estructurada en una red de actividades organizadas en torno a las empresas y las familias.

En Egipto, el socialismo de estado fue rigurosamente impuesto; monopolio del aceite y de la sal, explotación pública de las tierras y de las minas, bancos oficiales con sucursales regionales, planificación de los principales cultivos (trigo, lino, papiro). En esta época, algunos moralistas y filósofos reaccionaron contra el trato dado a los esclavos y el excesivo incentivo a la ganancia y de los beneficios comerciales.

En la Edad Media priva la economía de dominio, o patrimonial, economía agrícola, cerrada en sí misma, sin beneficio, sin salidas comerciales, sin intercambios, basada en el feudalismo y la servidumbre. La iglesia se convierte en el gran empresario de la época con la construcción de catedrales, de monasterios y de iglesias, lo que hace invertir grupos de oficios muy diferentes. El desarrollo del comercio y del artesano multiplica las pequeñas empresas en torno a la burguesía emprendedora, ávida de ganancia, pero al mismo tiempo solícita para el ahorro. Bajo la influencia de las ideas morales y las clases sociales, el occidente europeo vivió durante largo tiempo bajo el signo del pudor del dinero.

La vida económica de la Edad Media se organiza en torno a las profesiones (a las que se les denomina gremios) grupos relativamente cerrados, sometidos a una estructura de maestros, oficiales y aprendices. Los gremios, aunque muy diversificados, no han existido en la agricultura ni en los mercados ambulantes. Estas pequeñas-empresas estaban sometidas a ciertas reglas imperativas como: prohibición de la publicidad, para evitar que ciertos maestros se hicieran valer a sí mismos en detrimento de sus colegas; obligación de participar en asociaciones de socorro mutuo y de mutua ayuda social; defensa de la calidad de los productos, con la obligación de gravarlos a punzón y con marcas.

Esta vida económica está basada principalmente en la calidad y la individualidad del producto, en contraste con la economía de producción en masa.

En el siglo XV y XVI aparecen los primeros elementos de un capitalismo técnico que hace entrar en escena el comercio, la moneda y la industria. El descubrimiento de América, del camino de las Indias, de Liberia, trastoca los grandes ejes mundiales del comercio y posibilita el impulso sucesivo de los intercambios nacionales e internacionales, de los metales preciosos, de los alimentos coloniales, y de los bienes industriales. Aparece entonces una revolución técnica sin precedentes, la mecanización del trabajo, la combinación de los capitales y de las máquinas para la creación de empresas industriales con gran capacidad de producción; de esta forma prosperan las industrias del libro, gracias al descubrimiento de la imprenta por Gutenberg en 1440, las industrias del vestido y de paños de lujo, las de armamento; la ruptura del artesano clásico se consuma por la separación del empresario, que reúne el capital, compra las máquinas y emplea al personal, y aparecen las primeras reacciones obreras.

El capitalismo naciente es animado por el Estado monárquico que subvenciona ciertas industrias, él mismo crea empresas manufactureras, somete a las empresas privadas a ciertos reglamentos y les concede algunos privilegios.

Con la Revolución liberal, que trae consigo la emancipación y la igualdad, la economía occidental se hace independiente del poder; las empresas van a proliferar libremente, con un mínimo de imposiciones estatales, bajo el empuje de las técnicas y de las ciencias aplicadas; la independencia de las empresas beneficia a ciertas clases y profesiones privilegiadas; tiende a instaurar el poder del dinero como valor fundamental en la sociedad,

La industria textil es la primera en mecanizarse con el descubrimiento del telar para seda, después fue la industria metalúrgica gracias a la obtención del hierro fundido y al descubrimiento de la energía de vapor de agua; estos descubrimientos técnicos

encuentran rápidamente su aplicación en la producción industrial, lo cual permitió elevar el nivel de vida de las masas acrecentando sus necesidades.

Las más rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido siempre una influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicios.

Tres etapas pueden distinguirse en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas:

### **1. El concepto de capital restringido a objetos y mercancías.**

Se caracterizó por la limitación del concepto de capital a la inclusión sólo de objetos y mercancías; la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de estos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etc.)

El método empleado entonces para las transacciones era el "trueque" de objetos.

La aparición de mercados a donde concurrían periódicamente los comerciantes fue un paso de progreso con relación a los mercados ambulantes o esporádicos que en un principio existieron.

El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite, etc., fueron usados para tal propósito en diferentes países. Esas mercancías servían como patrón de valor para todas las otras sin que por ello dejarán de retener su valor intrínseco, pero como la mayoría de las veces eran mercancías voluminosas, pesadas o de difícil manejo pronto se vio la necesidad de que esos medios de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad y universalidad y así fue como se comenzaron a adoptar los metales como medio de cambio.

Durante esta etapa los metales, como medio de cambio, no se vieron como riqueza en sí mismos, sino tan sólo como conveniente medio de intercambio comercial.

## **2. Aparición de la existencia del dinero.**

El desarrollo económico hizo que los comerciantes, al emplear metales para el desarrollo de sus transacciones, encontrarán grandes ventajas en valuar todas sus mercancías por dinero, en llevar sus cuentas por unidades de dinero y en pagar sus contribuciones por las mismas unidades, calculando por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.

La idea de una ganancia derivada directamente del capital es la principal característica del capitalismo y es precisamente en este punto donde se opera la división entre capitalistas y trabajadores.

Se pueden distinguir dos periodos dentro del concepto de capital en términos de dinero<sup>10</sup>, y éstos son:

- Cuando el dinero es usado simplemente como un común denominador del valor de las mercancías.
- Cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

## **3. Aparición de los valores fiduciarios.**

En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo de dinero (bancos y casas de bolsa) y es de estas raíces de donde surge el concepto de "valores", es decir, títulos representativos de dinero.

El término general "valores" significa una clase de papel comercial usado en gran número de unidades, generalmente de igual denominación y clase y que son libremente intercambiables y transferibles, a las cuales se liga el derecho a una parte determinada del capital que representa y el derecho a una participación en las ganancias de una empresa.

---

<sup>10</sup> Manero A. Organización de empresas, p.13.

### 3.2. La Pequeña y Mediana Empresa en México (PyME)

La actual recesión económica mundial, ha desencadenado en muchas naciones y sobre todo en los países latinoamericanos, efectos negativos en sus economías teniendo como consecuencias:

- El incremento del desempleo;
- Disminución de las inversiones; y,
- Caída del producto interno bruto (PIB), entre otros síntomas.

México definitivamente no es la excepción siendo las micros, pequeñas y medianas empresas (MPyMES) uno de los sectores mas afectados por estos impactos negativos.

Las microempresas juegan un papel importante en la economía nacional, representando un significativo porcentaje en la actividad productiva del país. El censo económico de 1999, registra que este subsector concentran el 95,4% de los establecimientos contribuyendo con el 44.06% de ocupación de mano de obra.

**Cuadro No.7**

#### **DISTRIBUCIÓN DE NEGOCIOS POR TAMAÑO**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE NEGOCIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MICROEMPRESA	578,766	90.96%
PEQUEÑA	39,144	6.15%
MEDIANA	12,256	1.93%
GRANDE	6,109	0.96%
<b>TOTALES</b>	<b>636,275</b>	<b>100%</b>

FUENTE: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1> (Nov-03)

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o también a la demanda internacional.<sup>11</sup>

### 3.3. Conceptos

#### **Empresa:**

“Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia”.<sup>12</sup>

El concepto anterior abarca todo tipo de empresa, grande, mediana o pequeña, e independiente de la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

“La empresa es un organismo real y verdadero del mundo social, compuesta por un conjunto de personas y un conjunto de bienes que tienen vida propia y están bajo un sistema especial de funciones y relaciones entre los grupos humanos que la conforman, ordenadas con un fin común”<sup>13</sup>

#### **Microempresa:**

“Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 30 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Una microempresa es una organización:

---

<sup>11</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, p36.

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*.

<sup>13</sup> . Gestión de la Pequeña y mediana empresa Coedición CEDE, 1991



1. Con propietarios y administración independientes.
2. Que no domina el sector de la actividad en que opera.
3. Con una estructura organizacional muy sencilla.
4. Que no ocupa más de 30 empleados.
5. Las ventas anuales no sobrepasen los 300 millones de pesos”<sup>14</sup>

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

¿Como podría definirse una pequeña o mediana empresa? La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa; por ejemplo, nos dicen los autores Broom y Longenecker en su libro Administración de Negocios, al respecto:

- a) ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
- b) ¿Es el volumen de venta o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
- c) ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?

Estas y otras preguntas más pueden hacerse cuando se intenta establecer algún concepto de empresa mediana o pequeña. A continuación se exponen definiciones de algunos autores e instituciones.

La Asociación de-Empresas Pequeñas (Small Buisness Association-SBA) define a la empresa pequeña como: “Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.”

---

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, p54.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público menciona que es necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir que quedan catalogadas como: "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a 1,500,000 pesos."

Con este criterio el contribuyente podrá clasificar fácilmente si su empresa es pequeña o mediana.<sup>15</sup>

Las microempresas por lo regular son iniciadas por personas que se encuentran desempleadas, o bien por una acción emprendedora que conlleva a una visión de negocio. Los microempresarios son emprendedores que ponen toda su fuerza y voluntad para materializar una idea o intuición de negocios. Las principales características del microempresario son las siguientes:

- Generalmente son desempleados.
- En la mayoría de los casos poseen baja escolaridad.
- Existe una importante participación de la mujer como microempresaria.
- Escaso acceso a programas de capacitación.
- Actúan en bases a conocimientos empíricos y experiencias previas.<sup>16</sup>

Las características de las microempresas están muy ligadas a su situación problemática, ya que por sus carencias y limitaciones suelen presentarse en el mercado en una situación competitiva muy difícil. Las principales características de las PyMES destacan en el siguiente cuadro:

---

<sup>15</sup> Sec. de Hacienda y Crédito Público. Del libro de Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas 1996. Cuarta edición. México, Pág. 73

<sup>16</sup> Fardelli Corropolese Claudio. "Las organizaciones de la economía social". Disponible en Internet vía WWW. URL: <http://www.argiropolis.com.ar/secciones/microempresas/fccif3.pdf>. Archivo capturado Noviembre 2003. p. 4

**CUADRO No.8****PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PyMES**

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Tecnología y producción.	Mano de obra poco calificada. Tecnología tradicional con bajo nivel de innovación. Producción en pequeña escala y de baja calidad. Imposibilidad de utilizar economías de escala.
Organización y gestión.	Habitualmente pertenecen a un dueño. No hay separación entre empresa y hogar. No llevan registros contables. Gestión sesgada hacia la calificación del dueño. Pocos conocimientos y cultura en gestión organizacional.
Formalización.	Trabajaban en la informalidad económica. Condición de ilegalidad o no registrada. No pagan impuestos ni hacen aportes patronales. Los trabajadores no poseen prestaciones.
Recursos financieros.	No acceden al financiamiento bancario comercial. No poseen garantías aceptables por los bancos. Deben resolver su necesidad de crédito con financiamiento alternativo No poseen registros ni información contables.
Mercado.	Se ubican en el sector del comercio minorista y servicios. Atienden a grupos de menores ingresos.

FUENTE Fardelli Corropolese Claudio, "Las organizaciones de la economía social". Disponible en Internet vía WWW. URL: <http://www.argiropolis.com.ar/secciones/microempresas/fccif3.pdf>.

- Son manejadas por un propietario-operario, de los cuales un alto porcentaje (30 - 60 %) son mujeres.
- Tienen 10 o menos empleados.
- Se basan en gran medida en la mano de obra familiar.
- Tienden a mezclar las finanzas domésticas con las comerciales.
- Tienen activos fijos de US\$ 20.000 o menos.
- Tienen acceso limitado al sector financiero formal y servicios de apoyo empresarial.
- Tienen poca capacitación administrativa y técnica.

### **Pequeña Empresa:**

El criterio sostenido por el Comité de Desarrollo Económico (asociación compuesta por comerciantes de E.U.) especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe de considerarse como pequeña:

1. Gerencia independiente (Los gerentes suelen ser también los dueños)
2. Capital y propiedad: El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.
3. Mercado local: El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. Tamaño relativo: La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo.

Este concepto de lo que es una pequeña empresa parece ser la más práctica desde el punto de vista latino-Americano, ya que en realidad cada uno de los estándares se identifica con características específicas de lo que es una pequeña empresa.

La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la

firma sea principalmente suministrado por el propio dueño contribuyente al sentimiento de independencia que tanto predomina en la firma pequeña.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación le da carácter de empresa pequeña, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) de los E.U. es una agencia del gobierno federal norteamericano que asiste a los pequeños empresarios; y define a la empresa pequeña como "aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera"

#### **Mediana Empresa:**

"Son aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, p73.

### 3.4. Clasificación de las empresas

En cuanto a su dimensión, no existe una forma única para clasificar a las empresas, la cual puede variar entre países dependiendo de sus actividades económicas, valor de ventas anuales, valor de activos, valor de capital, penetración geográfica y el número de empleados. En México a partir de mayo de 1999, se consideró que la clasificación oficial sería la siguiente:

**CUADRO No.9**

**CRITERIO DE CLASIFICACION DE LA EMPRESA**  
**(Clasificación por número de empleados)**

<b>TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>MICRO</b>	1 a 30 Empleados	1 a 5 Empleados	1 a 20 Empleados
<b>PEQUEÑA</b>	31 a 100 Empleados	6 a 20 Empleados	21 a 50 Empleados
<b>MEDIANA</b>	101 a 500 Empleados	21 a 100 Empleados	51 a 100 Empleados
<b>GRANDE</b>	Más de 500 Empleados	Más de 101 Empleados	Más de 101 Empleados

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), "Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas", publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999. p 5 y 6.

No obstante, existen diversas referencias y clasificaciones de empresas. Una de esta clasificación es de acuerdo al giro o sector en que se encuentre las empresas:

**CUADRO No. 10**

**CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS  
DE ACUERDO AL GIRO O SECTOR.**

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
La empresa industrial.	Empresa que compra materia prima y/o materiales y los transforma en bienes de consumo o de capital.
La empresa comercial.	Empresa que compra bienes de consumo y los vende a consumidores finales.
La empresa de servicio.	Empresa que satisface necesidades al consumidor o a otros negocios, por ejemplo reparaciones, mantenimiento, limpieza, entre otros.

FUENTE: Carpintero S., (1998).<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Carpintero Samuel (1998). Op. Cit. p. 61

**CUADRO No.11****CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y A SU TAMAÑO POTENCIAL**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
Empresas de supervivencia o de subsistencia	Empresarios que a falta de cualquier alternativa de empleo se dedican actividades comerciales simples, como ejemplo el ambulante.
Empresas consolidadas o de acumulación	Empresas que han consolidado una participación en el mercado y cuentan con potencial de crecimiento.
Empresas dinámicas:	Empresas que se encuentra en la zona intermedia entre microempresarios y pequeños empresarios y cuenta con elevado potencial de transformación de pequeña empresa. Estas empresas a veces encuentran la dificultad de ser demasiados grandes para los programas de apoyo de las PyMES.

FUENTE: Carpintero S., (1998).<sup>19</sup>:

<sup>19</sup> Carpintero Samuel (1998). Op. Cit. p. 62



## CUADRO No. 12

### CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS.

CARACTERÍSTICAS	CLASIFICACIÓN
Relación de trabajo.	Individual, familiar, con miembros extra-familiares y asociativas.
Relación de propiedad.	Personales, familiares y asociativas.
Duración de trabajo.	Permanentes, temporales y ocasionales.
Participación en el proceso productivo.	Integrales y especializadas.
Ubicación.	Urbana, semi-urbana y rurales.

FUENTE: Carpintero S., (1998).

### 3.5. CARACTERÍSTICAS

#### De la Pequeña Empresa en México.

1. Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
2. La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
3. El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.

4. La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
5. El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
6. Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.
7. En su gran mayoría, las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial, y a la venta al detalle.
8. La sociedad anónima (S.A.) constituye el tipo de estructuración jurídica más utilizado por la pequeña empresa. En la sociedad anónima pequeña el socio mayoritario se auto-instala en el nivel más alto de dirección y control de la empresa. Algunas de las razones de que la pequeña empresa se constituya como sociedad anónima son:
  - La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del capital invertido en la compra de acciones.
  - La sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas.
  - Se puede transferir fácilmente la propiedad de las acciones.
  - La incapacidad o muerte de los accionistas no influye sobre la existencia de la empresa.
  - Deseo de crecimiento futuro.

### **De la Mediana Empresa en México.**

El autor Agustín Reyes Ponce, en su obra Administración Moderna, establece las siguientes características de la mediana empresa.<sup>20</sup>

1. Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento. La empresa mediana, en un país como México, tiende a la ampliación de los mercados y si está bien administrada, su crecimiento será más rápido.
2. La mediana empresa como consecuencia de sus etapas de crecimiento; frecuentemente se le confunde con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto se debe a que en ocasiones suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecer de los beneficios que son característicos de ellos.
3. En este tipo de empresas como consecuencia de sus etapas de crecimiento, tienen la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización de su administración, y por consiguiente, en delegar.
4. Otra característica es la necesidad que tienen de hacer cambios, no solamente cuantitativos, sino también cualitativos, es decir, no sólo se presenta la necesidad de aumentar personal a una operación o a más operaciones de una misma función, sino que van apareciendo nuevas funciones, que antes no habían sido necesarias.
5. La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de tener una serie de conocimientos técnicos-administrativos, que anteriormente no había requerido y que ahora considera son indispensables para un mejor manejo del negocio.

---

<sup>20</sup> Reyes Ponce " Administración Moderna"

6. Como consecuencia del punto anterior, comienzan a presentarse en la alta gerencia situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, que no controla todo y que empieza a perder contacto con el personal.
7. La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo apoyo de técnicas para formularlos y controlar su ejecución.
8. La gerencia en este tipo de empresas, va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación, organización, dirección y control que a cuestiones operativas de realización inmediata.

### **3.6. Problemática**

En muchos países en desarrollo al igual que en México, la mayoría de las micros y pequeñas empresas, se encuentran marginadas de los respaldos empresariales como:

- Carencia de estructura formal constitutiva. Constituye una de las limitaciones fundamentales para acceder a fuentes convencionales de crédito, incluyendo programas de fomento.
- Insuficiencia de garantías. Es una las causas principales del rechazo del sistema formal de intermediación financiera y sobre todo de la banca comercial.
- Carencia de registros contables: Constituye una limitación específica para avanzar hacia la formalización, además de imposibilitar al administrador de apreciar la evolución del negocio.
- Incumplimiento de obligaciones fiscales y laborales: El microempresario se resiste a gestionar el acceso a esquemas formales de financiamiento, por temor a ser fiscalizadas.

- Ausencia de criterios de rentabilidad: Las PyMES por lo general operan sin criterios objetivos de rentabilidad.

De acuerdo a las investigaciones realizadas previas al Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa<sup>21</sup>, existen en cuanto a la operación de las microempresas una cantidad considerable de insuficiencias, producto de su propia conformación y naturaleza como son:

- Procesos tecnológicos obsoletos y/o inadecuados. Las microempresas se han constituido en el mercado natural de procesos, de máquinas y equipo usados de otros estratos de la industria.
- Carencias de conceptos de calidad. Las microempresas en su mayoría carece de un concepto de calidad, limitación que la incapacita para convertirse en proveedora regular de otras empresas, o bien para aprovechar la oportunidad de poder incursionar en los mercados internacionales.
- Cuentan con limitada capacidad de negociación. Los reducidos volúmenes de operación, ventas y adquisición de materia prima, limitan su capacidad de negociación.
- Reducida capacidad de administración. Las microempresas suelen carecer de las herramientas de análisis más elementales, como calcular sus costos, fijar precios, decidir sobre nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio en sus operaciones, situación que los coloca en un permanente riesgo de pérdidas y dificultades financieras.
- Resistencia al cambio. Tomando en cuenta que gran parte de los microempresarios adquirieron su capacidad de trabajo a través del aprendizaje familiar, tienden a presentar una situación casi natural de resistencia al cambio.
- Consideraciones de índole personal o familiar en las decisiones empresariales, destacando la injerencia de consideraciones de índole personal o familiar en las decisiones de administración y gerencia.
- Falta estructural de liquidez. La falta de liquidez es una limitación que caracteriza prácticamente la totalidad de las microempresas.

---

<sup>21</sup> Investigación desarrollada por la Coordinación del Programa Global para el Desarrollo de Microempresas.

Para Bours Castelo<sup>22</sup>, algunas de las estrategias para solventar los problemas en micros, pequeñas y medianas empresas (MPyMES), deben estar enfocadas a:

- Profesionalizar y capacitar a la fuerza de trabajo.
- Impulsar una nueva cultura empresarial que favorezca la formación de líderes emprendedores con un perfil que responda a los retos del entorno cada vez más complejo, cambiante y competido.
- Favorecer la integración de cadenas productivas que permitan aprovechar mejor las economías de escala.
- Incentivar una mayor vinculación entre el sector académico e investigador en la planta productiva, así como ofrecer servicios de apoyo en materia de asesoría y consultoría especializada.

La problemática de las microempresas es compleja, debido principalmente a que los factores que causan el deterioro del nivel competitivo persisten constantemente en la realidad nacional. Superar estos obstáculos debe ser una tarea compartida por el Estado y la iniciativa privada. Sin embargo, el gobierno es el responsable de diseñar las políticas y lineamientos de los programas para atacar la problemática de la microempresa en el país.

El entorno tanto interno como externo de las empresas mexicanas resulta verdaderamente complejo tomando en cuenta los siguientes factores:

- Económicos (inflación, tasas de interés, tipo de cambio con respecto al dólar, aranceles etc.);
- Gubernamentales (impuestos, estímulos fiscales, programas de apoyo, etc.);
- Tecnológicos (avances tecnológicos, conservación del medio ambiente);
- El entorno empresarial e industrial (proveedores, clientes, competencia);
- La globalización (efectos de sucesos políticos y económicos de otros países);
- El entorno interno (estructura, organización, administración y recursos disponibles por la empresa).

---

<sup>22</sup> Bours C.E. (1998) "Elevar la competitividad, objetivo de la micro, pequeña y mediana empresa", Boletín Cetro-Crece, México.

Todos estos factores producen en las empresas y en especial en las microempresas, innumerables reacciones y respuestas que van determinando su posición competitiva y su evolución en los mercados tanto nacionales como internacionales.

### **3.7. Ventajas y Desventajas de las PyMES.**

#### **Ventajas de la Pequeña Empresa <sup>23</sup>**

##### **Líneas de comunicación corta y directa**

En la pequeña empresa por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo, cara a cara, entre los empleados y el gerente le hace posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente las posibilidades de reducir y eliminar muchos problemas a este respecto que se presentan en empresas mayores. En las grandes empresas, por ejemplo, los mensajes pasan por varios interlocutores antes de que la persona a la que va dirigido la reciba. En este proceso es fácil que el mensaje sea malinterpretado.

El gerente debe poner gran cuidado a este respecto. A pesar del hecho de que las líneas de comunicación sean directas y cortas elimina los grandes inconvenientes que se suscitan en las empresas mayores, no debe descartarse la posibilidad de que surjan problemas de comunicación en una pequeña empresa.

Las causas que los provocan (como la percepción selectiva, las barreras psicológicas y semánticas) pueden aparecer en cualquier circunstancia, inclusive en una relación cercana y personal. Aquí es donde el gerente debe aprovechar su

---

<sup>23</sup>Coedición CEDE, La pequeña empresa y su medio ambiente

condición de eslabón importante en la cadena comunicativa para lograr que todo marche bien. Además debe percatarse de que para eliminar las posibles confusiones o mal interpretaciones de un mandato, éste debe de ser hecho oralmente, y no en forma escrita.

### **La ganancia como salario**

Uno de los grandes incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si es el caso en el que él mismo la maneja, trabajar para sí mismo, en su directo provecho. Las ganancias que de las operaciones de la empresa se obtengan con la retribución financiera de su dueño. En gran parte éste puede modificar el monto de sus ingresos mediante el tipo de política que lleve a cabo el esfuerzo que realice, y el acierto con que administre su empresa; sobra decir que este factor es una de las motivaciones para iniciar el funcionamiento de un establecimiento pequeño.

### **Contacto con empleados y clientes**

El pequeño negociante tiene la oportunidad de establecer y mantener una relación armónica con sus empleados en su trabajo. Dado que en la pequeña empresa existe un único nivel administrativo (el propietario y el administrador son la misma persona), es posible la interacción directa entre el gerente y sus subordinados. Así, aquel tiene mayor oportunidad de conocer las necesidades y aspiraciones de los que allí laboran. Igualmente, la visión de los trabajadores acerca del patrón se verá modificada, los problemas se pueden afrontar conjuntamente en base a este entendimiento; y los problemas de comunicación pueden ser significativamente reducidos, como ya se mencionó anteriormente. El gerente y sus empleados suelen trabajar juntos, lo que le da a la relación de trabajo un carácter informal.

Otra ventaja particular de la pequeña empresa es que ofrece posibilidades de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela.



Los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y trato especiales ya que la empresa reconoce que esto es importantísimo para el éxito del establecimiento. La clientela, por supuesto gusta de seguir efectuando sus compras allí, lo que redundará a favor de éste. El administrador finalmente, puede recibir sus quejas de los clientes y mejorar la calidad de sus servicios.

### **Autonomía**

El pequeño negociante está directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. Mientras que en una gran compañía, el gerente tiene que supeditarse a órdenes de superiores, en la pequeña empresa puede decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha.

### **Accesibilidad del medio**

En el medio en que la pequeña empresa funciona es fácil iniciar una empresa. Sólo se necesita un local, los permisos correspondientes de la ciudad o el gobierno estatal y un pequeño capital.

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS POR TAMAÑO DE EMPRESA

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
V E N T A J A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nec. de capital mínimo, para iniciar y desarrollar un negocio.</li> <li>✓ Asimilan con rapidez los cambios.</li> <li>✓ El capital en años del empresario permite una dirección y conducción centralizada.</li> <li>✓ Organización cambiante de acuerdo al mercado.</li> <li>✓ Procedimientos admv. aceptables a las circunstancias.</li> <li>✓ Mejor atención al clte; menos ppelo y funciones no burocratizadas.</li> <li>✓ Facilidad para establecerse en diversas regiones del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absorben gran parte de la población econom. activa.</li> <li>✓ Asimilan y adaptan tecno. con facilidad.</li> <li>✓ Generalmente producen para surtir a mercados locales, y son de consumo básico.</li> <li>✓ Se establecen en diversas regiones geográficas.</li> <li>✓ Son flexibles al tamaño del mercado.</li> <li>✓ Ocupan poco personal lo que permite resolver fácilmente los problemas entre ellos.</li> <li>✓ La planeación y organización no requiere de grandes erogaciones</li> <li>✓ Mantienen una unidad de mando.</li> <li>✓ Producen artículos a precios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuentan con una buena organización</li> <li>✓ Tiene una gran movilidad, para ampliar o disminuir el tamaño de la planta.</li> <li>✓ Por su dinamismo tiene posibilidades de crecimiento.</li> <li>✓ Gran capacidad para generar empleos</li> <li>✓ Asimilan y adaptan tecnologías con facilidad.</li> <li>✓ Se establecen en diversas regiones del país</li> <li>✓ Cuentan con una buena admón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominan el mercado</li> <li>✓ Fijan los precios en muchos casos.</li> <li>✓ Tienen una admón. eficiente</li> <li>✓ Obtienen grandes ganancias.</li> <li>✓ Estn vinculadas con centros de investigación</li> <li>✓ Toman decisiones adecuadas en relación al mdo. Asumen riesgos con relativa facilidad.</li> <li>✓ Manejan procedimientos eficientes en mkt.</li> <li>✓ Cuentan con personal capacitado y especializado.</li> </ul>

## **Desventajas de la Pequeña Empresa<sup>24</sup>**

### **Falta de especialización**

En la gran empresa los especialistas son contratados para que se realicen funciones y actividades delicadas y complejas. Los contadores se encargan de los estados de cuenta de la compañía, los vendedores consiguen nuevos mercados dónde colocar sus productos. El departamento de personal adquiere los servicios de las personas idóneas para las plazas vacantes. Sus recursos económicos son tan vastos que pueden contratar a los expertos que se encarguen de sus diferentes áreas.

En cambio, el pequeño negocio cuenta con un gerente que hace las veces de todos éstos, pues sus recursos son limitados. Su administrador, no es un especialista sino un generalista. El es el patrón, el contador, el gerente de ventas, producción y personal. Realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar. Esta cantidad de trabajo absorbe a tal grado su tiempo que le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento. Su tiempo se va, pues, en los quehaceres cotidianos de la administración. Una seria limitación de la pequeña empresa es su imposibilidad de contar con los servicios de un especialista.

### **Confinamiento, exceso de trabajo**

Un aspecto negativo de la pequeña empresa es que el gerente, que suele ser el propietario, debe efectuar la mayor parte del trabajo por su cuenta. Las oportunidades de un descanso no se le presentan con frecuencia y ni siquiera en caso de enfermedad puede faltar al trabajo; mucho menos para tomar unos días de vacaciones. Muchos establecimientos pequeños abren sus puertas 6 o 7 días a la semana, como los restaurantes y farmacias, los propietarios trabajan 6, y 70 horas efectivas semanalmente. A esto debe agregarse que las horas de operación de un negocio pequeño deben ajustarse al horario de la clientela.

---

<sup>24</sup> Coedición CEDE, La pequeña empresa y su medio ambiente

**Riesgo de pérdidas monetarias**

Asociado con las oportunidades lucrativas de la pequeña empresa está el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas por supuesto, y, más aún débitos que pueden ser onerosos. Es posible que años de ahorros personales se esfumen o se conviertan en deudas que cueste mucho tiempo liquidar.

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS DESVENTAJAS POR TAMAÑO DE EMPRESA

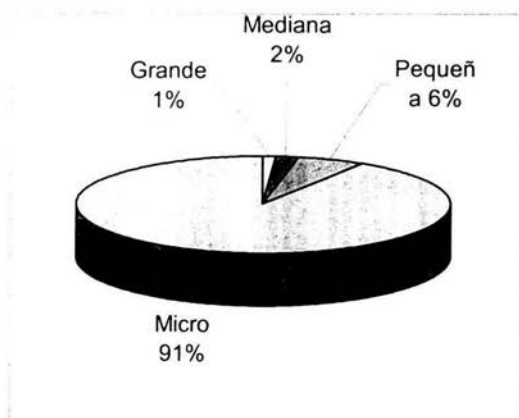
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ganancias bajas</li> <li>✓ Falta iniciativa y audacia ante condiciones del mercado.</li> <li>✓ Rezagos productivos, admvos. y tecnológicos.</li> <li>✓ Admón. empírica</li> <li>✓ Son absorbidas por empresas mayores.</li> <li>✓ Se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les afecta con mayor facilidad la inflación y la devaluación.</li> <li>✓ Viven al día</li> <li>✓ Son vulnerables a la fiscalización y control gubernamental</li> <li>✓ La falta de recursos financieros los limita</li> <li>✓ Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse</li> <li>✓ Libre competencia, limitada o inexistente</li> <li>✓ Admón. empírica</li> <li>✓ Dedican un num. mayor de hrs. al trabajo, y los rendimientos no son muy altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantienen altos costos de operación.</li> <li>✓ No se reinvierten las utilidades.</li> <li>✓ Las ganancias no son muy elevadas.</li> <li>✓ No contratan personal especializado y capacitado.</li> <li>✓ Los controles de Calidad son mínimos o inexistentes.</li> <li>✓ Enfrentan fuga de personal capacitado.</li> <li>✓ Posibilidad de fusión nulas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se mantiene una relación estrecha entre los niveles de mando y los niveles operativos.</li> <li>✓ Las actividades se burocratizan.</li> <li>✓ No existe una estrecha vinculación entre las diversas áreas de la empresa.</li> <li>✓ Se localizan en los principales centros de población del país.</li> <li>✓ Producen bienes suntuarios</li> <li>✓ No se adaptan con facilidad a los movimientos del mercado, por el tamaño de su empresa.</li> <li>✓ Los beneficios en general, no favorecen el desarrollo del país.</li> </ul>

### 3.8. Importancia de las PyMES en la Economía Nacional

La pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, y al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Ellas todo lo investigan, planean y someten a procedimientos exhaustivos y científicos, por lo cual; las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social.

Desde el punto de vista individual un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras, sino por su contribución a la economía.

**Cuadro No.13**  
**PORCENTAJE DE PYMES CON RELACIÓN**  
**AL ÁMBITO EMPRESARIAL NACIONAL**



Fuente: SIEM Nov 2003

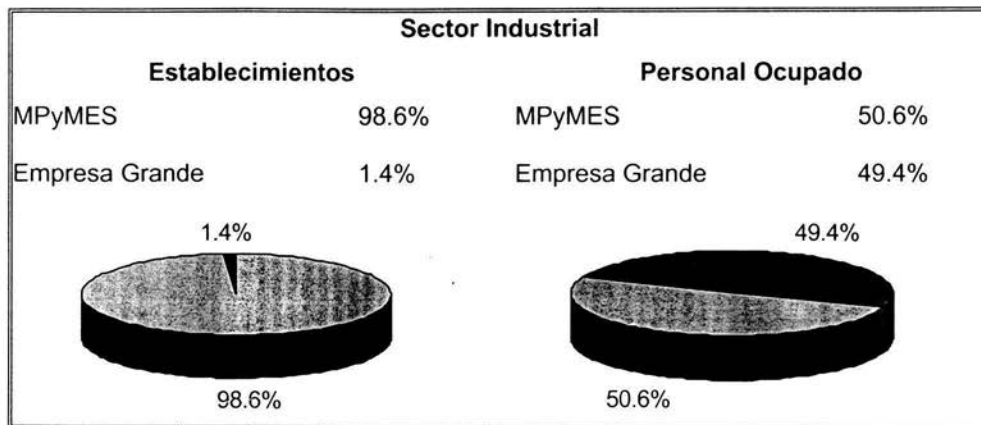
- El 99% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

¿Cuál es la importancia de la pequeña y mediana empresa?

La importancia colectiva que tienen la pequeña y mediana empresa en nuestro país, la podemos demostrar con las siguientes gráficas:

**Cuadro No.14**

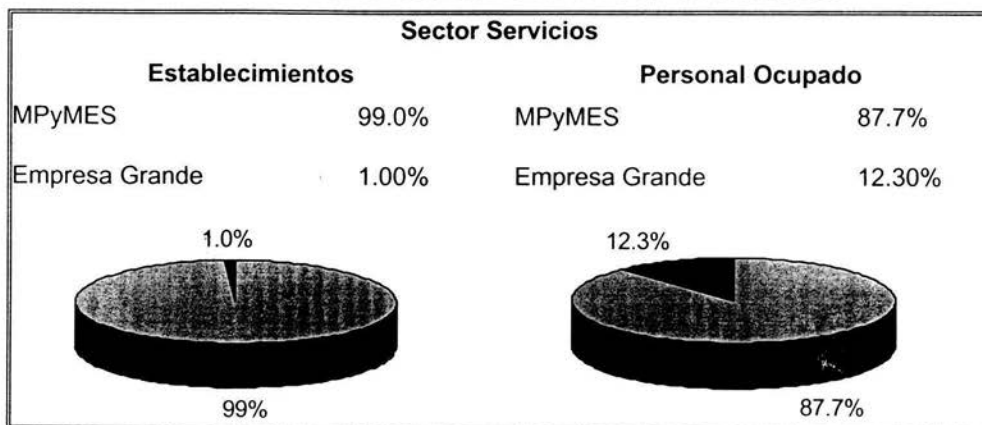
**ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR INDUSTRIAL**



Fuente: SIEM Nov 2003

**Cuadro No.15**

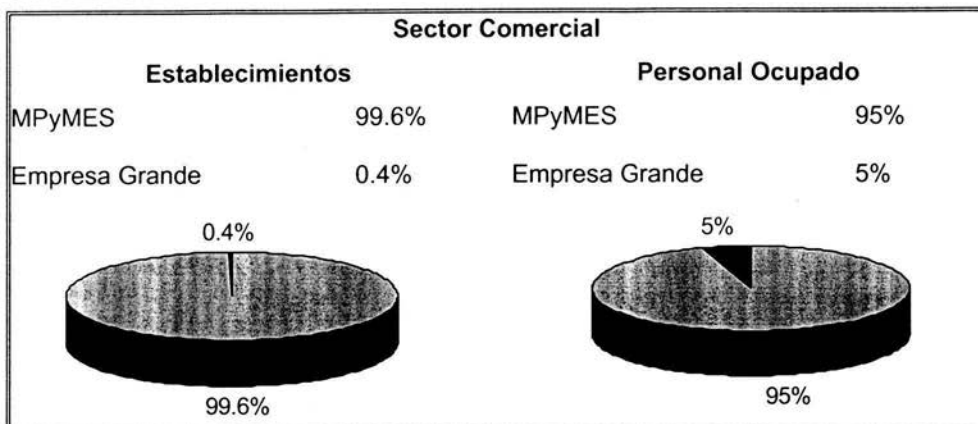
**ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR SERVICIOS**



Fuente: SIEM Nov 2003

**Cuadro No.16**

**ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR COMERCIAL**



Fuente: SIEM Nov 2003

- La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesarias para una economía sana.
- En la realidad las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje.
- Otro aspecto por considerar es que, históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la pequeña y mediana empresa nos ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.



- La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.
- Por todo lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos financieros innecesarios, con las consiguientes pérdidas financieras, esperanzas truncadas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.<sup>25</sup>

### **3.9. La empresa exportadora en México**

La política comercial está orientada a promover una mejor posición de México en el entorno mundial, a través del desempeño activo en el plano internacional para apoyar la apertura de los mercados, y del aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la extensa red de tratados y acuerdos comerciales suscritos con otras naciones para fomentar la inversión.

Nos hemos llenado de mitos en torno a la dificultad de ser un país competitivo, capaz de crear plazas laborales para nuestra gente. Mientras nos lamentamos, China se queda con los empleos y nos ha desplazado como el segundo socio comercial más importante de Estados Unidos.

La competitividad, ya quedó demostrado por todos lados, no es un tema de mano de obra barata, tampoco lo es la cercanía geográfica, ni siquiera es un asunto de paridad cambiaria.

No hay manera de desarrollar un mercado interno sólido, si no creamos la plataforma para que los millones de pobres se integren a la economía.

---

<sup>25</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, 1996 "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", ECAFSA Cuarta edición. México pág.30

México esta perdiendo competitividad, los productos chinos desplazan a los nacionales en Estados Unidos, el principal mercado del mundo, destino de la mayor parte de nuestras exportaciones.

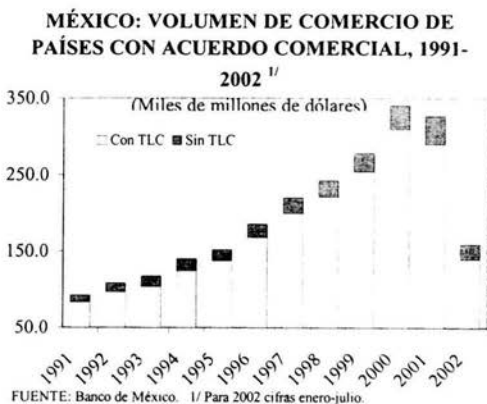
### Acceso a mercados externos

Como resultado del acceso a los mercados de los países con los que se tienen suscritos acuerdos comerciales, así como de la operación de un marco regulatorio transparente, promotor de la competitividad y de la calidad de los productos mexicanos, el sector empresarial ha llevado a cabo inversiones de largo plazo que fomentan la productividad y el uso de nuevas tecnologías, factores que inciden en la expansión del volumen de las exportaciones.

Si en el país las empresas se esfuerzan por mejorar, reestructurarse y aplicar las normas de calidad, se debe exigir a los competidores extranjeros el mismo tipo de calidad basado en normas similares. Para que las empresas mexicanas puedan desarrollarse deben aplicar las normas de calidad, pero no pueden hacerlo solas, necesitan del apoyo conjunto de todos los sectores, ya que mientras los otros países van en autos de alta velocidad, nosotros vamos caminando; aunque vamos a tardar en alcanzarlos debemos buscar la manera de ir desarrollando a las industrias y las empresas en una manera proporcional.

### Cuadro No.17

■ El TLCAN ha permitido utilizar mecanismos ágiles y expeditos para resolver aspectos técnicos, controversias comerciales y de instrumentación de los compromisos adquiridos.



- En el caso del transporte de carga, frente a la negativa del Congreso norteamericano de permitir el paso a los camiones mexicanos, México presentó una controversia ante la Comisión del TLCAN, cuyo panel emitió en febrero de 2001, su informe final a favor de México. En marzo de 2002 se publicó la reglamentación para la entrada de transportistas mexicanos a EUA, al respecto, el Gobierno Federal continúa con la negociación para eliminar algunos puntos que podrían resultar en prácticas discriminatorias para el transportista nacional. Asimismo, por la condición de socios en el marco del TLCAN, se han excluido a las exportaciones mexicanas de acero de la elevación de aranceles por parte de EUA.

### **Negociaciones comerciales en marcha**

- México redobló esfuerzos para estrechar los vínculos económicos con otros países de América Latina. El Acuerdo de Complementación Económica con Brasil, permitirá el desarrollo acelerado del comercio entre las economías más grandes de América Latina. Con este acuerdo México logró el acceso preferencial al mercado brasileño de productos como tequila, cerveza, ajos, levadura, mermeladas, aguacates, entre otros.

- Asimismo, el Acuerdo de Complementación Económica con los Estados del MERCOSUR, que establece el compromiso de crear un Área de Libre Comercio partiendo de acuerdos bilaterales para eliminar gravámenes, restricciones y demás obstáculos que afecten el comercio recíproco, como el firmado con Argentina en la misma fecha, que permitirá el ingreso bilateral de 50 mil vehículos anuales libre de aranceles.

- En las negociaciones para establecer un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Panamá, se concluyeron los textos en materia de normas sanitarias y fitosanitarias, salvaguardas, entrada temporal, propiedad intelectual, solución de controversias e institucionales y servicios financieros.

- Asimismo, con Ecuador se pretende formalizar un protocolo en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), con posibilidad de incluir preferencias para cierto tipo de llantas y productos químicos.
- Estrechar vínculos comerciales y de inversión con Europa representa conjuntamente con América Latina, el eje fundamental de la diversificación de nuestros mercados de destino. La Unión Europea (UE) es la primera potencia comercial y segundo socio comercial de México, así como la segunda fuente de inversión extranjera directa en el país.
- En Noviembre del 2003 el presidente Vicente Fox Quezada anuncio su postura de hacer un alto a las negociaciones comerciales con otros países y regiones, lo cual suscito opiniones divididas entre empresario y analistas.<sup>26</sup>

**El Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUEM)**, constituyó la iniciativa comercial más importante que ha llevado a cabo nuestro país después del TLCAN. El tratado reconoce las asimetrías en el grado de desarrollo entre México y la Unión Europea. Desde su entrada en vigor el 1o. de julio de 2000, la mayoría de los productos industriales mexicanos quedaron libres de aranceles en el mercado de la UE. México por su parte, en su momento acordó eliminar la totalidad de sus impuestos a las importaciones de esos productos provenientes de la UE hasta el año 2007.

- Durante la visita del Presidente Vicente Fox a Japón, se propuso el establecimiento de un grupo de estudio para analizar la conveniencia de negociar un TLC, se llevaron a cabo reuniones en las que se discutieron las posibles áreas para fortalecer la cooperación en materia de inversión, servicios y acceso a mercados, así como la elaboración de un informe de las conclusiones del grupo de estudio.

---

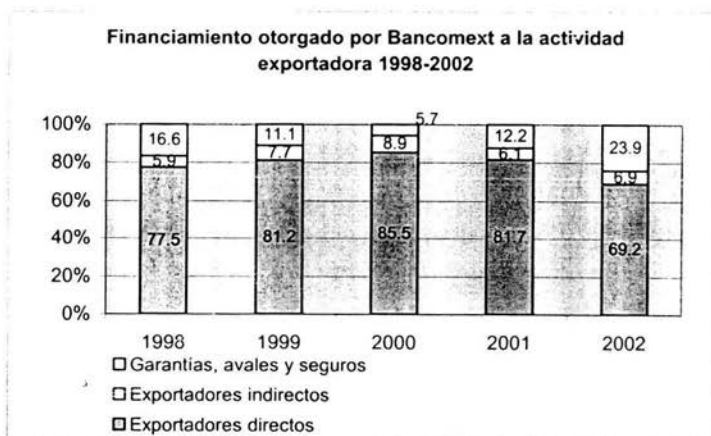
<sup>26</sup> [http://www.el-universal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=36828&tabla=finanzas\\_h](http://www.el-universal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=36828&tabla=finanzas_h) Nov 2003

- El Gobierno Federal ha realizado más de 50 foros en todos los estados de la república para la difusión de oportunidades de negocios con la participación de los gobiernos estatales, municipales y la comunidad empresarial. Esta estrategia de promoción ha permitido conformar grupos de trabajo que definen estrategias y acciones necesarias para difundir y aprovechar las oportunidades detectadas por estado, sector y país de destino de los tratados de libre comercio suscritos por México.

Bancomext promovió la incorporación de un mayor número de pequeñas y medianas empresas (PyMES) a la actividad exportadora, ya sea como proveedores de exportadores o como exportadores directos, con base en la operación de nuevos productos que ofrecen mejores alternativas de financiamiento.

#### CUADRO NO.18

##### FINANCIAMIENTO A EXPORTADORES DIRECTOS E INDIRECTOS OTORGADO POR BANCOMEXT

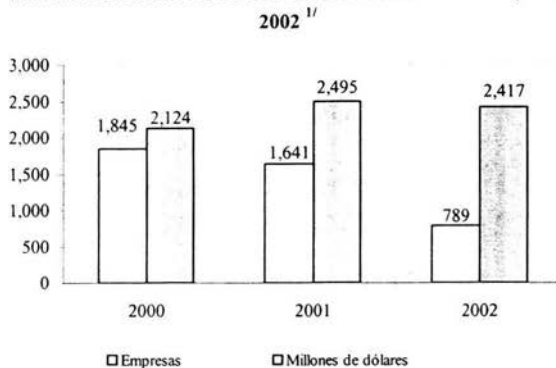


Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Nov 2003

## CUADRO NO.19

### FINANCIAMIENTO DEL BANCOMEXT A LAS PYMES

FINANCIAMIENTO DEL BANCOMEXT A LAS PYMES, 2000-2002 <sup>1/</sup>



FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 1/ Para 2002 cifras estimadas al mes de agosto.

- El financiamiento automático de cartera de exportación, que representa una alternativa para empresas con proyectos viables que no son sujetos de crédito por su elevado apalancamiento.

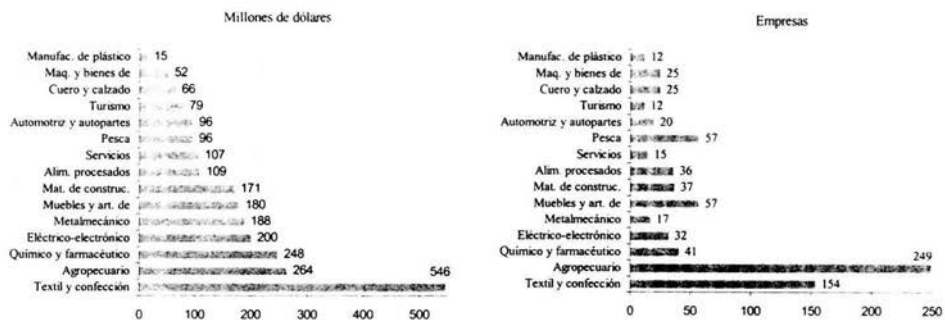
- El seguro de crédito interno, que protege a proveedores sobre el riesgo de no pago de la empresa compradora-exportadora.

- El financiamiento a la industria del software, que otorga crédito aún sin garantías reales, basándose en la cesión de derechos de sus clientes por cobrar.

## Cuadro No.20

### FINANCIAMIENTO DEL BANCOMEXT A LAS PYMES POR SECTOR

FINANCIAMIENTO DEL BANCOMEXT A LAS PYMES POR SECTOR, 2002 <sup>1/</sup>



FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

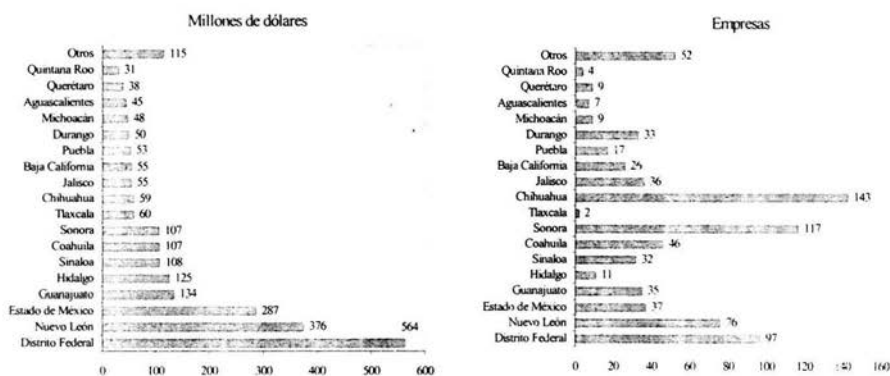
1/ Cifras estimadas al mes de agosto.

- En la distribución de los recursos por entidad federativa, al Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México correspondió 50.8 por ciento de los apoyos, en tanto que las empresas localizadas en Chihuahua, Sonora y el Distrito Federal representaron 45.2 por ciento de las PyMES atendidas.

## Cuadro No.21

### FINANCIAMIENTO DEL SANCOMEXT A LAS PYMES POR ENTIDAD FEDERATIVA.

#### FINANCIAMIENTO DEL BANCOMEXT A LAS PYMES POR ENTIDAD FEDERATIVA, 2002 <sup>1/</sup>



FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

<sup>1/</sup> Cifras estimadas al mes de agosto.

### Foros comerciales multilaterales y regionales para promover el desarrollo económico

En el ámbito multilateral México continuó participando en los diferentes foros comerciales para influir en la conformación de la agenda internacional y garantizar la protección de nuestros intereses, además de evitar que se levanten barreras injustificadas al comercio.

**Organización Mundial de Comercio (OMC).** México concluyó con la negociación bilateral del proceso de adhesión de China a la OMC. Como resultado, la economía nacional contará con un blindaje efectivo contra prácticas desleales durante los próximos seis años, ya que las medidas *antidumping* que actualmente aplica nuestro país a productos chinos no podrán ser cuestionadas ante un panel de la OMC.

**Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).** Nuestro país ha tenido una importante participación en los foros de APEC en que se discuten cuestiones relacionadas con la liberalización y facilitación del comercio y la inversión, la cooperación económica y técnica, y el fomento al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

De particular importancia para México la obtención de recursos financieros de ese mecanismo para la realización de proyectos de cooperación y asistencia técnica en materia de normas y evaluación de la conformidad, política de competencia, inversión y microempresas.

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).** En la reunión ministerial de la OCDE celebrada en París, con el tema del Desarrollo, México buscó el apoyo de este organismo para la incorporación de los países en desarrollo y menos adelantados al sistema multilateral de comercio. El objetivo de la participación en este organismo es el de influir en los temas relacionados con el comercio y la inversión, y asegurar que los puntos de vista de nuestro país sean reflejados en los trabajos, estudios e iniciativas de la Organización.

**Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).** Durante la novena reunión del Comité de Negociaciones de Comercio en Nicaragua, los viceministros aprobaron las pautas o lineamientos para el tratamiento de las diferencias en los niveles de desarrollo y tamaño de las economías que deberán ser consideradas por los grupos durante sus negociaciones.



México deberá cumplir con el compromiso establecido en la Tercera Cumbre de las Américas, a fin de concluir las negociaciones del ALCA a más tardar en enero de 2005, para lograr la entrada en vigencia del acuerdo lo antes posible, no más allá de diciembre de ese año.

### **Retos y oportunidades**

- Fomentar la ampliación de los recursos económicos y humanos destinados a promover una mayor plataforma de exportación apoyada en las pequeñas y medianas empresas, e impulsar y consolidar programas en materia de capacitación empresarial, asistencia técnica y acceso a información de oportunidades de mercado. Con esto pretende recuperar el dinamismo de las exportaciones no petroleras del país a una tasa de al menos 4 por ciento en el año 2003, lo que significaría que las ventas al exterior crecerían en un monto superior a 6 mil millones de dólares.
- Mantener o incrementar la participación de los productos mexicanos en los mercados internacionales. En el caso particular de EUA mantener la participación en un nivel de 12 por ciento del mercado de importaciones de ese país. Para ello, es necesario intensificar la administración y vigilancia de los TLC suscritos por México, así como la supervisión de los compromisos pactados por China en el marco de la OMC a efecto de identificar y combatir eventuales prácticas desleales de comercio internacional.
- El ingreso de la República Popular de China a la OMC es una oportunidad para establecer reglas claras de competencia entre este país y México en el mercado internacional. Si bien China compite con éxito en el mercado mundial, incluyendo el nacional, es necesario empezar a ver a ese país como un gran mercado potencial para nuestros productos.

### **3.10. Mecanismos de apoyo a las PyMES**

Uno de los principales retos del país es elevar los niveles de eficiencia, productividad y competitividad de la industria nacional para garantizar la disponibilidad oportuna y de calidad de los bienes y servicios que demanda la población. Para ello el Gobierno Federal ha tratado de generar oportunidades de desarrollo en el marco de una política activa que promueve las condiciones necesarias para que las empresas puedan establecerse y consolidarse y generen empleos y riqueza, especialmente en el universo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En marzo de 2001 entraron en operación apoyos específicos<sup>27</sup> a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES) para propiciar y fomentar el crecimiento de cada una de ellas, entre los que destacan el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, orientado a los establecimientos con potencial de consolidación y desarrollo; y el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas, dirigido a las MPyMES inmersas en proyectos de integración de cadenas productivas. Asimismo, se establecieron las reglas para la operación del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial de la Red CETRO-CRECE y del Programa de Centros de Distribución en los Estados Unidos de América. Esto último busca la complementariedad de los apoyos otorgados a las MPyMES, y a través de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial se evita la duplicidad en la atención a una misma unidad productiva.

La SE a través de los distintos programas y mecanismos busca hacer accesible los apoyos de capacitación y financiamiento a aquellas personas que quieran emprender un negocio o una actividad económica. La cultura empresarial pone especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que éstas representan más del 95 por ciento del total de empresas constituidas y contribuyen con 64 por ciento del empleo generado por los establecimientos productivos del país.

---

<sup>27</sup> <http://www.presidencia.gob.mx/100dias/faq.php?subtema=8&tema=2> Dic 2003

Para reactivar el financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES), la Secretaría de Economía (SE) avanzó en la constitución y fortalecimiento de fondos de garantía para diversas aplicaciones empresariales y productivas a través de la creación en marzo de 2002, del **Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI)**<sup>28</sup>, orientado a ofrecer garantías para que las instituciones de la banca de desarrollo y la banca comercial realicen de manera más expedita la tramitación del crédito a las empresas de menor tamaño que demuestren viabilidad operativa y financiera.

- **Programa de apoyo a las MPyMES para la elaboración de planes de negocio para el acceso al financiamiento.** La SE firmó un convenio de concertación con el Grupo Financiero Bital a nivel nacional, comprometiéndose a canalizar 25 millones de pesos para cubrir hasta 70 por ciento de la elaboración de planes de negocio que las MPyMES soliciten. El objetivo es que 5 mil empresas tengan acceso al crédito y al financiamiento, siempre y cuando hayan culminado con la elaboración de los planes de negocio.

- **Fondo de Garantías Complementarias para Facilitar el Acceso al Financiamiento de las MPyMES.** La SE firmó un Convenio de Concertación con Nacional Financiera (NAFIN) y Grupo Santander Mexicano de cobertura nacional para otorgar financiamiento a las empresas. El compromiso de la Secretaría es canalizar recursos por un total de 50 millones de pesos al fideicomiso para facilitar el otorgamiento de crédito a 8 mil empresas. El compromiso del fideicomiso es potenciar ocho veces los recursos aportados por la SE mediante la utilización del "Fondo para la Participación de Riesgos". El Banco Santander otorgará financiamiento a empresas nuevas y en marcha a través de sus mecanismos de financiamiento que son capital de trabajo y activo fijo.

---

<sup>28</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/fondos/menupreguntas.asp?f=3&lenguaje=0> Dic 2003

■ **Fondo de garantías para apoyar el equipamiento electrónico de las MPyMES.** La SE firmó un Convenio de Concertación con la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México, S.C. y el Banco BBVA Bancomer, de cobertura nacional para otorgar garantías a las MPyMES que les faciliten la obtención de financiamiento para adquirir equipo de cómputo e impresión a fin de eficientar su administración y operación, así como equipar a los pequeños comercios con medios electrónicos (TPVs) para vender a través de tarjetas de crédito y débito bancario.

***Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME)***<sup>29</sup>

Este fondo, tiene como propósito apoyar la formación de recursos humanos, la capacitación y asesoría para el desarrollo de la cultura empresarial, y la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad y competitividad para garantizar su consolidación y desarrollo.

Los recursos asignados al fondo se canalizan a través de gobiernos estatales y municipales, así como de organismos intermediarios, tales como asociaciones civiles, instituciones educativas tecnológicas y de investigación pública y privada, organismos empresariales y fideicomisos.

Con el propósito de difundir los beneficios del FAMPYME, se promovieron en los 31 estados del país y el Distrito Federal, los lineamientos y mecanismos de operación del Fondo y se establecieron convenios de coordinación y apoyo para la promoción, difusión e instrumentación en el ámbito nacional.

***Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP)***<sup>30</sup>

Este instrumento tiene como objetivo establecer apoyos financieros en favor de las MPYMES a fin de contribuir a la generación de empleos permanentes y bien remunerados, integrarlas eficientemente a las cadenas productivas industrial, comercial y de servicios, facilitarles el acceso a esquemas crediticios, fomentar su integración y asociación, y apoyar la creación de nuevas empresas.

<sup>29</sup> <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/fampyme.pdf> Dic 2003

<sup>30</sup> <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/fidecap.pdf> Dic 2003

Para lograr sus objetivos, el FIDECAP canaliza sus recursos mediante las siguientes vertientes:

- Apoyo a proyectos productivos de las MPYMES para impulsar iniciativas de inversión que promuevan y detonen la incorporación de las empresas de menor tamaño en las cadenas industrial, comercial y de servicios, tales como la realización de encuentros empresariales de negocio.
- Apoyo para constituir fondos de garantía crediticia en fideicomisos o instrumentos financieros a favor de las MPYMES.
- Apoyo financiero para la elaboración de estudios y diagnósticos orientados a detonar el desarrollo de un sector o región,
- Apoyo para la formación de centros de vinculación empresarial de MPYMES de un sector o región específica.
- Apoyo para la integración de bancos de información sobre la oferta y demanda de productos, procesos productivos y servicios de los diferentes mercados, con la finalidad de que las MPYMES proveedoras y las empresas demandantes tengan acceso a una fuente potencial de negocios en forma ágil y eficiente.

Los apoyos descritos anteriormente son asignados a través de los gobiernos estatales y municipales, y organismos intermediarios como instituciones financieras, académicas y centros de investigación, así como organizaciones públicas, privadas y sociales.

### ***Red CETRO-CRECE<sup>31</sup>***

En el marco de la política de desarrollo empresarial, y con la participación de organizaciones empresariales, se fortalecieron los servicios de asesoría administrativa, técnica y contable en apoyo a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO), con base en la coordinación con la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE) en cada uno de los estados de la república.

---

<sup>31</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=377> Dic 2003

### ***Programa de Modernización al Comercio Detallista (PROMODE<sup>32</sup>)***

El Programa promueve la formación empresarial para la competitividad, con base en una capacitación genérica, a través de asesorías, capacitación y actualización en conocimientos básicos en la operación de un negocio, se promueve el desarrollo de emprendedores mediante el curso de formación básica emprendedora, vinculando a los nuevos empresarios con los centros de desarrollo empresarial o incubadoras de empresas.

### ***Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX)***

La Comisión se ha constituido en un mecanismo ágil en la concertación de acciones entre los sectores público y privado para la solución de problemas que enfrentan los exportadores, o quienes desean exportar en los diferentes estados de la república.

Fomenta la cultura exportadora a través del servicio de envío de noticias en materia de comercio exterior, mediante una red de información integrada por un universo de 10 mil suscriptores, además de la transmisión de un programa mensual COMPEX-CANACINTRA Satelital, con el propósito de difundir entre los exportadores diversos temas de interés.

### ***Programa Nacional de Eventos Internacionales y Programa de Centros de Distribución en los Estados Unidos de América***

Con el objetivo de incrementar la participación de las MPyMES en el mercado de los Estados Unidos de América (EUA), se fortalecieron los apoyos para consolidar y promover la comercialización y distribución de las empresas con potencial exportador. Las acciones se orientaron hacia las regiones, estados y municipios de mayor marginación y aquellas empresas que requieren apoyos en materia de almacenamiento, asesoría, estudios y capacitación.

Con la finalidad de promover el acceso de los productos mexicanos al mercado de los Estados Unidos de América se instrumentó el Programa de Centros de Distribución en EUA, que proporciona apoyos temporales en materia de promoción,

---

<sup>32</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=342> Dic 2003

distribución y comercialización de productos en el mercado estadounidense a las empresas mexicanas legalmente establecidas, que cuenten con un proyecto de exportación e interés por acceder a ese mercado.<sup>33</sup>

El **Portal Contacto PyME**<sup>34</sup> tiene como objetivo desarrollar un centro virtual de negocios adecuado a los requerimientos de las MPyMES, que contribuya a incrementar su competitividad y oportunidades de negocios a través del diseño, operación y administración de sistemas de información, promoción y asesoría en materia de exportación, calidad, capacitación, financiamiento, trámites, innovación tecnológica, contabilidad, finanzas y administración.

#### ***Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)***<sup>35</sup>

El SIEM integra un padrón empresarial público, accesible en *Internet* con información detallada de empresas mexicanas y bases de datos de los sectores financiero, de servicios profesionales, agroindustria, pesca y la pequeña minería, entre otros, que se constituyen en una herramienta básica de promoción de negocios.

Los Centros de Vinculación Empresarial iniciaron a partir de septiembre de 2001 con el propósito de constituir una red de atención básica para las MPYMES, como instrumento para inducir la formación empresarial a través de tres áreas de servicio: información y capacitación, asesoría y consultoría, y oportunidades de negocio.

#### ***Programa COMPITE***<sup>36</sup>

Se orienta a mejorar los métodos de producción, reducir los costos de operación y aprovechar al máximo los recursos en las empresas, a través de esquemas de reingeniería, sin requerir nuevas inversiones y a un costo accesible; por medio de 59 consultores, ubicados en 23 localidades del país.

---

<sup>33</sup> 1er y 2do Informe del gobierno del Presidente Fox.

<sup>34</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/masnoticias.asp?lenguaje=0> Dic 2003

<sup>35</sup> <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> Dic 2003

<sup>36</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/resultados/despliega.asp?p=5> Dic 2003

### ***Consultoría para la Certificación en ISO 9000***

A través de este programa se apoya la adopción de procesos de calidad total. Mediante cursos de capacitación para que inicien sus procesos de aseguramiento de calidad para alcanzar las metas propuestas.

### ***Guías empresariales***<sup>37</sup>

Son una herramienta práctica sobre los pasos a seguir para establecer un negocio o mejorar su desempeño en temas de planeación, organización, operación, control y dirección de un negocio. Se cuenta con guías disponibles en Internet, que abarcan 12 sectores económicos.

### ***Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad***<sup>38</sup>

Permite a las empresas conocer su posición competitiva respecto a las mejores prácticas, tanto en el ámbito regional, como nacional e internacional, a través de un diagnóstico autoaplicable en Internet. Las autoevaluaciones se pueden aplicar en 10 sectores industriales.

### ***Sistema de Autodiagnósticos***<sup>39</sup>

Este sistema informático, disponible en Internet, permite a las empresas conocer sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora en 15 temas.

### ***Sistema de Simulación de Negocios y Manufactura***

Permite realizar una simulación virtual de la planeación, ejecución y operación de un negocio, a fin de identificar oportunidades y adquirir habilidades en la toma de decisiones de una empresa. Opera con información de 50 ciudades y 100 diferentes tipos de productos.

---

<sup>37</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=6&pag=2> Dic 2003

<sup>38</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/> Dic 2003

<sup>39</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/presenta2.asp> Dic 2003



### ***Promoción de la calidad en la micro, pequeña y mediana empresa<sup>40</sup>***

El sistema ofrece vía Internet, información acerca de servicios de calidad proporcionados por organizaciones públicas y privadas, así como un sistema de cómputo denominado Inicie en ISO 9000, que permite a micro, pequeños y medianos empresarios documentar sus procesos y mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

### ***Sistema Administrador de Capacitación (SAC<sup>41</sup>)***

El sistema otorga información en materia de oferta de capacitación y necesidades a nivel ejecutivo para apoyar el desarrollo empresarial de las MPYMES. Se encuentra disponible en Internet para su consulta gratuita e incorpora alrededor de mil organismos e instituciones de capacitación para el personal operativo y ejecutivo de las empresas, así como una guía con más de mil cursos, diplomados, maestrías y seminarios, entre otros.

### ***Marcha Hacia el Sur<sup>42</sup>***

Con el propósito de generar las oportunidades que posibiliten el desarrollo de la región Sur-Sureste, a través del fomento de la inversión nacional y extranjera por medio del establecimiento de plantas productivas en los sectores industrial, comercial, servicios y turismo para generar empleos permanentes y bien remunerados, se creó el programa Marcha Hacia el Sur.

### ***Desarrollo de cadenas de proveedores y distribuidores<sup>43</sup>***

Nacional Financiera (NAFIN) desarrolló una herramienta en Internet apoyada en las grandes empresas, que permite a los proveedores el acceso a información de pagos, factoraje electrónico, capacitación y asistencia técnica; para crear un canal accesible y barato, además de propiciar la participación de los intermediarios financieros en estos mecanismos de apoyo.

---

<sup>40</sup> <http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/promcalidad/Participar00.asp?lenguaje=0> Dic 2003

<sup>41</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=703> Dic 2003

<sup>42</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=353> Dic 2003

<sup>43</sup> <http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=45> Dic 2003

Dentro de las nuevas oportunidades de NAFIN para alcanzar una mayor cobertura destacan la ampliación de los servicios de anticipo para capital de trabajo electrónico, y el de garantías y alianzas estratégicas, los cuales aportan valor a las diferentes cadenas productivas.

#### **Financiamiento de NAFIN a las actividades empresariales<sup>44</sup>**

Esta política está orientada fundamentalmente a impulsar los proyectos productivos con potencial de crecimiento de las empresas establecidas, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas, en razón de sus altas posibilidades de crecimiento, creatividad, generación de empleo y apoyo al desarrollo regional.

#### ***Programas de promoción sectorial***

En materia de promoción sectorial se conformaron cuatro grupos de trabajo para apoyar el desarrollo de tres cadenas productivas. Se actualizó el Programa de Promoción Sectorial de la Industria Automotriz y de Autopartes, así como la formación de grupos de trabajo con los organismos empresariales de la industria del acero, autopartes, química y juguetes, a través de los cuales se revisan las fracciones de los insumos a estas industrias. Asimismo, se promueve el desarrollo de la cadena productiva en los sectores eléctrico y electrónico, a través del establecimiento de contactos entre proveedores nacionales y la industria maquiladora. Adicionalmente, se formó el grupo de trabajo de la industria eléctrica-electrónica, cuya función es establecer criterios y mecanismos para hacer más eficiente la operación de los programas de promoción sectoriales y definir mecanismos de apoyo al desarrollo de dichos sectores.

---

<sup>44</sup> <http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=2> Dic 2003

En el Resumen Ejecutivo del Tercer Informe de Gobierno de la Nación en su apartado 5 de "Inclusión" se presenta el siguiente situación en relación a la situación actual de las PyMES:

### **Democratización de la economía**

"Las instituciones de banca de desarrollo son promotoras del progreso de los sectores no atendidos por la Banca Comercial e instrumento para la aplicación de las políticas establecidas por el Gobierno Federal. A fin de proveer a estas entidades de un entorno jurídico que les permita reafirmar su papel dentro del sistema financiero mexicano.



Una deuda histórica que no ha sido cubierta en el campo mexicano es el acceso al financiamiento. Se ha construido un nuevo sistema financiero para el sector rural que se inicia con un plan efectivo de reestructuración de la cartera vencida. Esto significa una erogación de 18,572 millones de pesos y un universo de 138,512 beneficiados, quienes podrán reincorporarse plenamente a sus funciones crediticias. El 26 de diciembre de 2002 se expidió la Ley Orgánica de la Financiera Rural (LOFR), la cual establece la creación de un organismo público descentralizado cuyo objetivo será impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural. La Financiera Rural otorga crédito de manera sustentable y presta otros servicios financieros a los productores e intermediarios financieros rurales; promueve proyectos productivos que impulsan el desarrollo rural ante instituciones nacionales e internacionales orientadas a la inversión y al financiamiento; y apoya actividades de capacitación y asesoría para que los productores y los intermediarios financieros rurales utilicen sus recursos crediticios de manera óptima.

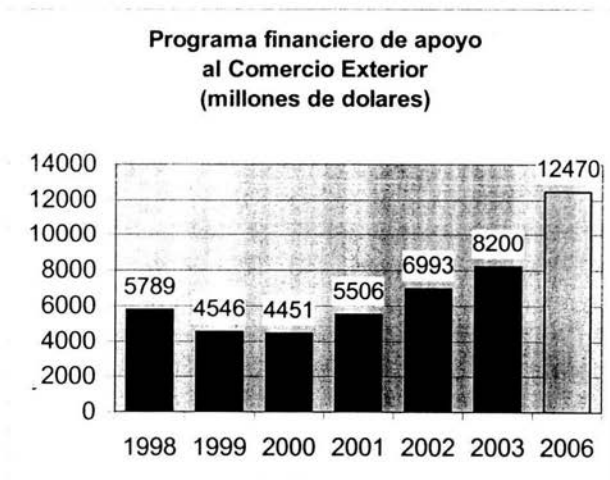
### Financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PyMES)

En sectores tales como el de los micro negocios, construcción y la agroindustria, se han impulsado programas que tienen un alto impacto en la economía y el desarrollo del país.

El 23 de julio del 2003, se puso en marcha el Programa de Financiamiento a la Cadena Productiva de la Construcción en Infraestructura, firmado por NAFIN y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). Este Programa pretende la participación tanto de empresas nacionales en las licitaciones, como de empresas pequeñas y medianas en la obra pública federal. El propósito es fraccionar la obra pública lanzando varias licitaciones, a fin de que la participación de la pequeña y mediana industria sea totalmente viable, tanto por el financiamiento como por la magnitud de la obra.

El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) ha dado prioridad a los programas de apoyo que permiten a la pequeña y mediana empresa participar con éxito en los mercados internacionales.

#### Cuadro No.22



Fuente: BANCOMEXT Nov 2003

## **Banca social**

El Gobierno Federal ha buscado construir los puentes indispensables para que quienes obtienen su ingreso de ocupaciones precarias y negocios en pequeña escala puedan mejorar dichos ingresos. Apoyar el mejoramiento económico de la población de bajos ingresos demanda asimismo propiciar el ahorro formal y darle acceso a instrumentos adecuados de crédito.

En 2003 inició operaciones la alianza comercial denominada L@Red de la Gente, que aglutina las sucursales del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) y de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, mediante la distribución de diversos productos y servicios financieros y la incorporación de una plataforma tecnológica diseñada por BANSEFI.

A través de L@Red se entregan algunos apoyos gubernamentales derivados de programas de desarrollo social y se proporcionan servicios de transferencia de remesas a costos muy competitivos y vinculados con una serie de productos y servicios que dan un valor agregado a los ahorradores. Además, los receptores de remesas pueden abrir cuentas de ahorro, lo que les facilita el acceso a préstamos para proyectos productivos a tasas de interés competitivas y para vivienda otorgados por los organismos gubernamentales.

Las microfinancieras públicas y privadas. Son organizaciones con arraigo en las comunidades, que propician el ahorro popular y otorgan microcréditos, en ocasiones con garantías no tradicionales, pues conocen de cerca las capacidades y necesidades financieras de la población local de bajos ingresos. El Gobierno Federal apoya a estas instituciones a través de instrumentos como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) y el Proyecto de Apoyo Técnico al Microfinanciamiento Rural (PATMIR).”

### **3.11. Instituciones que intervienen en el proceso de exportación**

Los organismos descritos a continuación son muy importantes para las PyMES, ya que estos brindan las pautas a seguir en el proceso de acreditación para exportar; brindando apoyo y la asesoría necesaria a las empresas que desean exportar o que están exportando, para que sean más productivas y competitivas.

La Secretaría de Economía menciona que los organismos gubernamentales y privados que participan el proceso de exportación son:<sup>45</sup>

*Secretaría de Economía*; [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx) Dirección General de Normas ubicados en Puente Tecamachalco #6 Col. Lomas de Tecamachalco, Edo. Mex. Tel 57 29 93 00.

*Secretaría de Salud* ubicados en Monterrey #33 Col. Roma, Tel. 52 07 23 34; [www.ssa.gob.mx](http://www.ssa.gob.mx)

*Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación* (SAGARPA) ubicados en Guillermo Pérez Valenzuela 127, P.B., Col. del Carmen Coyoacán, Tel. 52 07 23 34.

*Cámara Nacional de la Industria de la Transformación* ubicados en Av. San Antonio 256, col. Ampliación Nápoles, Tel. 55 63 31 64, 55 63 34 00; [www.canacindra.org.mx](http://www.canacindra.org.mx)

*Bancomext* ubicado en Periférico Sur 4333 tel. 54 49 90 00 ó 54 49 90 08 y 01 800 904 5000.

*Eurocentro* ubicados en Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles Tel. 55 63 78 83 y 55 63 34 00 ext. 366, 324 y 329 [www.eucentro.org.mx](http://www.eucentro.org.mx)

---

<sup>45</sup> Información proporcionada por la Srita. Laura Gonzalez Gallo Asesor Empresarial de Primer contacto de la SE vía correo electrónico.

*Secretaría de Hacienda y Crédito Público* ubicados en Hidalgo 77 Col. Guerrero Tel. 52 27 02 97 o 52 27 02 98 y 01 800 904 5000.

*Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la Republica Mexicana (CAAAREM)* ubicados en Hamburgo 225 Col. Juárez, Tel: 51 41 59 45.

## Cuadro No.23

### 3.2. Descripción de Actividades que forman parte del Proceso de Exportación.

#### ESQUEMA DE LA PROGRAMACION OPERATIVA DE EXPORTACION

##### A) ETAPA DE PREPARACION

Decision Inicial	Información y Análisis		Factura del Proceso	Organización			Demora o Fractura del Proceso	Canales Comerciales en el exterior	Promoción en el ext.		Cotizaciones
	Disposiciones locales	Investigación de mercados del exterior		Selección	Precios y Condiciones comerciales				Clientes	Medios	
					Producto y mercado	Mercado local					
Política empresarial y no operaciones circunstanciales  Conducción orgánica y programada	Aduaneras Cambiarias Financieras Impositivas Otras	Informaciones comunes y especiales de: a) Admisión Aduanera b) Cobertura de patentes y marcas c) Competencia y líneas comerciales d) Otras	Causales del exterior  Información actualizada	Estructura de exportación directa o indirecta	Insumos para exportación:  materiales especiales y servicios (fletes, seguro, despacho, etc)	Para exportar Financiaciones  Plazos  Costos y precios	Causas internas Gestiones	Selección Adopción y convenio Contrato Capacitación para garantías	Elección del segmento de mercado  Relaciones comerciales y técnicas	Ferias y exposiciones  Folletos Muestras	Condiciones  Vigencia  Presencia en el mercado

##### B) ETAPA OPERATIVA DE EJECUCION DE VENTAS

Orden de compra	Contratación				Fractura del Proceso	Embarque			Cobranza		Pagos emergentes
	Instrumento de pago ( carta crédito documentaria)			Operaciones Comerciales		Documentación	Despacho Aduanero	Carga	Financiación (al exterior)	Liquidación	
	Preaviso	Confirmación Aérea	Fractura								
Aprobación de proformas, contratos, etcétera	Bancos intervinientes	Análisis exhaustivo	Causas externas y/o internas	Plazos	Programa producción Plazos compras Prefinanciación	Emisión y gestión Obtención y conformidad	Coordinar intervención Despachante	Ejecución y coordinación de los medios	Documentación Garantías	Orden cierre de cambio Acreditación y contralor	Cargos aduaneros y fiscales al exterior Transferencias fletes y seguros Otros pagos en plaza
Conciliación de condiciones	Valor	Gestión	Justificación	Celeridad	Fletes, seguros, etc	Contralor para evitar discrepancias	Contralor y seguimiento gestión		Tramitación		

##### C) ETAPA DE POSTVENTAS

Cobro de incentivos y control de desgravaciones	Garantías comerciales	Seguros	
		Sobre mercaderías	De crédito a la exportación
Seguimiento de trámite aduanero	Vigilancia de "puesta en marcha" equipos vendidos Servicios o reparaciones en destino	Efectivización de vigencia por siniestos	Obligaciones, pese a endosos por descuentos bancarios
Documentación y gestiones	Existencias de repuestos	Documentación de reclamos, averías, etcétera	Vencimientos y cobros al exterior
Cobranza o acreditación		Contralor y gestiones	Renovación de vigencia, etcétera
Registros desgravaciones, contralor y aplicación inmediata o futura			



## CAPÍTULO 4

---

# GENERALIDADES DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO



### GENERALIDADES DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO

#### 4.1. ¿Qué es un Diagnóstico y qué debe contener?

- Es un proceso de análisis que permite el cambio en una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación.
- Es una herramienta que permite determinar las fuerzas y debilidades de una empresa en su ámbito financiero y operativo, identificando las causas y efectos que generan sus limitaciones, para estar en posibilidades de realizar las acciones necesarias para su solución.
- Es un proceso de evaluación permanente de la empresa o negocio, a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

De acuerdo a los conceptos mencionados, el diagnóstico debe contener un análisis completo que permita conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, estos son:

- Los procesos de mayor importancia para el funcionamiento de la empresa en base a estándares óptimos.
- Indicadores que permitan evaluar los procesos de la empresa en base a parámetros establecidos.

#### 4.2. Beneficios del Método de Diagnóstico

- El diagnóstico de la empresa da seguridad para tomar decisiones.
- Las suposiciones pueden llevar a la quiebra a una empresa o negocio; el conocimiento a través del diagnóstico la evita.
- El diagnóstico de la empresa o negocio da poder de negociación.
- Se conocen los signos vitales de la empresa a través del diagnóstico.

- La confianza del diagnóstico empresarial te lleva por caminos seguros hacia el desarrollo integral del negocio o empresa.
- El diagnóstico ayuda a la prosperidad de la empresa o negocio.
- El diagnóstico señala los peligros y oportunidades del negocio o empresa.
- La información del diagnóstico da el poder y dominio sobre la empresa.
- Mediante el diagnóstico se cuida a la empresa generando beneficios a los trabajadores, inversionistas y a la sociedad en general.
- El diagnóstico de la empresa nos ayuda a conocer el ámbito externo es decir cuidar los empleos, generar bienestar social y ayudar al país.
- El diagnóstico incrementa la productividad de la empresa o negocio, administrando mejor los recursos del negocio.
- El diagnóstico permite siempre estar al liderazgo de la empresa o negocio al conocerlo mejor.
- El diagnóstico señala cuál es la situación de la empresa e indica los procesos que requieren una modificación inmediata.
- Para darle un verdadero impulso productivo y competitivo a las empresas se debe aplicar el diagnóstico empresarial.

#### **4.3. ¿Como se obtiene un Diagnóstico?**

1. Se seleccionan el o los procesos prioritarios ratificados para su análisis por los directivos de la empresa.
2. Se difunde y se capacita a la empresa respecto al diagnóstico específico.
3. Se estructura un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico, integrado por los responsables de operar los procesos y sistemas que requieren cambios.
4. Se opera el método de diagnóstico utilizando las herramientas necesarias de acuerdo con la información con que cuenta la empresa.
5. Se seleccionan y se aplican los indicadores necesarios para elaborar el diagnóstico específico, así como para medir los resultados y compararlos con lo buscado.

6. Se elabora y se presenta en forma permanente ante los directivos el reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa para tomar decisiones, controlar sus avances y cumplir con los programas establecidos.
7. Se evalúan los avances de los cambios de acuerdo con los estándares establecidos para retroalimentar el diagnóstico.

#### **4.4. Diagnóstico de Competitividad Organizacional**

En el mundo de la competitividad empresarial, más importante que la antigüedad en el mercado o el número de empleados, es la madurez que tiene la organización para mantener una fuerte y continua preferencia dentro del mercado.

¿Que significa madurez competitiva?

Madurez es la capacidad que tiene una organización para satisfacer a su mercado, proporcionando los beneficios que demandan los clientes, desarrollando personal altamente motivado y generando constantemente utilidades.

Un alto nivel de desperdicio organizacional implica poca madurez. Bajo nivel de desperdicio organizacional indica buen nivel de madurez.

El desperdicio organizacional: *es el conjunto de recursos en poder de la organización que no le agrega valor a su mercado, tan solo le agrega costo.*

La madurez no es un atributo o una calificación asignada por uno o varios expertos, es cuestión de realizar una medición profunda y confiable a lo largo y ancho de la empresa, de manera que se evalúe objetivamente su nivel de competitividad reconociendo claramente qué hace, cómo lo hace, que piensa, qué siente, cómo reacciona y sobre todo cómo entrena a su gente, lo que en su conjunto indica el nivel de madurez competitiva.

Con este propósito, el Diagnóstico Integral de Exportación para las PyME en México considera los principios de competitividad a través de ochenta variables críticas e

imprescindibles (agrupadas en 9 áreas que son: Administración, Producción, Mercadotecnia, Comercialización Producto, Logística, Calidad, Finanzas y Recursos Humanos), que al mejorarlas le aseguran a la organización ser altamente competitiva debido al fortalecimiento de su madurez organizacional y a la disminución de su vulnerabilidad.

El desarrollo del Diagnóstico Integral de Exportación para las PyME en México se hizo bajo la filosofía de contar con un instrumento que permitiera de una manera rápida y confiable medir cuantificablemente el nivel de competitividad de una empresa, independientemente de su tipo de actividad.

El Diagnóstico Integral de Exportación para las PyME en México, se diseña como un modelo de auto aplicación, facultando de esta manera a los empresarios y directivos de empresas pequeñas y medianas, en el dominio del Know How (como hacerlo), transfiriéndoles un procedimiento claro y sencillo que simplifica la aplicación del diagnóstico en sus empresas.

#### **4.5 Propuesta de Diagnóstico.**

El cuestionario que se presenta en la página 98, tiene como finalidad determinar la capacidad que tiene la empresa para exportar sus productos, tomando en cuenta aspectos y parámetros claves que van a determinar su posición competitiva.

El desarrollar un Diagnóstico Integral en una empresa tiene como finalidad presentar un panorama global de la situación competitiva de la organización a partir de diagnósticos diferenciados de cada una de sus áreas; es decir, la suma de los diagnósticos va a integrar un diagnóstico final que nos permitirá conocer su capacidad y situación competitiva

Se entiende por competitividad, a la capacidad de una organización pública o privada, el mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

De acuerdo con estudios de la Cámara Nacional de Comercio e Industria de la Transformación (CANACINTRA), la competitividad de las empresas mexicanas medianas y pequeñas, gravita en torno a dos grandes vertientes: la primera concierne a lo que haga o deje de hacer la empresa en cuanto a estrategias de planeación, administración, producción, proveedores y comercialización, y la segunda se refiere al ambiente en el que opera el cual es determinado por la infraestructura, financiamiento, regulaciones gubernamentales y estabilidad económica.

El primer paso para determinar la competitividad de una empresa PyME consiste en tener un panorama claro y detallado de la situación actual en que se encuentra la organización.

En tal sentido es importante conocer aspectos como sus antecedentes, situación actual y perspectiva de crecimiento de la empresa a diagnosticar.

#### **4.5.1. Aspectos Generales del Diagnóstico.**

El instrumento de diagnóstico competitivo desarrollado en esta tesis se realizó a partir de un proceso de revisión y recolección de diferentes modelos de diagnóstico presentados por los siguientes autores:

*Alvarez T. Martín, Casar P. Pablo; Fred R., David; Cantú Delgado, H.* y el Folleto editado por Bancomext "Premio Nacional de Exportación".

A partir de estas referencias se elaboró el diagnóstico integral tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. El diagnóstico competitivo está enfocado a las empresas PyME.
2. Definir las áreas de una empresa que son de alto impacto en la competitividad.
3. Determinar las áreas de la empresa que son de alto impacto en la competitividad.
4. Evaluar la capacidad competitiva para exportar.

Tomando en cuenta los criterios señalados anteriormente se desarrolló el siguiente instrumento de diagnóstico.

## DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

El cuestionario solicita información general sobre su empresa; otra relativa al desempeño de su negocio, y sus principales procesos estratégicos: administración, comercialización, producto, logística, calidad, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Este diagnóstico nos permitirá determinar actividades y procesos de alto impacto competitivo.

Se recomienda que la información solicitada por este cuestionario sea atendida por el Director General o Gerente Administrativo de la empresa.

### Notas:

- Todos los espacios sin llenar serán considerados como nulos.
- Las preguntas que tienen varias opciones de respuesta (directa-indirecta, propio-externo, nacional-internacional) marque una o ambas opciones según sea el caso.
- Encontrará áreas que aplican o no a su empresa, según su giro o sector; de ser este el caso le suplicamos anotar en el espacio para comentarios, el área y el motivo por el cual no aplica a su empresa; considere la puntuación máxima para la sumatoria total.
- A cada una de las preguntas del diagnóstico se les asignará un valor, las preguntas de mayor puntaje en cada area son las que nos marcarán un nivel competitivo alto.

Si tiene dudas sobre el presente cuestionario, diríjase a:

[mildrett\\_2000@yahoo.com](mailto:mildrett_2000@yahoo.com)

[gatifofox@hotmail.com](mailto:gatifofox@hotmail.com)

### Datos Generales

1.- Señale la entidad federativa donde se encuentra ubicada su empresa:

\_\_\_\_\_

2.- Sector al que pertenece:

IND

COM

SERV

3.- Indique el número de empleados totales

\* 1 a 30 empleados

\* 31 a 100 empleados

\* 101 a 500 empleados

\* más de 500 empleados

Administrativos \_\_\_\_\_

Operarios \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

4.- Mencione cuáles han sido sus ventas anuales en los últimos 4 años expresadas en términos monetarios

1999

2000

2001

2002

\$

\$

\$

\$



**Datos Generales**

5.- Año en que obtuvo su Registro Federal de Contribuyentes

\_\_\_\_\_

6.- Año en el que obtuvo su alta patronal ante el IMSS.

\_\_\_\_\_

7.- Ésta empresa está formalmente registrada como establecimiento mercantil.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.- ¿Pertenece a alguna cámara?. Indique cual (s)

Regional: \_\_\_\_\_

Nacional: \_\_\_\_\_

Otra: \_\_\_\_\_

9.- Está registrado en el Padrón de Importadores

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- Está registrado en el Padrón de Exportadores.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- Esta constituida como:

Importadora

Exportadora

Comercializadora

Otro:

Indique cual: \_\_\_\_\_

12.- En qué fecha inicio su negocio

\_\_\_\_\_

13.- Años en el Mercado

\_\_\_\_\_

14.- Porcentaje de Capital Extranjero y Nacional:

Extranjero \_\_\_\_\_

Nacional \_\_\_\_\_

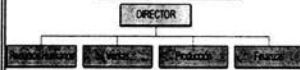
**Administración**

- 1.- La empresa cuenta con:  
 Visión  
 Misión  
 Objetivos
- 2.- ¿Son medibles y debidamente comunicados?
- 3.- ¿Cuentan con un organigrama bien definido?
- 4.- Marque las áreas que se encuentren en su organigrama
- 5.- ¿Realiza planeación estratégica?
- 6.- ¿Cada área de la organización realiza planeación por separado?
- 7.- ¿Ha recurrido a alguna asesoría para el manejo de su negocio?
- 8.- Los directivos están familiarizados con los términos:  
 Economía Global  
 TLC entre México, EUA y Canadá  
 Sistemas de información  
 Trabajo en Equipo  
 Tecnología de punta

SI	NO
SI	NO
SI	NO

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----



SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

**Administración**

9.- La gerencia está actualizada y tiene dominio sobre el conocimiento de los siguientes conceptos:

Estrategia Competitiva

SI  NO

Competencia

SI  NO

Mercado

SI  NO

Elementos Económicos

SI  NO

Mercadotecnia

SI  NO

Canales de Distribución

SI  NO

Obligaciones Fiscales

SI  NO

Barreras Políticas

SI  NO

Recursos Naturales

SI  NO

Capacidades de la empresa

SI  NO

10.- Competitividad:

Se tienen identificadas las áreas claves de competitividad

SI  NO

Se tienen identificados los procesos claves

SI  NO

Se conocen las oportunidades y amenazas del entorno para la empresa

SI  NO

Se cuenta con la tecnología adecuada para ser Competitiva

SI  NO

Se cuenta con un análisis de los proveedores actuales y de posibles proveedores

SI  NO

### Producción

- 1.- ¿Lleva control de los costos, los programas, los materiales y la calidad de su producción?
- 2.- ¿Lleva un control sobre la cantidad de personal y las cuotas de trabajo (incluyendo tiempo no trabajado y tiempo extra)?
- 3.- ¿Lleva un control sobre la capacidad de la maquinaria y los niveles de inventario?
- 4.- ¿Lleva su empresa un esquema maestro de producción que permita la elaboración de artículos específicos, su cantidad y sus fechas?
- 5.- ¿Monitorea sus operaciones productivas y compara su estado actual con el previsto?

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

### Calidad

1. ¿Conoce algún concepto de Administración de Calidad Total?
- 2.- ¿Cuenta su empresa con un sistema de control de calidad?
- 3.- ¿Cumple usted con las normas o regulaciones gubernamentales en materia de calidad, seguridad y/o higiene?
- 4.- ¿Cuentan con algún tipo de certificación de calidad (ISO, QS, HACCP)?

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

## Mercadotecnia

- 1.- ¿Están dirigidos hacia un mercado identificado?
- 2.- ¿Son importantes los mercados internacionales para su empresa?
- 3.- ¿Realizan estudios de mercado?  
(marque nacional, internacional o ambas)
- 4.- ¿Tiene identificada su competencia?
- 5.- ¿Ha incrementado su participación en el mercado?
- 6.- ¿Su empresa ha identificado sus ventajas competitivas?
- 7.- ¿Su precio es competitivo?
- 8.- ¿Utiliza algún método para el cálculo del precio?
- 9.- ¿Dan valor agregado a sus clientes?
- 10.- ¿Cuentan con un sistema para atender las necesidades y especificaciones de sus clientes?
- 11.- ¿Realizan publicidad?
- 12.- ¿Hace usted promoción?
- 13.- ¿Apoya usted a sus socios comerciales, en la promoción y venta de sus productos?
- 14.- ¿Evalúan sus puntos de venta?

SI  NO

SI  NO

SI  NO

NAL  INTERNAL

NAL  INTERNAL

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

**Producto**

- 1.- ¿Cuántos son los productos que manejan?
- 2.- ¿Cuentan con una norma oficial mexicana?
- 3.- ¿La etiqueta cumple con los requerimientos establecidos (fecha de caducidad, información nutrimental, lote, datos del fabricante, ingredientes, etc)
- 4.- ¿Cuenta con código de barras?
- 5.- ¿Utilizan embalaje?
- 6.- ¿El embalaje cumple con normas internacionales?
- 7.- ¿El producto cuenta con instructivos y manuales?

N°: \_\_\_\_\_

SI     NO

SI     NO

SI     NO

SI     NO

SI     NO

SI     NO

**Comercialización**

- 1.- ¿Cuenta con un Departamento de Comercio Exterior?
- 2.- ¿Cuentan con alguna alianza estratégica?
- 3.- ¿ Manejan algún descuento?
- 4.- ¿Cuál es su tipo de comercialización?
- 5.- ¿ Realiza visitas a sus clientes?
- 6.- ¿ Ha participado en ferias, exposiciones, y misiones comerciales?
- 7.-¿ Conoce usted los beneficios de los tratados y acuerdos que México tiene con otros países?

SI     NO

SI     NO

SI     NO

Directa     Indirecta

SI     NO

SI     NO

SI     NO

### Logística

- 1.- ¿Se cuenta con canales de distribución adecuados?
- 2.- ¿Realiza algún tipo de procedimiento para determinar el transporte?
- 3.- En caso de exportar o planear exportar ¿La empresa cuenta con un sistema que garantice el tiempo y entrega del producto?
- 4.- ¿Cuentan con un sistema adecuado de almacenamiento?
- 5.- ¿Su sistema de almacenamiento es: ?
- 6.- ¿Conoce usted las requisiciones aduanales para exportar?

NAL  INTERNAL

SI  NO

Propio  Externo

SI  NO

Propio  Externo

SI  NO

### Financiero

- 1.- ¿Cuenta con capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones de exportación?
- 2.- ¿Elabora algún tipo de presupuestos?  
En caso afirmativo indique de que tipo  
\_\_\_\_\_
- 3.- ¿Su empresa maneja indicadores para medir su productividad y resultados?
- 4.- ¿Ha recibido o recibe algún apoyo financiero?
- 5.- ¿Operan con cartas de crédito?

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

**Recursos Humanos**

1.- ¿Cuentan con algún tipo de procedimiento para la selección de sus empleados de acuerdo al puesto que desempeñara?

SI

NO

2.- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento?

Directo

Indirecto

3.- ¿Tienen salarios competitivos?

SI

NO

4.- ¿Cuenta con manuales de procedimiento?

SI

NO

5.- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?

SI

NO

6.- ¿Se cuentan con programas de capacitación en comercio exterior?

SI

NO

7.- ¿Maneja algún tipo de programa motivacional para sus empleados?

SI

NO

8.- ¿Desarrollan algún plan de carrera para sus empleados?

SI

NO

**COMENTARIOS:**

---

---

---

---

---

Agradecemos su atención y colaboración.



#### **4.5.2. Justificación de las Actividades del Diagnóstico.**

##### **Datos Generales:**

Los datos generales nos permiten identificar el sector al que pertenece, el tamaño de la empresa por número de empleados, el volumen de ventas en los últimos cuatro años, si esta debidamente registrada, si pertenece a alguna cámara, la forma en que esta constituida, los años que lleva en el mercado y si esta empadronada como importadora y/o exportadora.

Estos puntos nos permitirán contar con una base general de la empresa, para poder visualizar la posición en la que se encuentra de forma más clara y detallada.

##### **Administración:**

Visión, Misión: Se consideran de alto impacto en la Administración de una empresa basándonos en el hecho de que estos elementos permiten al empresario:

- Conocer el propósito de la empresa.
- Sentar bases para la asignación de recursos.
- Enfocar la dirección de la organización.
- Conciliar las divergencias entre las diferentes partes de la organización.
- Encontrar equilibrio entre el propósito y las acciones a seguir.

Planeación estratégica: La planeación estratégica permite a la organización identificar y aprovechar las oportunidades externas y minimizar las consecuencias del entorno externo.

Competitividad: Determinar la competitividad permite conocer de manera más completa y dinámica la situación del entorno y sus relaciones con las áreas y procesos claves de una empresa.

La competitividad incide en la forma de plantear y desarrollar la iniciativa de negocios, provocando un efecto directo a la evolución y modelo de la empresa.

**Producción:**

La tarea de la administración de la producción consiste en entregar bienes y servicios a bajo costo, oportunamente en la cantidad correcta, en el lugar adecuado y con el nivel de cantidad convenido. Por lo tanto el llevar un control de los costos, los programas, los materiales y la calidad resulta de interés primordial.

El llevar un plan de producción nos permite establecer controles sobre la cantidad de gente y las cuotas de trabajo (incluyendo tiempo no trabajado y tiempo extra), sobre la capacidad de la maquinaria y los niveles de inventario.

Es muy útil el llevar un esquema maestro de producción ya que nos permite determinar el compromiso de la organización de elaborar artículos específicos, su cantidad y sus fechas.

El objetivo del control de la producción es monitorear las operaciones actuales, comparar el estado actual y el previsto con los estándares establecidos en los programas y tomar la acción adecuada que sea necesaria para asegurar que las operaciones de producción se mantengan dentro del programa.

**Calidad:**

La calidad total ha sido el concepto de soporte para la competitividad de las empresas en todo el mundo y, se enfoca hacia considerar al conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el objeto de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Los directores y gerentes actuales deben buscar el cambio cultural para la formación de equipos de trabajo colaborativo que se responsabilizarán totalmente de la planeación, el control y el mejoramiento de los diferentes procesos, que encadenados todos, constituirán el frente común que permitirá afrontar el reto de competitividad que la cambiante situación de estos tiempos demanda para el cumplimiento de la misión de la empresa.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Cantú Delgado H., Desarrollo de una cultura de calidad.

La administración de la calidad total es un sistema administrativo basado en el enfoque total de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión. El TQM (Total Quality Management) debe ser parte integral del plan estratégico, y trabaja a todo lo largo y ancho de una empresa, facultando a los empleados para aprender de su experiencia y transferir ese conocimiento a situaciones nuevas en búsqueda de los cambios que permitan desarrollar la capacidad de crear e influir en el futuro de la organización.<sup>47</sup>

### **Mercadotecnia:**

Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>48</sup>

Por ventaja competitiva se entiende, como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. La ventaja competitiva de una empresa se encuentra en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de la competencia. La ventaja competitiva no puede ser comprendida como una totalidad en una empresa, la ventaja competitiva se traduce en la suma de las diversas cualidades diferenciales que pueda desarrollar una empresa y que estas, a su vez, confieren un carácter singular y distinto al de la competencia.

---

<sup>47</sup> Cantú Delgado H., Desarrollo de una cultura de calidad.

<sup>48</sup> Stanton Willian J. Michael J.Etzel. Fundamentos de Marketing, p G-13.

**Producto:**

El producto como materialización (ya sea como bien terminado o servicio prestado) representa la acción y vía de comercialización que tiene la empresa tanto como sus proveedores como con sus clientes.

En la actualidad un producto terminado debe contar con requisitos requeridos tanto por la autoridad como por el consumidor.

Un producto que carezca de estos requerimientos, independientemente de sus atributos no podrá competir exitosamente en el mercado.

**Comercialización:**

La comercialización como área esencial de la empresa representa el conducto por el cual se intercambian las mercancías y servicios de la empresa, transformándose en ingresos y beneficios para la organización.

Una empresa que cuente con un departamento de comercialización se encontrará con una ventaja mayor en el sentido de poder planear, organizar y controlar de manera más eficiente sus actividades de comercialización.

La comercialización directa permite al empresario conocer de manera más puntual y precisa las necesidades del cliente.

**Logística:**

La logística busca eficientar la organización del flujo de materiales desde el proveedor al cliente final, en toda la extensión de la cadena de suministro.

La logística busca dar al producto utilidad de tiempo y utilidad de lugar.

La Utilidad de Tiempo la consigue a través de un manejo eficaz de inventarios y almacenes.

La Utilidad de Lugar mediante la transportación efectiva de los productos del centro de producción a los centros de consumo a nivel mundial.

**Finanzas:**

El recurso financiero es el motor principal con que cuenta una organización para desarrollar sus actividades.

Sin este recurso es casi imposible el funcionamiento de una empresa, por lo tanto el capital de trabajo es un elemento indispensable para el funcionamiento correcto de una organización.

**Recursos Humanos:**

Como disciplina científica, la administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

El proceso técnico-administrativo es el que condiciona en gran parte la eficiencia de una empresa (sea pública o privada) ya que su vigencia, cuando está basada en forma sistemática, dependerá el éxito de la empresa y la calidad de los bienes y servicios que pueda producir.

En todos y cada uno de los procesos administrativos de una empresa estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran, y por tanto entrarán en acción la administración de personal.

En la situación actual, la administración, presionada por un mercado altamente competitivo, por la especialización del trabajo, por la fuerza de las organizaciones laborales y por otros fenómenos no menos significativos, se han visto precisada a formular una política de personal capaz de elevar al máximo la eficiencia y economía en los procesos de la producción y la comercialización.

La administración de personal se aplica a empresas industriales, comerciales, de servicio y públicas y ha generado una experiencia administrativa, han propiciado el desarrollo de sus técnicas, métodos y principios, sin que por ello se considere que la administración de personal sea un campo de estudio con suficiente madurez científica y académica.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, p318.

Por lo regular los Diagnósticos se presentan en forma de encuesta en los cuales se determina una puntuación o indicadores que van a dar un valor en términos cuantitativos en las preguntas.

Para este instrumento de diagnóstico se empleo un formato donde se asigno un peso relativo mayor a las actividades consideradas de alto impacto (mencionados en el capítulo 3), con a finalidad de detectar si la empresa contaba con áreas y actividades específicas que le confiaran un determinado perfil competitivo.

Tomando en cuenta lo anterior se estructuro la siguiente tabla de puntuación:

### Administrativos

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	
2	20	
3	20	
4	50	
5	100	
6	20	
7	50	
8	20	
9	20	
10	100	
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>0</b>

500 - 400

**ALTAMENTE  
COMPETITIVA**

399 - 202

**MEDIANAMENTE  
COMPETITIVA**

201 - 0

**BAJA  
COMPETITIVIDAD**

### Producción

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	
2	50	
3	100	
4	20	
5	20	
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>0</b>

290 - 240

**ALTAMENTE  
COMPETITIVA**

241 - 90

**MEDIANAMENTE  
COMPETITIVA**

89 - 0

**BAJA  
COMPETITIVIDAD**

### Calidad

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	20	
2	50	
3	50	
4	100	
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>0</b>

220 - 150

**ALTAMENTE  
COMPETITIVA**

149 - 80

**MEDIANAMENTE  
COMPETITIVA**

79 - 0

**BAJA  
COMPETITIVIDAD**

### Mercadotecnia

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido			
1 =	50				
2 =	50				
3 =	100		NAL. 20	INTERNAL 80	610 - 460
4 =	100		NAL. 30	INTERNAL 70	
5 =	20				
6 =	100				
7 =	20				459 - 230
8 =	20				
9 =	20				
10 =	50				
11 =	20				
12 =	20				
13 =	20				
14 =	20				229 - 0
TOTAL	610	0			

**ALTAMENTE COMPETITIVA**

**MEDIANAMENTE COMPETITIVA**

**BAJA COMPETITIVIDAD**

### Producto

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido			
1 =	0	0			260 - 170
2 =	50				
3 =	100				
4 =	20				169 - 100
5 =	20				
6 =	50				
7 =	20				99 - 0
TOTAL	260	0			

**ALTAMENTE COMPETITIVA**

**MEDIANAMENTE COMPETITIVA**

**BAJA COMPETITIVIDAD**

### Comercialización

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido			
1 =	100				360 - 280
2 =	50				
3 =	20				
4 =	100		DIRECTA 70	INDIRECTA 30	279 - 120
5 =	50				
6 =	20				
7 =	20				119 - 0
TOTAL	360	0			

**ALTAMENTE COMPETITIVA**

**MEDIANAMENTE COMPETITIVA**

**BAJA COMPETITIVIDAD**



Logística

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido						
1	100		NAL	20	INTERNAL	80	310 - 240	ALTAMENTE COMPETITIVA
2	20							
3	100		PROPIO	70	EXTERNO	30	239 - 150	MEDIANAMENTE COMPETITIVA
4	20							
5	20						149 - 0	BAJA COMPETITIVIDAD
6	50		PROPIO	15	EXTERNO	5		
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>0</b>						

Financiero

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido						
1	100						210 - 190	ALTAMENTE COMPETITIVA
2	20							
3	20						189 - 90	MEDIANAMENTE COMPETITIVA
4	50							
5	20						89 - 0	BAJA COMPETITIVIDAD
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>0</b>						

Recursos Humanos

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido						
1	50						380 - 300	ALTAMENTE COMPETITIVA
2	20		DIRECTA	15	INDIRECTA	5		
3	20						299 - 170	MEDIANAMENTE COMPETITIVA
4	20							
5	100						169 - 0	BAJA COMPETITIVIDAD
6	50							
7	20							
8	100							
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>0</b>						

AREA	ALTA COMPETITIVIDAD	MEDIA COMPETITIVIDAD	BAJA COMPETITIVIDAD	Puntuación Obtenida
Administración	500 - 400	399 - 202	201 - 0	
Producción	290 - 240	239 - 90	89 - 0	
Calidad	220 - 150	149 - 80	79 - 0	
Mercadotecnia	610 - 460	459 - 230	229 - 0	
Producto	260 - 170	169 - 100	99 - 0	
Comercialización	280 - 190	189 - 90	89 - 0	
Logística	310 - 240	239 - 150	149 - 0	
Financiero	210 - 190	189 - 90	89 - 0	
Recursos Humanos	380 - 300	299 - 170	169 - 0	
				<u>0</u>

<b>Altamente Competitiva</b>	→	3060 - 2185
<b>Medianamente Competitiva</b>	→	2184 - 1118
<b>Bajamente Competitiva</b>	→	1117 - 0

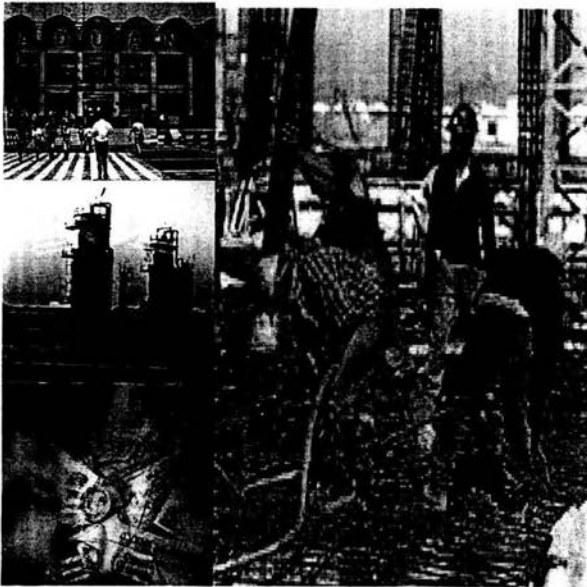
NOTA:

Recuerde anotar el total del puntaje propuesto, en el caso de que un área no aplique a su empresa.

## CAPÍTULO 5

---

# ACCIONES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE EXPORTACIÓN DE LAS PyMES EN MÉXICO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO INTEGRAL REALIZADO



### **ACCIONES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE EXPORTACIÓN DE LAS PyMES EN MEXICO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO INTEGRAL REALIZADO.**

En este capítulo se mencionan las principales características y condiciones que deben reunir las empresas para conformar un determinado perfil competitivo. Cabe subrayar, que estos elementos se desprenden de una situación ideal que deben presentar las empresas para estar en mejores condiciones de competitividad a la hora de exportar sus productos.

#### **5.1. Perfil Competitivo de las Empresas.**

Entre las principales características y acciones que debe manejar una empresa para optimizar su perfil competitivo encaminado a la exportación son las siguientes:

##### **5.1.1. Perfil de las Empresas Altamente Competitivas.**

- 1) Esta debidamente formalizada y registrada ante las autoridades.
- 2) Cuentan con Misión, Visión, y objetivos mensurables y debidamente comunicados.
- 3) Realiza Planeación Estratégica
- 4) Lleva un control de los costos, los programas, los materiales y la calidad de su producción.
- 5) Lleva un control sobre la capacidad de la maquinaria y los niveles de inventario.
- 6) Realiza estudios de mercado.
- 7) Tiene bien identificada a su competencia.
- 8) Tiene bien identificadas sus ventajas competitivas.
- 9) Cuenta con un área o departamento de Comercio Exterior.

- 10) Tiene bien definido su tipo de comercialización.
- 11) La etiqueta de su producto, según el caso, cumple con los requerimientos establecidos para su exportación.
- 12) Cuenta con capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones de exportación.
- 13) Recibe o acudieron a alguna institución para recibir apoyo financiero.
- 14) Ofrece salarios competitivos.
- 15) Cuenta con canales de distribución adecuados.
- 16) Cuenta con un sistema que garantice el tiempo y entrega del producto.
- 17) Cuentan con algún tipo de certificación de calidad.

#### **5.1.2. Perfil de las Empresas Medianamente Competitivas**

- 1) Existe un organigrama, el cual tiene las áreas básicas de una organización (Dirección, Recursos Humanos, Ventas, Producción y Finanzas).
- 2) Recurre a asesoría para el manejo de su negocio.
- 3) Lleva un control sobre la cantidad de personal y las cuotas de trabajo, como son el tiempo no trabajado y el tiempo extra.
- 4) Se dirige hacia un mercado bien identificado.
- 5) Los mercados internacionales son importantes para su empresa.
- 6) Su participación en el mercado ha incrementado.
- 7) Cuenta con un sistema para atender las necesidades y especificaciones de sus clientes.
- 8) Tiene alianzas estratégicas.
- 9) Participa en ferias, exposiciones, visitas a clientes y misiones comerciales.
- 10) Conoce los beneficios de los tratados y acuerdos que México tiene con otros países.
- 11) Su producto cubre la norma oficial mexicana.
- 12) Su producto tiene un código de barras.
- 13) Elaboran presupuestos.
- 14) Su empresa maneja indicadores para medir su productividad y resultados.

- 15) Tiene bien estructurado su proceso de reclutamiento de personal.
- 16) Utiliza manuales de procedimiento.
- 17) Conoce las requisiciones aduaneras para la exportación.
- 18) Maneja algún concepto de Administración de Calidad Total.
- 19) Maneja algún sistema de control de calidad.

### **5.1.3. Perfil de las Empresas con Baja Competitividad.**

- 1) No esta debidamente formalizada y registrada ante las autoridades.
- 2) No cuentan con visión, misión, y objetivos mensurables y debidamente comunicados.
- 3) No realizan planeación estratégica
- 4) No lleva un control de los costos, los programas, los materiales y la calidad de su producción.
- 5) No lleva un control sobre la capacidad de la maquinaria y los niveles de inventario.
- 6) No lleva un control sobre la cantidad de personal y las cuotas de trabajo, como son el tiempo no trabajado y el tiempo extra.
- 7) No realizan estudios de mercado.
- 8) No tiene bien identificada a su competencia.
- 9) No tiene bien identificadas sus ventajas competitivas.
- 10) No cuenta con un área o departamento de Comercio Exterior.
- 11) No tiene bien definido su tipo de comercialización.
- 12) La etiqueta del producto, según el caso, no cumple con todos los requerimientos establecidos para su exportación.
- 13) No cuenta con capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones de exportación.
- 14) Por lo regular no acuden a instituciones para recibir apoyo financiero.
- 15) No ofrecen salarios competitivos.
- 16) No cuentan con canales de distribución adecuados.
- 17) No cuentan con un sistema que garantice el tiempo y entrega del producto.

- 18) No cuentan con algún tipo de certificación de calidad.
- 19) No existe un organigrama de las áreas básicas de una organización (dirección, recursos humanos, ventas, producción y finanzas).
- 20) Rara vez recurren a asesoría para el manejo de su negocio.
- 21) Se dirigen hacia un mercado bien identificado.
- 22) Los mercados internacionales pueden ser o no importantes para la empresa.
- 23) Mantienen casi estable la participación en el mercado.
- 24) No cuentan con un sistema para atender las necesidades y especificaciones de sus clientes.
- 25) No tiene alianzas estratégicas.
- 26) Por lo regular no participan en ferias, exposiciones, visitas a clientes y misiones comerciales.
- 27) Desconocen los beneficios de los tratados y acuerdos que México tiene con otros países.
- 28) El producto no cuenta con la norma oficial mexicana.
- 29) El producto no tiene un código de barras.
- 30) No elaboran presupuestos.
- 31) La empresa no maneja indicadores para medir su productividad y resultados.
- 32) No tienen bien estructurado su proceso de reclutamiento de personal.
- 33) No utiliza manuales de procedimiento.
- 34) No conoce las requisiciones aduaneras para la exportación.
- 35) No maneja algún concepto de administración de calidad total.
- 36) No maneja algún sistema de control de calidad.

## **5.2 Propuestas para mejorar la Competitividad de Exportación de las PyMES en México a partir del Diagnóstico realizado.**

Entre las principales actividades y acciones que debe manejar una empresa, para optimizar su perfil competitivo, encaminadas a la exportación son las siguientes:

### **5.2.1. Propuestas Administrativas.**

- Planear objetivos y metas reales que sean alcanzables enfocadas a la exportación, a través de una programación continua de las actividades a realizar.
- Desarrollar una planeación estratégica general para la empresa y sectorial para la exportación a corto y mediano plazo.
- Actualizar conceptos y herramientas de administración, gerencia y dirección de negocios enfocados a la exportación.
- Recurrir a asesoría y consultoría profesionales en materia de comercio exterior, tomando en cuenta que en la actualidad es accesible a las empresas PyME.
- Manejar y dominar los procesos administrativos y operativos claves que conforman la actividad de la exportación.
- Identificar los procesos y las áreas claves que integran las actividades de la empresa y determinar sus puntos débiles y fuertes.

### **5.2.2. Propuestas en Producción.**

- Deben llevar un control de los costos, los programas, los materiales y la calidad de la producción.
- Deben llevar un control sobre la cantidad del personal y el tiempo extra trabajado y no trabajado.
- Deben llevar control sobre la capacidad de la maquinaria y los niveles de inventario.



### **5.2.3. Propuestas en Calidad**

- Desarrollar una estructura que permita aplicar conceptos de administración de calidad total de la empresa.
- Cumplir con las normas y regulaciones en materia de calidad, seguridad e higiene para los productos de exportación.

### **5.2.4. Propuestas de Mercadotecnia**

- Realizar estudios de mercados internacionales con la finalidad de conocer las características del mercado al que se quiere alcanzar.
- Contar con información actualizada de los precios del producto en el mercado, situación de la competencia y orientación de las preferencias del consumidor. Identificar las ventajas competitivas del producto.
- A través de las consejerías comerciales de BANCOMEXT contactar potenciales clientes para el producto.
- Enviar información a las cámaras de comercio y del sector correspondiente con la finalidad de promocionar la oferta exportable.
- Identificar nuevos nichos de mercado para el producto.

### **5.2.5. Propuestas para el Producto**

- Identificar plenamente las características tanto internas como externas del producto a exportar con la finalidad de precisar los componentes que conforman el producto.
- Cumplir con los requerimientos mínimos en materia de etiquetado y presentación exigidos en el mercado internacional.
- Establecer un plan de control y verificación de materia prima y proveedores que cumplan con los estándares mínimos de calidad exigidos para productos de exportación.
- Emplear un embalaje adecuado para el producto a exportar.

#### **5.2.6. Propuestas de Comercialización**

- Conformar un departamento o unidad de comercio exterior con personal calificado para llevar a cabo las actividades y tareas de exportación.
- Emplear un método confiable para calcular el precio de exportación.
- Participar eventualmente en ferias y exposiciones nacionales e internacionales para contactar potenciales compradores.
- Mantenerse actualizado (ya sea a través de cuestionarios o formatos de diagnóstico) con las necesidades de los clientes.

#### **5.2.7. Propuestas de Logística**

- Identificar y determinar los canales de distribución adecuados para exportar los productos en función al mercado elegido.
- Diseñar un sistema de seguimiento para monitorear los tiempos de entrega de los productos.
- Prever un sistema de almacenamiento adecuado a las características del producto.
- Estar actualizados con los requerimientos en materia aduanal.

#### **5.2.8. Propuestas en Finanzas**

- Elaborar presupuestos destinados a desarrollar las actividades de exportación.
- Acudir a instituciones financieras especializadas (BANCOMEXT) en apoyo a empresas exportadoras.

#### **5.2.9. Propuestas en Recursos Humanos**

- Contar con un sistema adecuado de selección de personal para el área de comercio exterior.
- Desarrollar un programa de capacitación constante en materia de comercio exterior para el personal de esta área.

### 5.3. Modelo de Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción (ECAI)<sup>50</sup>

La mejora de una organización se da en la búsqueda de la etapa inmediata superior a la de su actual nivel de evolución. Por ello es muy importante que se vea la etapa siguiente como la etapa guía, de manera que empiece a encaminarse hacia ella en su búsqueda por la excelencia.

Las organizaciones pueden evolucionar fácilmente en su nivel de madurez competitiva aplicado en forma balanceada, las cuatro estrategias de entrenamiento (Modelo ECAI): **Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción.**

#### **Educación:**

*Es la cantidad de información que tiene el personal acerca de la organización donde trabaja.*

*Esta enfocada a mejorar las actitudes del personal en base al conocimiento que tiene de la cultura organizacional.*

La educación en una organización, esta formada por ejemplo de:

Información y conocimiento del personal en la organización sobre: su historia, sus productos, sus políticas, sus competidores, su filosofía, sus fortalezas, sus oportunidades, etc.

#### **Capacitación:**

Es el conjunto de conocimientos generales que se le proporciona al personal para ayudarle a contextualizar las situaciones, a reforzar su sentido común, y a realizar mejor su trabajo.

Por ejemplo: conocimientos generales de finanzas, mercadotecnia, administración, liderazgo, informática, etc.

---

<sup>50</sup> Edit Consulting Club, Diagnostico de competitividad Organizacional, p5.

**Adiestramiento:**

Es el desarrollo específico de las habilidades y destrezas del personal que garantizan que cada uno de ellos sea un experto en su puesto de trabajo.

Por ejemplo: experto en planeación de manufactura, en proyectos de inversión, en ingeniería de planta, en contabilidad, en mantenimiento, en mercadotecnia directa, en ventas a menudeo, etc.

**Instrucción:**

Es el desarrollo de la capacidad del personal para asegurar la adecuada realización de su trabajo a través de definir, comunicar y recibir claramente los requisitos de las tareas y/o trabajos que una persona realiza o que asigna a otros.

El hábito de instrucción se refuerza preguntando o respondiendo las preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Quién? etcétera.

Para lograr incrementar el nivel de madurez competitiva y aplicar adecuadamente las estrategias de entrenamiento:

- a) Se puede realizar una detección de necesidades de capacitación tradicional para complementar la información del Diagnóstico Integral de Exportación para las PyME en México
- b) El gerente de recursos humanos o su equivalente, adquiere el rol de coordinador en la aplicación de estrategias.
- c) Es conveniente que año con año se haga un análisis de la situación de entrenamiento y se elabore su programa global de entrenamiento, considerando la dosis de ECAI requerida.
- d) Es recomendable incluir al 100% del personal en el programa global de entrenamiento para que su personal evolucione a un mismo ritmo.
- e) Es conveniente definir algunas políticas en cuanto a las horas y presupuesto en entrenamiento. por ejemplo:
  - Impartir al menos 70 horas / persona por año (considerando eventos internos y externos).
  - Invertir al menos el 7% del valor de la nómina.

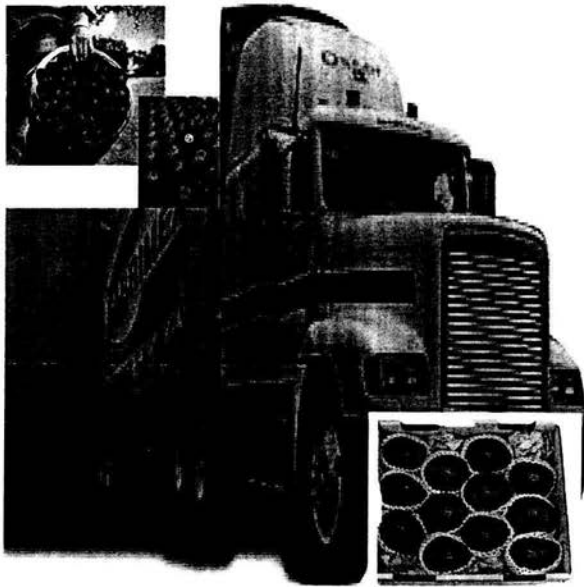
- f) Tomar en cuenta para la contabilización de horas de entrenamiento: el tiempo dedicado a juntas de trabajo, a solución de problemas, a planeación, a seminarios externos, a conferencias a visitas, etc.

Cuando la organización va madurando, el entrenamiento se va volviendo más selectivo y efectivo.

**Cuando hay pocos recursos económicos para invertir en entrenamiento, empiece por los niveles jerárquicos superiores y por las áreas que pueden incrementar la participación de mercado y las utilidades.**

# CASO PRACTICO

## APLICACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO COMPETITIVO A SABRIMEX, S.A. DE C.V.



## DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN SABRIMEX

NOTA: Los párrafos a continuación incluyen la traducción al inglés tomando en cuenta que entramos a un mercado internacional

### Misión



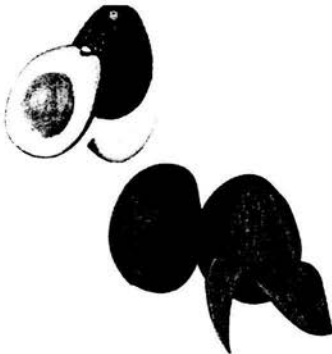
“Nuestro compromiso de tiempo completo es continuar ofreciendo productos de alta calidad con tecnología de vanguardia, y presentación innovadora, para conseguir la preferencia de nuestros clientes y consumidores finales”.

Our full time commitment us to continue offering high quality products with up to date technology and innovate packaging and presentation, to attain the preference of our customers and final consumers.

### Introducción a la Empresa

Desde el comienzo nosotros hemos enfocado nuestro esfuerzos y atención en productos frescos; mangos y aguacates, que nosotros orgullosamente ofrecemos a mercados altamente demandantes como Japón.

Since the beginning we have focused our efforts and attention in to fresh items, mangos and avocados, which we proudly offer to highly demanding markets like Japan.



### ¿Qué es árbol maduro?



Concepto de árbol maduro es la idea de entregar frutos frescos a los consumidores finales en una condición bien madura adquirida desde el árbol, que permite al producto obtener su sabor completo y jugosidad, con apariencia superior. Esto implica permitir al fruto aproximarse a su estado de maduración estando en el árbol, y entonces usar una tecnología especial y metodología para cosechar, empaquetando y transportando, en una manera segura para su distribución.

Tree Ripe concept is the idea of delivering fresh fruits to final consumers in a well mature condition acquired from the tree, which enables the product to obtain its full flavor and juiciness, with superior appearance. It involves to let the fruit approach its ripen stage at the tree, and then use a special technology and methodology for harvesting, packing and transporting, in a safe manner for a distribution.

### Cosechado

Nuestro equipo de cosecha es revisado diariamente, es decir, que este limpio y en buenas condiciones de operación.

Nosotros evitamos la cosecha del fruto en condiciones de tiempo atmosférico adverso o lluvioso para impedir desordenes después de la cosecha.

Los recipientes de cosecha son sanitizados y limpiados con regularidad



La fruta cosechada es guardada sin tener algún contacto con el suelo o tierra de huerto, y fuera de la luz directa del sol, para impedir quemaduras del sol.



- Nosotros evitamos sobre llenar nuestros cubos de cosechado, para impedir un deterioro al fruto desde el huerto a la casa de empaquetado
- Our harvest equipment is daily checked for cleanliness and good operating conditions.
- We avoid fruit harvest in rainy or adverse weather conditions to prevent post harvest disorders.
- Harvest containers are sanitized and cleaned regularly.
- Harvested fruit is kept without contact with the ground or orchard soil, and out of direct sunlight to prevent sunburn.
- We avoid overfilling our harvesting bins to prevent damage to the fruit from the orchard to the packinghouse.

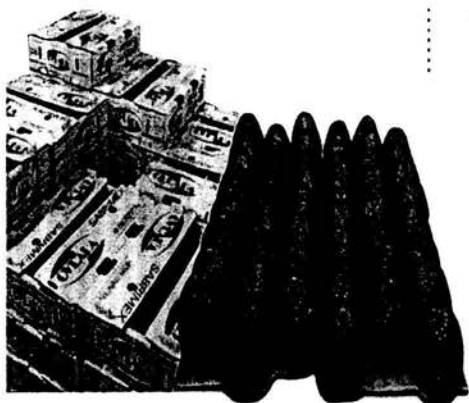
### **Recepción de la fruta en la casa de empaque**



Cada serie de fruto cosechado es inspeccionado a fondo por nuestra plantilla de personal a la llegada a la casa de empaque, para comprobar su buena madurez y condición física.

Cada serie es asignada con un número de lote para permitir su rastreo desde el huerto al almacén final.

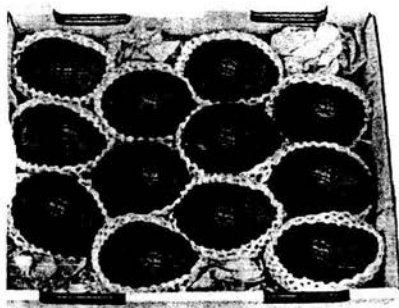
- Every batch of picked fruit is thoroughly inspected by our staff upon arrival to the packinghouse, to check for good maturity and physical condition.
- Every batch is assigned with a lot number to allow tracking from the orchard to the final store.



### Clasificado y Ordenado

El fruto es clasificado y ordenado según nuestros mercados y clientes específicos. Nuestros supervisores estrictamente verifican daños específicos, ya sea por deterioros mecánicos o de insectos, enfermedad, quemadura del sol, forma de fruto y color, materiales externos y otros defectos posibles.

The fruit is sorted and graded according to our markets and specific clients. Our supervisors strictly check specifications for mechanical or insects damages, disease, sunburn, fruit shape and color, foreign materials and other possible defects.



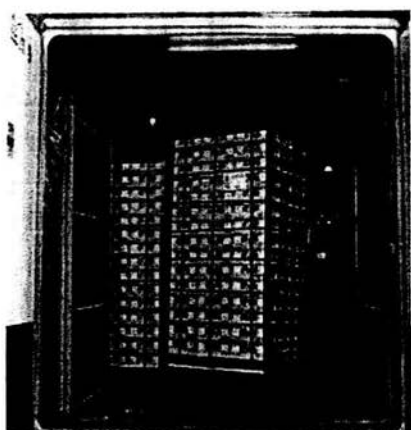
### Empaquetado

El personal de línea de empaquetado continúa monitoreando cada fruto para verificar que cumpla con nuestros estándares de calidad propia, tamaño uniforme, peso neto y etiquetado de los frutos individuales.

La información de la serie es estampada en cada caja, en orden para permitir su rastreo.

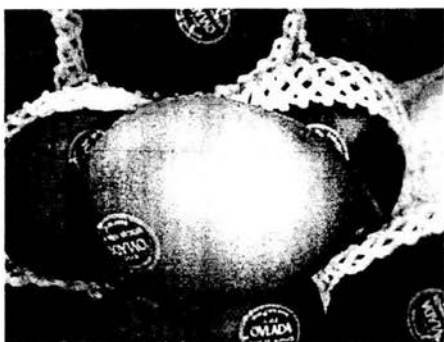
- Packing line personnel continue to monitor fruit for compliance with our own quality standards, size uniformly, net weight and labeling of the individual fruits.
- Batch information is stamped on each box, in order to allow tracking.

### Palletizing



Los palets son etiquetados individualmente para identificar tamaños e información de la serie.

Pallets are individually labeled to identify sizes and batch information



### Pre-enfriado

Tras empaquetar, el fruto es pre-enfriado usando tecnología de arte, donde las temperaturas son ajustadas según el nivel de madurez.

Durante el proceso de pre-enfriado, nosotros continuamente monitoreamos y llevamos un registro de la temperatura óptima de la pulpa, temperatura de la habitación, niveles de enfriamiento y humedad relativa.

- Right after packing, the fruit is pre-cooled using state of the art technology, where temperatures are adjusted according to the maturity level.
- During the pre-cooling process, we continuously monitor and keep logs for pulp temperatures, room temperature, cooling rates and relative humidity.



## Transportación

Antes de cargarse cada embarque, el camión o recipiente se dispone para correrse vacío hasta que la unidad del refrigerador alcanza el punto necesario para su traslado, para verificar su operación apropiada.

- Cada camión o recipiente es cuidadosamente limpiado y sanitizado antes de que el embarque sea cargado.

- Before loading every shipment, the truck or container is set to run empty until the refrigerator unit reaches the setting point, to verify for proper operation.
- Every truck or container is carefully cleaned and sanitized before a shipment is loaded.

## Documentación

361804848330101010085564708125  
2001/05/28 \* \* 22  
マレン マースク  
MCAU8556475  
マンゴ  
OVLADA (HADEN)  
12S 100 CTNS  
361804848330101010085564708125

Nosotros ponemos esfuerzo especial para obedecer perfectamente con cada requisito de documentación, de acuerdo a las especificaciones de los países destino.

Nosotros sabemos que equivocaciones en documentos pueden causar retrasos, así nuestro equipo de documentación esta siempre disponible para resolver algún problema posible.

- We put special effort to comply perfectly with every documentation requirements, according to specific countries of destination.
- We know that mistakes on documents can cause customs clearance delays, so our documentation team is always available to solve any possible problem.

## DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

El cuestionario solicita información general sobre su empresa; otra relativa al desempeño de su negocio, y sus principales procesos estratégicos: administración, comercialización, producto, logística, calidad, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Este diagnóstico nos permitirá determinar actividades y procesos de alto impacto competitivo.

Se recomienda que la información solicitada por este cuestionario sea atendida por el Director General o Gerente Administrativo de la empresa.

### Notas:

- Todos los espacios sin llenar serán considerados como nulos.
- Las preguntas que tienen varias opciones de respuesta (directa-indirecta, propio-externo, nacional-internacional) marque una o ambas opciones según sea el caso.
- Encontrará áreas que aplican o no a su empresa, según su giro o sector; de ser este el caso le suplicamos anotar en el espacio para comentarios, el área y el motivo por el cual no aplica a su empresa; considere la puntuación máxima para la sumatoria total.
- A cada una de las preguntas del diagnóstico se les asignará un valor, las preguntas de mayor puntaje en cada area son las que nos marcarán un nivel competitivo alto.

Si tiene dudas sobre el presente cuestionario, dirigirse a:

[mildrett\\_2000@yahoo.com](mailto:mildrett_2000@yahoo.com)

[qatifax@hotmail.com](mailto:qatifax@hotmail.com)

### Datos Generales

1.- Señale la entidad federativa donde se encuentra ubicada su empresa:

**MICHOACAN**

2.- Sector al que pertenece:

IND

COM

SERV

3.- Indique el número de empleados totales

\* 1 a 30 empleados

\* 31 a 100 empleados

\* 101 a 500 empleados

\* más de 500 empleados

Administrativos 9

Operarios 3

Otros 0

4.- Mencione cuáles han sido sus ventas anuales en los últimos 4 años expresadas en términos monetarios

1999	2000	2001	2002
\$15,000,000	\$20,000,000	\$23,000,000	\$25,000,000

**Datos Generales**

5.- Año en que obtuvo su Registro Federal de Contribuyentes  
1997

6.- Año en el que obtuvo su alta patronal ante el IMSS.  
1997

7.- Ésta empresa está formalmente registrada como establecimiento mercantil.  
Si  No

8.- ¿Pertenece a alguna cámara?. Indique cual (s)  
Regional: Camara de Comercio de Zamora  
Nacional: CANACINTRA  
Otra: \_\_\_\_\_

9.- Está registrado en el Padrón de Importadores  
Si  No

10.- Está registrado en el Padrón de Exportadores.  
Si  No

11.- Esta constituida como:  
Importadora  Exportadora   
Comercializadora  Otro:   
Indique cual: \_\_\_\_\_

12.- En qué fecha inicio su negocio  
1997

13.- Años en el Mercado  
20

14.- Porcentaje de Capital Extranjero y Nacional:  
Extranjero 0  
Nacional 100%

## Administración

1.- La empresa cuenta con:

Visión

NO

Misión

NO

Objetivos

NO

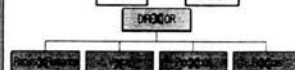
2.- ¿Son medibles y debidamente comunicados?

NO

3.- ¿Cuentan con un organigrama bien definido?

NO

4.- Marque las áreas que se encuentren en su organigrama



5.- ¿Realiza Planeación Estratégica?

NO

6.- ¿Cada área de la Organización realiza planeación por separado?

SI  X

7.- ¿Ha recurrido a alguna asesoría para el manejo de su negocio?

NO

8.- Los directivos están familiarizados con los términos:

Economía Global

NO

TLC entre México, EUA y Canadá

NO

Sistemas de información

NO

Trabajo en Equipo

NO

Tecnología de punta

NO

**Administración**

9.- La gerencia está actualizada y tiene dominio sobre el conocimiento de los siguientes conceptos:

Estrategia Competitiva

X  NO

Competencia

X  NO

Mercado

X  NO

Elementos Económicos

X  NO

Mercadotecnia

X  NO

Canales de Distribución

X  NO

Obligaciones Fiscales

SI  X

Barreras Políticas

SI  X

Recursos Naturales

X  NO

Capacidades de la empresa

X  NO

10.- Competitividad:

Se tienen identificadas las áreas claves de competitividad

X  NO

Se tienen identificados los procesos claves

X  NO

Se conocen las oportunidades y amenazas del entorno para la empresa

X  NO

Se cuenta con la tecnología adecuada para ser competitiva

X  NO

Se cuenta con un análisis de los proveedores actuales y de posibles proveedores

X  NO



### Producción

- 1.- ¿Lleva control de los costos, los programas, los materiales y la calidad de su producción?
- 2.- ¿Lleva un control sobre la cantidad de personal y las cuotas de trabajo (incluyendo tiempo no trabajado y tiempo extra)
- 3.- ¿Lleva un control sobre la capacidad de la maquinaria y los niveles de inventario?
- 4.- ¿Lleva su empresa un esquema maestro de producción que permita la elaboración de artículos específicos, su cantidad y sus fechas?
- 5.- ¿Monitorea sus operaciones productivas y compara su estado actual con el previsto?

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

SI  NO

### Calidad

- 1.- ¿Conoce algún concepto de Administración de Calidad Total?
- 2.- ¿Cuenta su empresa con un sistema de control de calidad?
- 3.- ¿Cumple usted con las normas o regulaciones gubernamentales en materia de calidad, seguridad y/o higiene?
- 4.- ¿Cuentan con algún tipo de certificación de calidad (ISO, QS, HACCP)?

X  NO

X  NO

X  NO

SI  X

**Mercadotecnia**

- |   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| 1.- ¿Están dirigidos hacia un mercado identificado?   | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 2.- ¿Son importantes los mercados internacionales para su empresa?                            | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 3.- ¿Realizan estudios de mercado?<br>(marque nacional, internacional o ambas)                | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
|   | <input checked="" type="checkbox"/> NAL | <input checked="" type="checkbox"/> X |
| 4.- ¿Tiene identificada su competencia?   | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input checked="" type="checkbox"/> X |
| 5.- ¿Ha incrementado su participación en el mercado?  | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 6.- ¿Su empresa ha identificado sus ventajas competitivas?                                    | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 7.- ¿Su precio es competitivo?  | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 8.- ¿Utiliza algún método para el cálculo del precio?   | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 9.- ¿Dan valor agregado a sus clientes?   | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 10.- ¿Cuentan con un sistema para atender las necesidades y especificaciones de sus clientes? | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 11.- ¿Realizan publicidad?  | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 12.- ¿Hace usted promoción?   | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 13.- ¿Apoya usted a sus socios comerciales, en la promoción y venta de sus productos          | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |
| 14.- ¿Evalúan sus puntos de venta?  | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> NO           |

**Producto**

- 1.- ¿Cuántos son los productos que manejan?
- 2.- ¿Están regulados con una norma oficial mexicana?
- 3.- ¿La etiqueta cumple con los requerimientos establecidos (fecha de caducidad, información nutrimental, lote, datos del fabricante, ingredientes, etc)
- 4.- ¿Cuenta con código de barras?
- 5.- ¿Utilizan embalaje?
- 6.- ¿El embalaje cumple con normas internacionales?
- 7.- ¿El producto cuenta con instructivos y manuales?

Nº: 2

X       NO

X       NO

X       NO

X       NO

X       NO

SI       X

**Comercialización**

- 1.- ¿Cuenta con un Departamento de Comercio Exterior?
- 2.- ¿Cuentan con alguna alianza estratégica?
- 3.- ¿ Manejan algún descuento?
- 4.- ¿Cuál es su tipo de comercialización?
- 5.- ¿ Realiza visitas a sus clientes?
- 6.- ¿ Ha participado en ferias, exposiciones, y misiones comerciales?
- 7.-¿ Conoce usted los beneficios de los tratados y acuerdos que México tiene con otros países?

SI       X

SI       X

SI       X

X       Indirecta

X       NO

X       NO

SI       X

### Logística

- 1.- ¿Se cuenta con canales de distribución adecuados?
- 2.- ¿Realiza algún tipo de procedimiento para determinar el transporte?
- 3.- En caso de exportar o planear exportar ¿La empresa cuenta con un sistema que garantice el tiempo y entrega del producto?
- 4.- ¿Cuentan con un sistema adecuado de almacenamiento?
- 5.- ¿Su sistema de almacenamiento es: ?
- 6.- ¿Conoce usted las requisiciones aduanales para exportar?

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Financiero

- 1.- ¿Cuenta con capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones de exportación?
- 2.- ¿Elabora algún tipo de presupuestos?  
En caso afirmativo indique de que tipo  
\_\_\_\_\_
- 3.- ¿Su empresa maneja indicadores para medir su productividad y resultados?
- 4.- ¿Ha recibido o recibe algún apoyo financiero?
- 5.- ¿Operan con cartas de crédito?

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**Recursos Humanos**

1. ¿Cuentan con algún tipo de procedimiento para la selección de sus empleados de acuerdo al puesto que desempeñara?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
2.- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Indirecto
3.- ¿Tienen salarios competitivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
4.- ¿Cuenta con manuales de procedimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
5.- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
6.- ¿Se cuentan con programas de capacitación en comercio exterior?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
7.- ¿Maneja algún tipo de programa motivacional para sus empleados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
8.- ¿Desarrollan algún plan de carrera para sus empleados?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/>

**COMENTARIOS:**

---

---

---

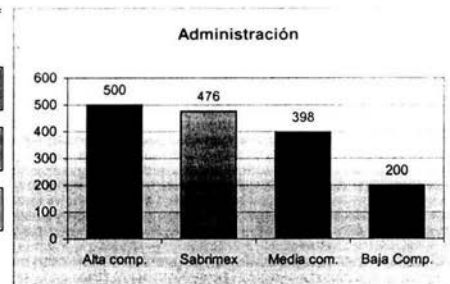
---

Agradecemos su atención y colaboración.

### Administrativos

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	100
2	20	20
3	20	20
4	50	50
5	100	100
6	20	0
7	50	50
8	20	20
9	20	16
10	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>476</b>

500 - 400	<b>ALTAMENTE COMPETITIVA</b>
399 - 202	<b>MEDIANAMENTE COMPETITIVA</b>
201 - 0	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>



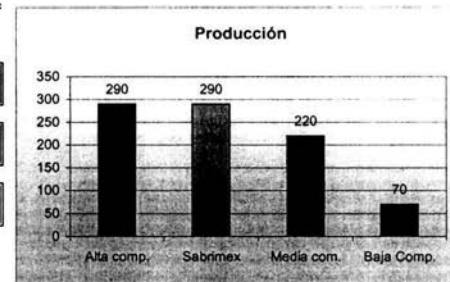
### Producción

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	
2	50	
3	100	
4	20	
5	20	

TOTAL 290 290

290 - 240	<b>ALTAMENTE COMPETITIVA</b>
239 - 90	<b>MEDIANAMENTE COMPETITIVA</b>
89 - 0	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>

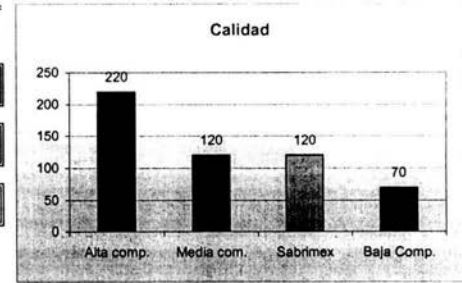
Esta área no aplica para esta empresa por lo que se le asigna el puntaje total



Calidad

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1 =	20	20
2 =	50	50
3 =	50	50
4 =	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>120</b>

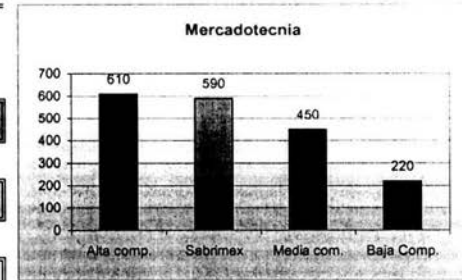
220 - 150	<b>ALTAMENTE COMPETITIVA</b>
149 - 80	<b>MEDIANAMENTE COMPETITIVA</b>
79 - 0	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>



Mercadotecnia

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1 =	50	50
2 =	50	50
3 =	100	80
4 =	100	100
5 =	20	20
6 =	100	100
7 =	20	20
8 =	20	20
9 =	20	20
10 =	50	50
11 =	20	20
12 =	20	20
13 =	20	20
14 =	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>610</b>	<b>590</b>

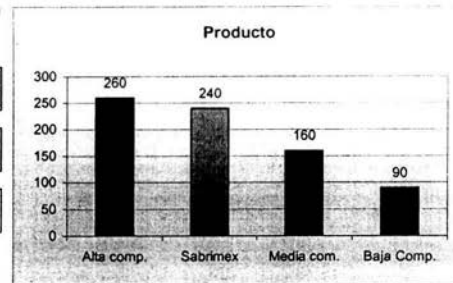
NAL. 20	INTERNAL 80	610 - 480	<b>ALTAMENTE COMPETITIVA</b>
NAL. 30	INTERNAL 70		
		459 - 230	<b>MEDIANAMENTE COMPETITIVA</b>
		229 - 0	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>



## Producto

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	0	0
2	50	50
3	100	100
4	20	20
5	20	20
6	50	50
7	20	0
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>240</b>

260 - 170	<b>ALTAMENTE COMPETITIVA</b>
169 - 100	<b>MEDIANAMENTE COMPETITIVA</b>
99 - 0	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>

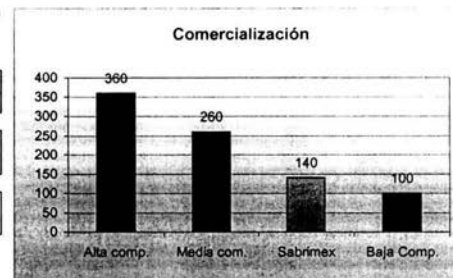


## Comercialización

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	0
2	50	0
3	20	0
4	100	0
5	50	50
6	20	20
7	20	0
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>140</b>

360 - 280	<b>ALTAMENTE COMPETITIVA</b>
279 - 120	<b>MEDIANAMENTE COMPETITIVA</b>
119 - 0	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>

DIRECTA 70    INDIRECTA 30

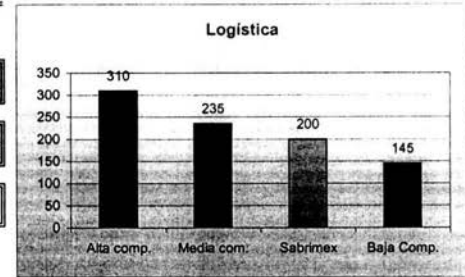




Logística

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	20
2	20	20
3	100	70
4	20	20
5	20	20
6	50	50
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>200</b>

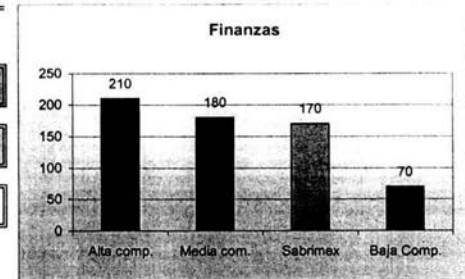
NAL	20	INTERNAL	80	310 - 240	ALTAMENTE COMPETITIVA
PROPIO	70	EXTERNO	30	239 - 150	MEDIANAMENTE COMPETITIVA
PROPIO	15	EXTERNO	5	149 - 0	BAJA COMPETITIVIDAD



Financiero

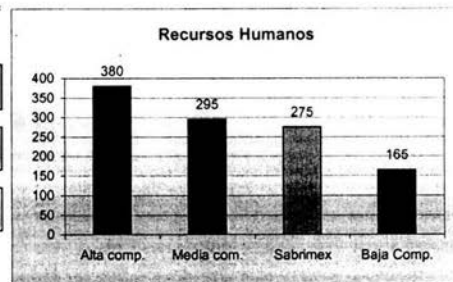
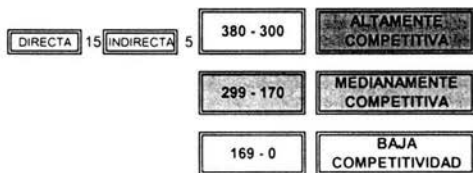
Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	100	100
2	20	0
3	20	20
4	50	50
5	20	0
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>170</b>

210 - 190	ALTAMENTE COMPETITIVA
189 - 90	MEDIANAMENTE COMPETITIVA
89 - 0	BAJA COMPETITIVIDAD



## Recursos Humanos

Preguntas	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido
1	50	50
2	20	15
3	20	20
4	20	20
5	100	100
6	50	50
7	20	20
8	100	0
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>275</b>



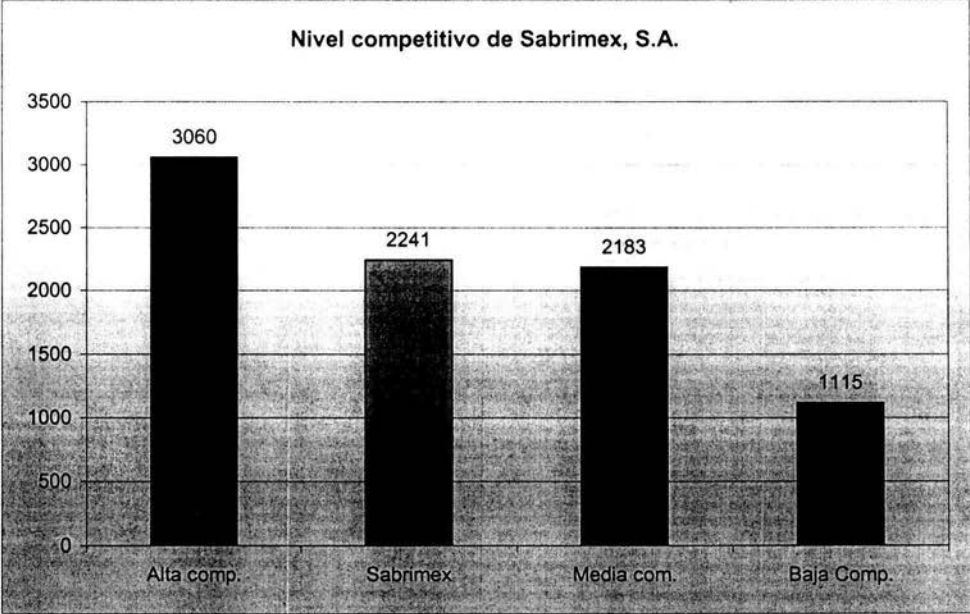
AREA	ALTA COMPETITIVIDAD	MEDIA COMPETITIVIDAD	BAJA COMPETITIVIDAD	Puntuación Obtenida
Administración	500 - 400	399 - 202	201 - 0	476
Producción	290 - 240	239 - 90	89 - 0	* 290
Calidad	220 - 150	149 - 80	79 - 0	120
Mercadotecnia	610 - 460	459 - 230	229 - 0	590
Producto	260 - 170	169 - 100	99 - 0	240
Comercialización	280 - 190	189 - 90	89 - 0	170
Logística	310 - 240	239 - 150	149 - 0	200
Financiero	210 - 190	189 - 90	89 - 0	170
Recursos Humanos	380 - 300	299 - 170	169 - 0	275
			<b>TOTAL OBTENIDO</b>	<b>2241</b>
Altamente Competitiva	→	3060 - 2185		
Medianamente Competitiva	→	2183 - 1118		
Bajamente Competitiva	→	1115 - 0		

NOTA:

Recuerde anotar el total del puntaje propuesto, en el caso de que un área no aplique a su empresa.

\*Se tomo el total del área de producción, debido a que para la empresa Sabrimex no aplica por ser una comercializadora.

**GRAFICA DEL NIVEL COMPETITIVO DE SABRIMEX S.A. De C.V.**



## **Acciones propuestas para mejorar la competitividad de exportación de Sabrimex, S.A. de C.V. a partir del diagnóstico realizado**

### **Datos Generales**

Los datos generales, nos permitieron conocer que la empresa Sabrimex está ubicada en Michoacán constituida como comercializadora que pertenece al sector industrial como una empresa micro, ya que cuenta con 12 empleados (9 administrativos y 3 operarios). Pertenece a la CANACINTRA y a la Cámara de Comercio de Zamora

La empresa se constituyó en 1983; y se formalizó en 1997, obteniendo su registro federal de contribuyentes y su alta patronal ante el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social); esta registrada en el padrón de importadores y de exportadores.

El capital de trabajo es cien por ciento nacional.

### **Administración**

Es importante que la gerencia tenga conocimiento sobre las obligaciones fiscales y barreras políticas a las que se enfrenta la organización. Una vez atendido este punto la organización obtendrá el mayor puntaje posible en esta área del diagnóstico.

### **Producción**

Esta área no aplica a Sabrimex, debido a que es una comercializadora.

### **Calidad**

El tener una certificación dará a la organización mayor credibilidad y confianza en el consumidor de que el producto y servicio están avalados internacionalmente.

## **Mercadotecnia**

Estar al pendiente de las necesidades del mercado nacional representa una oportunidad de tener más presencia en el mercado y reconocimiento de los consumidores mexicanos lo que en un mediano plazo le daría mas fuerza a su organización.

## **Producto**

Siempre es importante dar un valor agregado al producto, nuestra sugerencia para su producto sería dar sugerencias de distintas formas de consumir y preparar el producto.

## **Comercialización**

Es conveniente integrar por producto o por ramas de producto a exportar un equipo “no necesariamente numeroso” encargado de llevar a cabo la operación lo que representa tener un mejor manejo de las ventas y de los mercados potenciales; esto dará una mayor claridad en tareas específicas del Comercio Internacional.

El tener alianzas estratégicas nos permite permanecer y competir en el mercado con mayor fuerza, ya que nos enfrentamos a un mundo globalizado.

Es muy importante estar actualizado y conocer los beneficios que tienen los tratados de libre comercio, porque se puede conocer y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio.

## **Logística**

Las necesidades futuras demandarán que para permanecer en el mercado se debe tener un control propio de la distribución en el mercado al que se exporta el producto

## **Financiero**

Elaborar un presupuesto ayudaría a tener un mejor manejo de los egresos e ingresos de la compañía y nos permite conocer con cuanto dinero se cuenta para invertir o las obligaciones que hay que enfrentar. El crédito facilita contar con un lapso mayor de tiempo para afrontar nuestras obligaciones y el cliente valora que se le otorgue.

## **Recursos Humanos**

Un elemento clave dentro de la organización es el personal que la integra por lo cual es importante que cuente con los conocimientos necesarios y con la calidad de capacitación de acuerdo al puesto que desempeña.

Es importante contar con personas que se sientan a gusto en la compañía, para que realicen su trabajo de manera eficiente, se sientan seguras y motivadas de estar en la empresa.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron al terminar la tesis fueron las siguientes:

Históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; han sido una gran oportunidad a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.

La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas, por lo que es importante apoyar a las PyMES para que puedan ayudar al fortalecimiento de la economía mexicana

En cuanto al problema formulado se encontraron suficientes elementos teóricos para desarrollar un instrumento de diagnóstico que permita determinar la capacidad competitiva para exportar de las PyMES.

El objetivo planteado en esta investigación se cumplió en su totalidad, obteniendo como resultado un diagnóstico competitivo integral que permite evaluar y valorar la capacidad competitiva para exportar de las PyMES.

El cumplimiento de los objetivos específicos permitió proponer acciones para mejorar la capacidad competitiva para exportar de una PyME.

La finalidad de esta revisión consistió en diseñar una herramienta de diagnóstico de la capacidad exportadora de una empresa para determinar su nivel competitivo.



Este modelo es un diseño propio que se realizó a partir de la revisión y confrontación de varios modelos teóricos y prácticos que actualmente se aplican en las empresas. El resultado de esta revisión dio como hecho la conformación de un Modelo de Diagnóstico para ser aplicado en las áreas de Administración, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, etc., tomando en cuenta los puntos más significativos de cada área.

Al final mediante una valoración que se realizó a través de rangos dio como resultado el nivel competitivo en que se encuentra la empresa: en las actividades de administración, mercadotecnia, producto y "producción" esta ubicada en un nivel de alta competitividad, (consideramos producción en este nivel debido a que es una empresa comercializadora y se tomó el total del puntaje asignado para esta área, como se indicó en las instrucciones del diagnóstico).

En las actividades de calidad, comercialización, logística, finanzas y recursos humanos, dio como resultado que la empresa es medianamente competitiva.

Dentro de las acciones propuestas para mejorar su nivel competitivo sobresalen el iniciar un proceso de certificación de calidad como son: ISO, QS, HACCP; integrar un equipo encargado de llevar las operaciones de exportación, tener un control de los ingresos y egresos mediante la elaboración de presupuestos y contar con el personal adecuado y con posibilidades de crecimiento tanto en el plano organizacional como en el personal.

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	Importaciones y Exportaciones Mexicanas 1970-Oct 2003.	16
<b>Cuadro 2</b>	Distribución de empresas por tamaño y sector	20
<b>Cuadro 3</b>	Resumen del comercio exterior por tipo de sector	22
<b>Cuadro 4</b>	Resumen del comercio exterior de México	23
<b>Cuadro 5</b>	Exportaciones mexicanas petroleras y no petroleras	24
<b>Cuadro 6</b>	Tratados Internacionales de México	26
<b>Cuadro 7</b>	Distribución de negocios por tamaño	41
<b>Cuadro 8</b>	Principales características de las PyMES	45
<b>Cuadro 9</b>	Criterio de clasificación de la empresa por número de empleados	48
<b>Cuadro 10</b>	Clasificación de las empresas de acuerdo al giro o sector	49
<b>Cuadro 11</b>	Clasificación de las empresas de acuerdo a su participación en el mercado y a su tamaño potencial	50
<b>Cuadro 12</b>	Clasificación de las empresas de acuerdo a determinadas características.	51
<b>Cuadro 13</b>	Porcentaje de PyMES con relación al ámbito empresarial nacional	64

<b>Cuadro 14</b>	Establecimientos y personal ocupado en el sector industrial.	65
<b>Cuadro 15</b>	Establecimientos y personal ocupado en el sector servicios	65
<b>Cuadro 16</b>	Establecimientos y personal ocupado en el sector comercial	66
<b>Cuadro 17</b>	México, volumen de comercio de países con acuerdo comercial 1991-2002	68
<b>Cuadro 18</b>	Financiamiento a exportadores directos e indirectos	71
<b>Cuadro 19</b>	Financiamiento del Bancomext a las PyMES	72
<b>Cuadro 20</b>	Financiamiento del Bancomext a las PyMES por sector	72
<b>Cuadro 21</b>	Financiamiento del Bancomext a las PyMES por entidad federativa.	73
<b>Cuadro 22</b>	Programa financiero de apoyo al comercio exterior	87
<b>Cuadro 23</b>	Descripción de actividades que forman parte del proceso de exportación.	90

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**BANCOMEXT:** Banco Nacional de Comercio Exterior.

**CANACINTRA:** Cámara Nacional de Comercio e Industria de la Transformación

**COMPITE:** Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica.

**CIIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

**ECAI:** Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción.

**GATT:** General Agreement Trade and Tariff.

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia.

**IMSS:** Instituto Mexicano del Seguro Social.

**MPyMES:** Micros, Pequeñas y Medianas Empresas.

**OMC:** Organización Mundial del Comercio.

**PDE:** Programa de Desarrollo Empresarial

**PyMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.

**S.A.:** Sociedad Anónima

**SAC:** Sistema Administrador de Capacitación

**SAGARPA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

**SBA:** Small Business Association

**SE:** Secretaría de Economía.

**SECOFI:** Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.,

**SIEM:** Sistema de Información Empresarial Mexicano.

**TLC:** Tratado de Libre Comercio.

**TLCAN:** Tratado de Libre Comercio de América del Norte

**TQM:** Total Quality Management (Administración de Calidad Total)

**UNAM:** Universidad Nacional Autónoma de México.

**NAFIN:** Nacional Financiera

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización. (Koonz H. Heinz W., 1994, p.9)

**CALIDAD:** En términos competitivos, se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos. (Stoner, J. 1996. p.75)

**CLIENTE:** Es el individuo, organismo o empresa con el cual se estableció una relación comercial. Los clientes son los que compran el producto y que están dispuestos a pagar por dicha adquisición según lo establecido por el vendedor. (Serraf, 1988. p.48)

**COMPETENCIA:** Es la acción simultánea de varias empresas que se dirigen a un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos de forma más atractiva. (Serrat, 1988. p.51)

**GLOBALIZACIÓN:** Proceso en donde las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo y no en el ámbito local. (Stoner, J. 1996, P.136)

La globalización es producto de la necesidad que tienen los países industrializados de buscar en el exterior nuevos mercados, para su producción que no encuentra salida en sus saturados mercados internos, y en consecuencia, también de los avances tecnológicos que permiten enlazar y articular en un movimiento único operaciones financieras y decisiones productivas a escala mundial. (Lozano, Lucrecia. Globalización y regionalización en la economía mundial. Relaciones Internacionales. Vol. No. 59. México Julio-Septiembre 1993. Pág. 30).

**PUNTO DE EQUILIBRIO:** Situación en la cual los ingresos son iguales a los costos y, por lo tanto, no hay pérdidas ni ganancias. (Glosario de Bancomext)

**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** Comprende todos los bienes y servicios resultantes de la actividad económica de una nación disponible durante un periodo, normalmente de un año. (Seldon A. Pennance F.G, 1991. p.449)

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Canals, Jordi, (1994), La Internacionalización de la Empresa, México, McGraw-Hill, 186 p

Cantú Delgado, Humberto, (1997), Desarrollo de una cultura de calidad, México, McGraw-Hill.

El ABC de la estadística del comercio exterior de México, (1996), México, Editorial INEGI, 25 p.

El ciclo exportador y los servicios de apoyo, (1996), México, Bancomext, 148 p.

Eroles, Antonio, (1995), La pequeña empresa exportadora. Guía práctica para iniciar operaciones de comercio exterior, México, Panorama.

Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco, (1998), Comercialización en PyMES, México, 167 p.

Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco, (1997), PyMES su economía y organización, México; Ediciones Macchi, 159 p.

Ledesma, Carlos, Zapata, Cristina, y Colaboradores, (1995), Negocios y Comercialización Internacional, Comercio Exterior, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 718 p

Longenecker y Broom, (1981) Administración de Negocios, México, CECSA.

Longenecker, Justin, Moore, Petty, William. (2001) Administración de Pequeñas Empresas, un enfoque emprendedor, México International Thomson Editores. 701 p.



- Manero Antonio, (1990), Organización de Empresas, Editorial Porrúa.
- Méndez Morales, José Silvestre. (1998) Problemas Económicos de México, 4ta Edición, México McGraw-Hill. 404 p
- Méndez Morales, José Silvestre, (1989) Economía y la empresa, McGraw-Hill
- Mercado, Salvador, (1994), Comercio Internacional II, México, 398 p.
- Mercado, Salvador, (1994), Comercio Internacional I, 3ra edición, México, Limusa, 288 p.
- Münch Galindo y Martínez García. (2002) Fundamentos de Administración. México, 11ª reimpresión, Editorial Trillas; 240 p.
- Ortiz Wadgyamar, Arturo, (1993), Introducción al Comercio Exterior de México, 4ta Edición, México, Editorial Nuestro Tiempo, 261 p
- Picle, Hal; Abrahamson, Royce L., (1994), Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, 6a Reimpresión, México, Limusa, 568 p
- Rodríguez Valencia, Joaquín, (1996) Como administrar pequeñas y medianas empresas, 4a Edición, México, Editorial: ECAFSA, Thompson Learning, 368p.
- Rodríguez, Leonardo, (1989), Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 251 p.
- Stanton William, J., Michael J. Etzel (2000), Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, 707 p
- Wood, Edward Geoffrey, (1989), Rentabilidad en la Pequeña Empresa, España, Ediciones Deusto, 174 p.

## Enciclopedias

Enciclopedia de la Empresa Moderna. (1989) Tomo 1. Organización General y estructura de la empresa, 3a edición, Ediciones DEUSTO. 126 p

Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa (1991). España. Coedición CEDE.; 443 p.

Ruiz Duran, Clemente; Kagami, Mitsuhiro, Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Editorial: Nacional Financiera, Subdirección de Publicaciones, 202 p

## Tesis

Herrera Santos, Gustavo, (2000) El Mercado Accionario Mexicano para la Mediana Empresa, México, 146 p.

## Paginas Web

<http://www.bancomext.com.mx>

<http://www.contactopyme.gob.mx>

<http://www.economía.gob.mx>

<http://www.inegi.gob.mx/>

<http://www.mundopyme.cl/>

<http://www.nafin.com/portalnf>

<http://www.pnd.presidencia.gob.mx>

<http://www.siem.gob.mx/>

<http://www.sre.gob.mx/>